

**HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KÜRESELLEŞME VE HAVAYOLU
İŞBİRLİKLERİ THY AO'DA BİR UYGULAMA**

Ender Gerede

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Şahin

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2002

DOKTORA TEZ ÖZÜ

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KÜRESELLEŞME VE HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ – THY AO'DA BİR UYGULAMA

Ender GEREDE

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Günümüzde bir olgu haline gelen küreselleşme havayolu taşımacılığı sektörünü, havayolu işletmesini ve çevresini önemli ölçüde etkilemektedir. Bunların bir sonucu olarak, havayolu işletmelerinin küresel havayolu olma gerekleri giderek artmaktadır. Havayolu işletmelerine küresel özellikler kazandıran yöntem ise diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir. Bu nedenle, küreselleşme sürecinin havayolu taşımacılığındaki en önemli sonucu havayolu işbirlikleridir. Küresel hale gelen ve giderek artan rekabet artık havayolu işletmeleri arasında değil küresel işbirliği grupları arasında yaşanmaktadır.

Bu tez çalışmasında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri arasındaki neden sonuç ilişkileri araştırılmış ve havayolu işbirlikleri ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Birinci bölümde çalışmaya temel oluşturması amacıyla havayolu taşımacılığı sektörü, havayolu işletmeleri ve havayolu taşımacılığı hizmeti üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde genel olarak küreselleşme süreci, havayolu taşımacılığında küreselleşme ve küresel havayolu işletmesi kavramı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde küreselleşme ve havayolu işbirliklerini neden sonuç ilişkileri içinde açıklayan bir yapı geliştirilmiş ve havayolu işbirlikleri ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde, işbirliklerinin önemlerine karşın başarı oranlarının düşük olması dikkate alınarak, havayolu işbirlikleri oluşum sürecini ve her bir aşamanın başarısını etkileyen faktörleri açıklayan bir yapı geliştirilmiştir. Daha sonra bu yapı THY'ye uygulanarak THY'nin işbirliği stratejileri belirlenmiştir. Son olarak geliştirilen yapının THY'de uygulanırılığı araştırılmıştır.

Küresel bir kimlik kazanmak isteyen THY'nin henüz küresel havayolu olma gereklerini yerine getiremediği görülmektedir. Bu nedenle THY'nin en kısa süre içinde küresel bir işbirliği grubuna girmesi gerekmektedir.

ABSTRACT

GLOBALIZATION IN AIRLINE INDUSTRY AND AIRLINE ALLIANCES – A CASE STUDY AT TURKISH AIRLINE

Ender GEREDE

Civil Aviation Management

Anadolu University, Institute of Social Sciences, September 2002

Advisor: Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Globalization process being a fact today affect seriously airline industry, airlines and their environment. Consequently, the requirement of being a global airline is increasing gradually. The processes gaining airlines global features are airline alliances. For this reason the most important outcome of the globalization process in the airline industry is airline alliances. Competition which is globalized and gradually increasing is not between airlines but it is now between global alliance groupings.

In this study it is researched the relationship between globalization and the airline alliances. In addition to this airline alliances are studied in details. Chapter 1 reviews airline industry, airlines and airline product which are basic subjects of this thesis. In Chapter 2 globalization, globalization in airline industry and the concept of global airline are examined.

In Chapter 3 airline alliances are examined in details by developing a conceptual framework that specifies the relationships between globalization and airline alliances. In Chapter 4 by taking into consideration the low success rate of airline alliances in contrast to their importance a conceptual framework was developed explaining the formation process and the factors which had influence on stages of this process. Afterwards this framework put into practice at Turkish Airlines and the alliance strategies of Turkish Airlines were determined. And finally it was investigated whether the framework which was developed in Chapter 4 had been used at THY.

It is understood that THY that wants to be a global airline has not yet carried out the fundamental requirements to obtain features of global airlines. Therefore THY has to join as soon as possible to a global airline alliance groupings.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ender GEREDE'nin "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri-THY A.O.'da Bir Uygulama" başlıklı tezi 16 Aralık 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof.Dr.Mehmet ŞAHİN**
Üye : **Prof.Dr.Fevzi SÜRMELİ**
Üye : **Prof.Dr.C.Necat BERBEROĞLU**
Üye : **Prof.Dr.Ali AKDEMİR**
Üye : **Yrd.Doç.Dr.Hakan OKTAL**

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Öncelikle, bu tez çalışmasının hazırlanmasında çok değerli yardımları ve katkılarından ötürü, kendisi ile çalışmaktan büyük onur ve mutluluk duyduğum, kendisinden pek çok şey öğrendiğim danışmanım Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN'e en içten teşekkürlerimi, sevgi ve saygılarımı sunuyorum. Akademik öğretim hayatımın ilk aşamasından buyana bana güvenen ve benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, Tez İzleme Komitesi'nde bana yol gösteren ve değerli katkılarda bulunan Prof. Dr. Fevzi SÜRMELİ'ye teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, Tez İzleme Komitesi'ndeki değerli katkılarından dolayı Yard. Doç. Dr. Hakan OKTAL'a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her aşamasında beni motive etmeye çalışan ve bana yol gösteren Yard. Doç. Dr. Ergün KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, bizlerden hiçbir zaman ve hiçbir konuda yardımlarını esirgemeyen, kendilerinden her zaman destek, çalışma isteği, gayreti ve pozitif enerji aldığımız, Doç. Dr. Mustafa ÖÇ ile Yard. Doç. Dr. Can Özdemiri rahmetle anıyorum.

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında ve amacına ulaşmasında büyük rolü olan, başta genel müdür Yusuf BOLAYIRLI ile Tarife Müdürü Semra ERENER olmak üzere, THY AO Ticaret Genel Müdür Yardımcılığı ve Ar-Ge Müdürlüğü personeline çok değerli yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	II
ABSTRACT	III
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZGEÇMİŞ	VI
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU SEKTÖRÜ

1. SİVİL HAVACILIK SİSTEMİ, HAVA TAŞIMACILIĞI ve HAVAYOLU SEKTÖRÜ.....	5
1.1. Sivil Havacılık ve Hava Taşımacılığı Sistemleri.....	6
1.1.1. Sivil Havacılık Sistemi	6
1.1.2. Sivil Havacılık Faaliyetleri	10
1.1.3. Hava Taşımacılığı Sistemi ve Havayolu Taşımacılığı	13
1.2. Havayolu Taşımacılığının Yararları ve Havayolu İşletmeleri.....	18
1.2.1. Havayolu Taşımacılığının Yararları.....	18
1.2.2. Havayolu İşletmeleri	19
1.3. Havayolu Taşımacılığı Hizmeti	24
1.3.1. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri	24
1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci.....	24
1.3.3. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Sunumunun Bileşenleri ...	26
1.4. Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep.....	27
1.4.1. Havayolu Taşımacılığında Talep	27
1.4.2. Havayolu Taşımacılığında Arz.....	29
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖZELLİKLERİ.....	30
2.1. Oligopolistik Özellikler.....	30
2.2. Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması.....	32
2.3. Sektörel Özellikler.....	34
3. ULUSLARARASI HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER	35

3.1. Ekonomik Düzenlemelerin Gelişimi.....	35
3.2. İkili Hava Hizmeti Anlaşmaları.....	37
3.2.1. Temel Kavramlar	37
3.2.2. Trafik Hakları	38
3.2.3. Koruyucu Tip ve Bermuda Tipi İkili Anlaşmalar.....	40
3.2.4. Havuz Anlaşmaları.....	41
3.2.5. İşletme Payı Anlaşmaları.....	42
3.2.6. Ekonomik Düzenlemeler İçinde IATA'nın Rolü.....	42
3.3. Uluslararası Ekonomik Düzenlemelerin Etkileri.....	45
4. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ GELİŞİMİ	46
4.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığının Gelişimi.....	46
4.1.1. Havayolu Taşımacılığının Evreleri.....	46
4.1.1.1. Oluşum Evresi	47
4.1.1.2. Büyüme Evresi.....	47
4.1.1.3. Olgunluk evresi	48
4.1.1.4. Liberalleşme Evresi.....	48
4.1.2. Havayolu Trafiğinin Gelişimi.....	49
4.1.3. Havayolu Trafiğinin Bölgelere Göre Dağılımı.....	51
4.1.4. Günümüzün Havayolu İşletmeleri.....	52
4.1.5. Havayolu Trafiğinin Gelecekteki Durumu	54
4.2. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi.....	55

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI	58
1.1. Küreselleşmenin Tanımı	59
1.2. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler	62
1.2.1. Düşünce Yapılarındaki Değişim	63
1.2.2. Uluslararası Ticaretin Gelişmesi.....	64
1.2.3. Uluslararası Finansal Akışların Gelişmesi.....	67
1.2.4. Çok Uluslu İşletmeler.....	69
1.2.5. Artan Bölgeselleşme Eğilimleri	71
1.2.6. Teknolojik Gelişmeler	74
1.2.6.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	74
1.2.6.2. Ulaşım Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	76
1.3. Küreselleşmenin Etkileri	77
1.3.1. Küreselleşmenin Çevreye Etkisi.....	78
1.3.2. Küreselleşmenin İşletmeye Etkisi	79

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KÜRESELLEŞME.....	84
2.1. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Kavramı.....	84
2.2. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Süreci	86
2.2.1. ABD'deki Serbestleşme Hareketi.....	86
2.2.2. İki Taraflı Liberalleşme Eğilimleri.....	88
2.2.3. Özelleştirme Eğilimleri	90
2.2.4. İki Taraflı Açık Semalar Eğilimleri.....	91
2.2.5. Avrupa Birliği'nde Liberalleşme Eğilimleri	94
2.2.6. Çok Taraflı Açık Semalar Eğilimleri	96
2.3. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşmenin Geleceği	98
2.4. Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri.....	100
2.4.1. Olumlu Etkiler.....	101
2.4.2. Olumsuz Etkiler.....	102
3. KÜRESEL HAVAYOLU İŞLETMESİ KAVRAMI.....	104
3.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti	105
3.2. Küresel Uçuş Ağı.....	105
3.2.1. Topla&Dağıt Sistemi.....	105
3.2.1.1. Topla Dağıt Sisteminin Tanımı.....	106
3.2.1.2. Topla&Dağıt Sisteminin Avantajları	108
3.2.1.2.1. Havayolu İşletmelerinin Avantajları	108
3.2.1.2.2. Yolcuların Avantajları	110
3.2.2. Kesintisiz Uçuş Ağı.....	110
3.3. Dağıtım Kanalları.....	110
3.3.1. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri.....	111
3.3.2. İnternete Dayalı Dağıtım Kanalları.....	112
3.4. Bağlılık Programları	113
3.4.1. Sık Uçan Yolcu Programları	114
3.4.2. Şirket İndirimleri	115
3.4.3. Seyahat Acenteleri Komisyonları.....	115
3.5. Havayolu İşbirlikleri.....	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA İŞBİRLİKLERİ

1. İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME STRATEJİLERİ.....	117
1.1. Küreselleşme Teorileri.....	117
1.1.1. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory).....	117

1.1.2. Uluslararası Üretim Teorisi (Eclectic Theory of International Production OLI)	118
1.1.3. Kaynak Teorisi	120
1.2. Küreselleşme Stratejisinin Belirlenmesi.....	120
1.2.1. Doğrudan Yatırımlar (Greenfield Investments).....	120
1.2.2. Birleşme ve Satın Almalar	120
1.2.3. İşbirlikleri	121
2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI İÇİN KAVRAMSAL İŞBİRLİĞİ YAPISI.....	123
2.1. Yapının Genel Çerçevesi.....	123
2.2. Havayolu İşletmelerinin Küreselleşme Stratejileri	128
2.2.1. Doğrudan Yatırımlar ile Küreselleşme	128
2.2.2. Birleşme ve Satınalma Yolu ile Küreselleşme.....	129
2.2.3. İşbirliği Yaparak Küreselleşme	129
2.3. Havayolu İşletmelerini İşbirliğine Yönelten İç Baskılar	130
2.4. Havayolu İşletmelerinde İşbirliği Stratejileri.....	132
2.4.1. Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması.....	133
2.4.1.1. İkili Hava Hizmeti Anlaşmalarının Baypas Edilmesi	135
2.4.1.2. Kapasite Sorunu Olan Havaalanlarına Erişimin Sağlanması	135
2.4.2. Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi.....	136
2.4.2.1. Küresel Topla&Dağıt Sisteminin Kurulması	137
2.4.2.2. Kesintisiz Bir Uçuş Ağının (Seamless Network) Yaratılması.....	139
2.4.3. Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi	141
2.4.3.1. Dağıtım Kanallarının Küreselleştirilmesi	141
2.4.3.2. Küresel Sık Uçan Yolcu Programlarının Oluşturulması	142
2.4.4. Kaynak Yaratma ve Kaynak Paylaşım Stratejileri.....	144
2.4.4.1. Teknoloji ve Ar-Ge Temelli Stratejiler	144
2.4.4.2. Finansman Yaratma Stratejileri.....	145
2.5. İşbirliği Biçimleri	145
2.5.1. Anlaşmaya Dayalı İşbirlikleri	146
2.5.1.1. Pazarlama Amaçlı İşbirlikleri.....	146
2.5.1.1.1. Ayrıcalıklı Satış (Franchising).....	147
2.5.1.1.2. Kod Paylaşımı	149
2.5.1.1.3. Blok Koltuk Satışı.....	151
2.5.1.1.4. Uçuş Tarifelerinin Koordinasyonu	152
2.5.1.1.5. Sık Uçan Yolcu Programlarının Paylaşımı	153
2.5.1.1.6. Dağıtım Kanallarının Paylaşımı.....	153
2.5.1.2. Diğer	154
2.5.2. Hisse Paylaşımı	155
2.5.3. Ortak Girişimler.....	156

2.6. İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları	156
2.6.1. Hizmet Kalitesinin Artırılması.....	157
2.6.1.1. Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi.....	157
2.6.1.2. Uçuş Ağının Kesintisiz Hale Getirilmesi.....	160
2.6.1.3. Uçuş Sıklığının Artırılması.....	161
2.6.2. Yolcu Talebinin ve İşletme Gelirlerinin Artırılması.....	161
2.6.3. Kapsam ve Ölçek Ekonomilerinin Yaratılması.....	163
2.6.4. Maliyetlerin Azaltılması.....	164
2.6.5. Pazar Gücünün Elde Edilmesi	166
2.6.6. Rekabetçi Üstünlük Sağlanması	166
2.7. İşbirlikleri Üzerindeki Düzenlemeler.....	167
3. İŞBİRLİKLERİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ.....	170
3.1. Müşterilerin Yeterince Bilgilendirilmemesi.....	170
3.2. Pazar Gücünün Kötüye Kullanılması	171
3.3. Rekabetin Azalması	172
4. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI	174
4.1. Taktik ve Stratejik İşbirlikleri.....	174
4.2. Tamamlayıcı ve Paralel İşbirlikleri.....	175
4.3. Faaliyet Alanının Büyüklüğüne Göre İşbirlikleri.....	176
5. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞİMİ	177
5.1. Tarihsel Gelişim	177
5.2. Küresel İşbirliği Grupları	178
5.2.1. Star İşbirliği Grubu	179
5.2.2. One World İşbirliği Grubu	180
5.2.3. SkyTeam İşbirliği Grubu.....	182
5.2.4. Wings (Northwest/KLM) İşbirliği Grubu.....	183
5.2.5. Qualiflyer İşbirliği Grubu	183
5.3. İşbirliklerinin Geleceği	184

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ, BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE THY AO'DA BİR UYGULAMA

1. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ YAPISI.....	185
1.1. Yapının Genel Özellikleri.....	186
1.2. İşbirliği Yönetim Bölümü.....	188
1.3. Havayolu İşletmesini İşbirliğine Yönelten Baskıların Algılanması....	190

1.3.1. Küresel Baskılar	190
1.3.2. İç Baskılar	193
1.4. Küresel Havayolu Olma Gereğinin ve İç Baskıların Değerlendirilmesi	194
1.5. İşbirliği Stratejilerinin Belirlenmesi.....	195
1.6. Alternatif Ortakların Belirlenmesi.....	196
1.7. İşbirliğinin Tasarlanması	199
1.8. İşbirliğinin Yürütülmesi.....	203
1.9. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi	208
1.9.1. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi.....	208
1.9.2. İşbirliğinin Değerlendirilmesi	209
2. THY'NİN İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ	215
2.1. THY'nin Tanıtılması.....	216
2.2. Küresel Baskıların Belirlenmesi	217
2.2.1. İşletme Çevresinin Değerlendirilmesi.....	218
2.2.1.1. Çevre Belirsizliğinin Değerlendirilmesi	218
2.2.1.2. Yolcuların Küresel İstek ve İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi	221
2.2.2. Sektör Durumunun Değerlendirilmesi.....	224
2.2.2.1. Havayolu Taşımacılığı Pazarının Küreselleşme Derecesi	224
2.2.2.2. Sektördeki Rekabet.....	225
2.2.2.3. Yeni Pazar Olanakları	228
2.2.2.4. Liberalleşmenin Etkileri.....	229
2.3. İç Baskıların Belirlenmesi	230
2.4. Küresel Havayolu Olma Gereği ve İç Baskıların Değerlendirilmesi..	231
2.4.1. THY'nin Küresel Bir Havayolu İşletmesi Olarak Mevcut Durumunun Belirlenmesi	231
2.4.1.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti	232
2.4.1.2. Küresel Uçuş Ağı ve Topla&Dağıt Sistemi	232
2.4.1.3. Dağıtım Kanalları.....	236
2.4.1.4. Bağlılık Programları	237
2.4.1.5. Havayolu İşbirlikleri.....	238
2.4.1.5.1. Geçmişteki Durum.....	238
2.4.1.5.2. Mevcut Durum	241
2.4.2. THY'nin Küreselleşme İhtiyacının İşbirliği Kararına Yönelik Değerlendirilmesi	241
2.4.2.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti	242
2.4.2.2. Küresel Uçuş Ağı ve Topla&Dağıt Sistemi	243
2.4.2.3. Dağıtım Kanalları.....	246
2.4.2.4. Bağlılık Programları	247
2.4.3. İç Baskıların İşbirliği Kararına Yönelik Değerlendirilmesi ...	248
2.5. İşbirliği Stratejilerinin Seçilmesi	249

3. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın THY'de Uygulanırlığının Araştırılması.....	252
3.1. İşbirliği Yönetim Bölümü.....	253
3.2. Havayolu İşletmesini İşbirliğine Yönelten Baskıların Algılanması....	253
3.3. Küresel Havayolu Olma Gereğinin ve İç Baskılarının Değerlendirilmesi	253
3.4. İşbirliği Stratejilerinin Belirlenmesi.....	254
3.5. Alternatif Ortakların Belirlenmesi.....	255
3.6. İşbirliğinin Tasarlanması	255
3.7. İşbirliğinin Yürütülmesi.....	256
3.8. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi	257
SONUÇ	258
EKLER	261
KAYNAKÇA.....	269

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1.	Türkiye'deki Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması.....	13
Tablo-2.	Havayolu Yolcu Trafiğinin Bölgelere Göre Dağılımı.....	51
Tablo-3.	Bölgeler Arası Yolcu Trafiği.....	52
Tablo-4.	Dünyanın En Büyük 25 Havayolu İşletmesi.....	53
Tablo-5.	Trafik Tahminleri.....	54
Tablo-6.	Türkiye Yolcu Trafiği.....	56
Tablo-7.	BRS'lerin Sahiplik Durumları.....	154
Tablo-8.	Havayolu İşbirliklerinin Yıllara Göre Artışı	178
Tablo-9.	İşbirliği Gruplarının Büyüklüğü.....	179
Tablo-10.	Küresel İşbirliği Gruplarının Üyeleri	179
Tablo-11.	Yolcu Talebinin Değerlendirilmesi İle İlgili Faktörler.....	191
Tablo-12.	Sektördeki Rekabetin Değerlendirilmesi.....	192
Tablo-13.	İç Baskıların Değerlendirilmesinde Kullanılacak Faktörler	193
Tablo-14.	Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı ve Değerlendirme Faktörleri	194
Tablo-15.	THY'nin Filo Yapısı	216
Tablo-16.	THY'nin İş Amaçlı Yolculara Göre Pazar Payları.....	227
Tablo-17.	THY'nin Taşıdığı Yolcuların Bölgelere Göre Dağılımı	232
Tablo-18.	THY'nin Bölgelere Göre Uçuş Noktaları	235
Tablo-19.	THY'nin Merkez Havaalanlarında Minimum Bağlantı Zamanları	236
Tablo-20.	THY'nin Kod Paylaşımı Anlaşmaları.....	242

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil-1. Havacılık Sistemi ve Alt Sistemleri	8
Şekil-2. Sivil Havacılık Sistemi.....	11
Şekil-3. Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması.....	14
Şekil-4. Hava Taşımacılığı Sistemi.....	17
Şekil-5. Havayolu İşletmesi Sistemi	21
Şekil-6. Havayolu İşletmelerinin Diğer Faaliyet Alanları.....	22
Şekil-7. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci	25
Şekil-8. Ekonomik Büyüme ve Havayolu Trafığı	28
Şekil-9. Kapsam Ekonomisi Eşitliği.....	32
Şekil-10. Hava Trafik Hakları.....	39
Şekil-11. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler	63
Şekil-12. Uçuş Ağ Yapıları.....	106
Şekil-13. Doğrusal ve T&D Ağ Yapısı	107
Şekil-14. Uçuş Ağ Yapılarının Gelişimi	108
Şekil-15. Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı.....	125
Şekil-16. Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereği ve Avantajları.....	134
Şekil-17. Northwest Havayolu İşletmesinin İşbirliği Öncesindeki Avrupa Uçuş Ağı.....	158
Şekil-18. Northwest Havayolu İşletmesinin İşbirliği Sonrasındaki Uçuş Ağı.	159
Şekil-19. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı.....	187
Şekil-20. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamalar	212
Şekil-21. THY Organizasyon Şeması.....	217
Şekil-22. THY İçin İşbirliği Stratejileri.....	220
Şekil-23. THY'nin İstanbul Merkezli T&D Sisteminde Sabah Dalgası	234

GİRİŞ

Dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden birisi olan havayolu taşımacılığının sayısız faydası bulunmakta ve önemi her geçen gün artmaktadır. Havayolu taşımacılığı hizmeti bir toplumdaki ekonomik ve sosyo-kültürel yapının temelini oluşturmakta, o toplumdaki tüm ekonomik faaliyetlerin etkinliğini ve kişilerin yaşam kalitelerini etkilemektedir. Modern toplumların gelişimlerine en çok katkıda bulunan faktörlerden birisi olan havayolu taşımacılığı, dünyayı gittikçe küçülterek ülkeleri ve insanları her açıdan birbirine yakınlaştırmakta, ülkeler arasındaki etkileşimi ve uluslararası ekonomik faaliyetleri kolaylaştırarak dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Son yıllarda havayolu taşımacılığı dünyanın en önemli dönüşümlerini yaratan küreselleşme sürecinin etkisi altındadır. Günümüzde bir olgu haline gelen küreselleşme havayolu işletmesinin çevre unsurları, havayolu taşımacılığı sektörü ve havayolu işletmesi üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

Küreselleşme süreci içinde ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alandaki ulusal sınırlar giderek ortadan kalkmakta, bunun bir sonucu olarak dünya gittikçe küçülmekte, ekonomik, siyasi ve sosyal alanlarda insanlar ve devletler birbirine yaklaşmakta ve aralarındaki karşılıklı bağımlılık giderek artmaktadır. Diğer yandan, son yıllarda ulaşım, iletişim ve bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler coğrafi engelleri ortadan kaldırarak insanlar arasındaki etkileşimi artırmakta ve küresel bir ölçeğe yaymaktadır.

Küreselleşme sürecinin söz konusu etkileri dikkate alındığında, havayolu işletmesinin çevre unsurları, havayolu taşımacılığı sektörü ve havayolu işletmesi üzerinde önemli etkiler yaratması kaçınılmazdır. Ayrıca, havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin uluslararası alanda yoğunlaşmış olması bu etkileri artırmaktadır.

Küreselleşme sürecinin havayolu taşımacılığı sektöründe yarattığı en önemli sonuç işbirlikleridir. Küreselleşme sürecinin etkileri havayolu işletmelerinin küresel özellikler taşımasına neden olmaktadır. Bu özellikleri kazanmanın en önemli yolu ise diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir. Bu nedenle işbirlikleri günümüzde oldukça önemli bir hale gelmiştir. 2000 yılında işbirliğine giden havayolu işletmelerinin sayısı 220'ye, toplam işbirliği sayısı 579'a ulaşmıştır. Diğer yandan, havayolu işbirliklerinin kapsamı genişlemekte ve işbirlikleri giderek daha çok stratejik özellikler taşımaktadır.

Küreselleşmenin ve onun en önemli sonuçlarından birisi olan işbirliklerinin sözü edilen önemleri dikkate alındığında bu iki olgunun ve aralarındaki neden sonuç ilişkilerinin incelenmesi önemli bir araştırma problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma problemi kapsamında tez çalışmasının amaçları aşağıda sıralanmaktadır:

- * Küreselleşmenin havayolu taşımacılığı sektörüne, havayolu işletmesine ve çevre unsurlarına olan etkilerini saptayarak havayolu işletmeleri üzerindeki küresel baskıları belirlemek,
- * Havayolu işletmelerini işbirliğine iten iç baskıları belirlemek,
- * Küresel ve iç baskıların neden olduğu havayolu işbirliklerini incelemek,
- * Yukarıdaki üç ayrı amacı neden sonuç ilişkileri içinde açıklayan bir yapı (Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı) oluşturmak,
- * Havayolu işletmelerinin işbirliği süreçlerini açıklayan (Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı) bir yapı oluşturmak,
- * “Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı’nın” ilk aşamasını THY’ye uygulayarak THY için uygun işbirliği stratejilerini belirlemek,
- * Geliştirilen “Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı’nın” THY’de uygulanırılığını araştırmak.

Bu tez çalışmasının bölümleri ve kapsamı belirlenirken yukarıda sıralanan amaçlar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda tez çalışması dört ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, öncelikle çalışmaya temel oluşturacak kavramlar olan sivil havacılık, hava ve havayolu taşımacılığı sistemleri ele alınmış ve sivil havacılık faaliyetleri tanımlanmıştır. Böylece en büyük sistemden en küçüğüne doğru gidilerek havayolu işletmelerine geçiş yapılmış ve bu sayede tez çalışmasının kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra havayolu taşımacılığı sektörü ve hizmetinin özellikleri açıklanmıştır.

Birinci bölümün en önemli konusu uluslararası havayolu taşımacılığı ile ilgili düzenlemelerdir. Bunlar havayolu işletmelerinin pazara erişim ve giriş haklarını düzenledikleri için havayolu işletmelerinin tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Bu etkiler ortaya konularak havayolu taşımacılığında küreselleşme kavramının altyapısı hazırlanmıştır. Ayrıca, havayolu işbirliklerinin dayandığı en önemli stratejiler bu düzenlemelerin etkilerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Böylece işbirlikleri hakkındaki temel kavramlar da bu bölümde açıklanmıştır. Birinci bölümün son

aşamasında dünyada ve Türkiye’de havayolu taşımacılığının gelişimi incelenerek havayolu işbirliklerinin bölgelere, havayolu pazarlarına ve havayolu işletmelerine göre incelenmesi için gerekli alt yapı sağlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde küreselleşme olgusu, havayolu taşımacılığı ve havayolu işletmeleri arasındaki etkileşim araştırılmaktadır. Öncelikle küreselleşme olgusu tanımlanmış, küreselleşme sürecinde etkili olan faktörler incelenmiş ve bu sürecin çevreye ve işletmeye olan etkileri saptanmıştır.

Son yıllarda küreselleşme sürecine paralel olarak havayolu taşımacılığı sektöründe de önemli değişimler yaşanmaktadır. Havayolu taşımacılığı sektörü tam olarak küreselleşmemiş olmasına karşın küreselleşme sürecinde önemli adımlar atılmaktadır. Bu kapsamda ikinci bölümün diğer bir konusunda havayolu taşımacılığında küreselleşme kavramı incelenmektedir. Bu kavram açıklandıktan sonra Söz konusu sürecin geleceği tartışılarak günümüzde ve gelecekte havayolu işbirliklerine yansımaları konusunda gerekli alt yapı oluşturulmuştur. Bunlara ek olarak, havayolu taşımacılığındaki liberalleşme uygulamalarının olumlu ve olumsuz etkilerine dikkat çekilmiştir.

İkinci bölümün son konusu küresel havayolu işletmelerinin ortak özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Bu konuda söz konusu özellikler anlatılırken küreselleşmenin etkileri de dikkate alınmıştır. “Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı” adlı konu, bir bakıma, bu tez çalışmasının geçiş noktasıdır. Bu konu küresel baskıların havayolu işletmelerini neden işbirliğine zorladığını açıklamak için gerekli olan alt yapıyı oluşturmaktadır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü havayolu işbirliklerini incelemektedir. Bu bölümün hemen başında tez çalışmasının amaçları dikkate alınarak bir yapı (Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı) geliştirilmiştir. Bu yapı küreselleşme/çevre/havayolu taşımacılığı sektörü/havayolu işletmeleri ve işbirlikleri arasındaki neden sonuç ilişkilerini göstermektedir. Tez çalışmasının planı da bu yapıya paralel olarak oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümün başında, genel olarak işletmelerin neden küreselleşmek istediği ve işbirliklerinin bundaki rolünün açıklanması amacıyla, küreselleşme teorileri ile alternatif küreselleşme stratejileri üzerinde durulmuştur. Bir sonraki aşamada havayolu işletmelerinin etkisi altında kaldığı küresel baskıların neler olduğu ve bunların etkileri

araştırılmaktadır. Daha sonra, havayolu işletmelerinin alternatif küreselleşme stratejileri sıralanarak birbirlerine göre üstün ve zayıf yanları tartışılmıştır.

Diğer bir konuda, havayolu işletmelerini işbirliğine zorlayan iç baskıların (işletmenin kendi içinden kaynaklanan baskılar) neler olduğu ve işletmeyi neden işbirliğine zorladıkları açıklanmaktadır.

Geliştirilen yapıya göre havayolu işletmelerinin işbirliği stratejileri küresel ve iç baskılar doğrultusunda oluşmaktadır. Bu nedenle, bir sonraki konuda havayolu işletmelerinin işbirliği stratejileri açıklamaktadır. İşbirliği biçimleri ise daha önce belirlenen işbirliği stratejilerine göre belirlenmektedir. Bu kapsamda işbirliği biçimleri sınıflandırılarak ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

Üçüncü bölümün diğer önemli bir konusu işbirliklerinin havayolu işletmelerine sağladığı yararlarıdır. Ayrıca, işbirlikleri üzerindeki düzenlemeler havayolu işletmelerinin işbirliği uygulamalarını doğrudan etkilediği için söz konusu düzenlemeler de ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümün sonunda işbirliklerinin olumsuz etkileri açıklanmış, işbirlikleri farklı kriterlere göre sınıflandırılmış ve işbirliklerinin gelişimi incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının son bölümünü uygulama oluşturmaktadır. Uygulama bölümünün ilk aşamasında havayolu işbirliklerinin oluşum sürecini açıklayan bir yapı (Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı) geliştirilmiştir. Bu süreç içindeki her bir aşamada havayolu işletmesinin yaptığı işler ve işbirliğinin başarısını etkileyen temel başarı faktörleri belirlenmiştir. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın geliştirilme amacı havayolu işletmelerinin işbirliği süreçlerini başarılı bir biçimde oluşturmaları ve yürütmeleridir. Çünkü işbirliklerinin başarı oranının düşük olduğu bilinmektedir.

Uygulama bölümünün ikinci aşamasında Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı THY'ye uygulanarak THY'nin işbirliği stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulamanın son aşamasında Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın THY'de uygulanırılığı araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU SEKTÖRÜ

İnsanoğlunun en eski tutkularından birisi olan uçmak arzusu onların kuşlara olan özentisinden kaynaklanmıştır. Bu tutkunun başlangıcı ise çok eski yıllara dayanır. Yaklaşık 5.000 yıl öncesine ait bir efsanede, Icarus ve Deadalus'un balmumundan yaptıkları kuş kanatları ile uçtukları anlatılmaktadır. Uçuşla ilgili efsaneler 1783 yılında Platre de Rozier'in ilk insanlı balon uçuşunu yapması ile gerçek olmuştur. Motorlu bir havaaracı ile ilk uçuşun üstünden sadece yüz yıl geçmesine rağmen, günümüzde binlerce tonluk yolcu, yük ve posta yüzlerce kilometre/saatlik hızlarda, binlerce metre yüksekten, binlerce kilometre uzağa, neredeyse pilot müdahalesi olmaksızın taşınabilir hale gelmiştir.

Hava taşımacılığında yaşanan bu hızlı gelişmeler, onu artık dünyanın sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına sayısız yararı olan, dünyanın en hızlı büyüyen ve en önemli sektörlerinden birisi konumuna getirmiştir. Bu bölümde, söz konusu önem dikkate alınarak, havayolu taşımacılığının sivil havacılık sistemi içindeki yeri, özellikleri, gelişimi ve havayolu hizmetinin özellikleri ile havayolu taşımacılığını düzenleyen sistem ele alınmaktadır. Böylece, bu çalışmaya temel oluşturacak havayolu sektörü, tüm yönleriyle tanıtılmış olacaktır.

1. SİVİL HAVACILIK SİSTEMİ, HAVA TAŞIMACILIĞI VE HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Hava taşımacılığı sektörü, açık bir sistem olması nedeniyle, kendisini çevreleyen unsurlarla karşılıklı ve önemli bir etkileşim içindedir. Havayolu taşımacılığının bir sistem olarak ele alınması bu etkileşimin ortaya konulmasında oldukça faydalı olacaktır. Karşılıklı etkileşimin ortaya konulması ve bu çalışmanın sınırlarının çizilmesi amacıyla, kapsamı en geniş olandan en dar olana doğru, sivil havacılık, hava taşımacılığı ve bunun

bir alt sistemi olan havayolu taşımacılığı sistemleri birbirleriyle bağıntılı olarak kısaca incelenecektir.

1.1. Sivil Havacılık ve Hava Taşımacılığı Sistemleri

1.1.1. Sivil Havacılık Sistemi

Havacılık kelimesi genellikle insanların, kargonun ya da postanın hava araçları ile bir yerden başka bir yere taşınmasını çağırır. Başka bir deyişle, havacılığın genellikle uçuş faaliyetlerinden ibaret olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, havacılık havadan hafif ya da ağır hava araçlarının gökyüzünde uçuşu ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan tüm faaliyetleri içeren oldukça geniş bir kavramdır. Sivil havacılık ise askeri bir amaç güdülmeksizin yapılan havacılık faaliyetlerini kapsamaktadır.

Merkezinde uçuş faaliyetleri bulunmasına karşın, havacılık emniyetli bir uçuş yapılabilmesini ortak amaç edinmiş birçok faaliyetin etkileşim içinde olduğu bir süreçler topluluğudur. Başka bir ifade ile, uçuş faaliyetlerinin emniyetli bir biçimde yapılabilmesi için havacılığı oluşturan birçok faaliyetin ortak amaçlar doğrultusunda ve birbirleri ile etkileşim içinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu nedenle, havacılığın sistem yaklaşımı ile incelenmesi yararlı olacaktır.

Sistem belirli bir amaca yönelik olan ve birbirine bağımlı ayrı ayrı parçalar dizisi olarak tanımlanmaktadır¹. Diğer bir tanıma göre sistem, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere aralarında ilişki bulunan bir grup unsurun ortak çabalarının, birtakım girdileri birtakım çıktılara dönüştürecek şekilde organize edilmesiyle oluşan bir yapıdır². Bu tanımlara göre, ortak çabalar doğrultusunda, dışarıdan çeşitli girdileri alıp süreçleyerek, ürettiği çıktıları çevresine veren ve bu işlemler sırasında çevresi ile etkileşen bir yapı olan havacılığın açık bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Sivil havacılık sistemi (SHS) havacılık sisteminin, havacılık sistemi ise ekonomik ve sosyo-politik genel sistemin bir alt sistemidir³.

¹ Fevzi Sürmeli, **Muhasebe Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:115, 1996), s.3.

² Ergün Kaya, **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi** (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1204, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları No:10., 2000), s.47.

³ Kaya, a.g.e., s.47.

Şekil-1'de havacılık sistemi ve onun alt sistemleri görülmektedir. Askeri havacılık bu çalışma kapsamının tamamen dışında kalmaktadır. Bununla birlikte, yine aynı şekilde görüldüğü gibi, sivil ve askeri havacılık faaliyetleri arasında bir etkileşim olması kaçınılmazdır. Ülkelerin ulusal çıkarları söz konusu olduğunda, havacılık sistemi içindeki tüm alt sistemler ortak amaçlar doğrultusunda çalışabilmektedir.

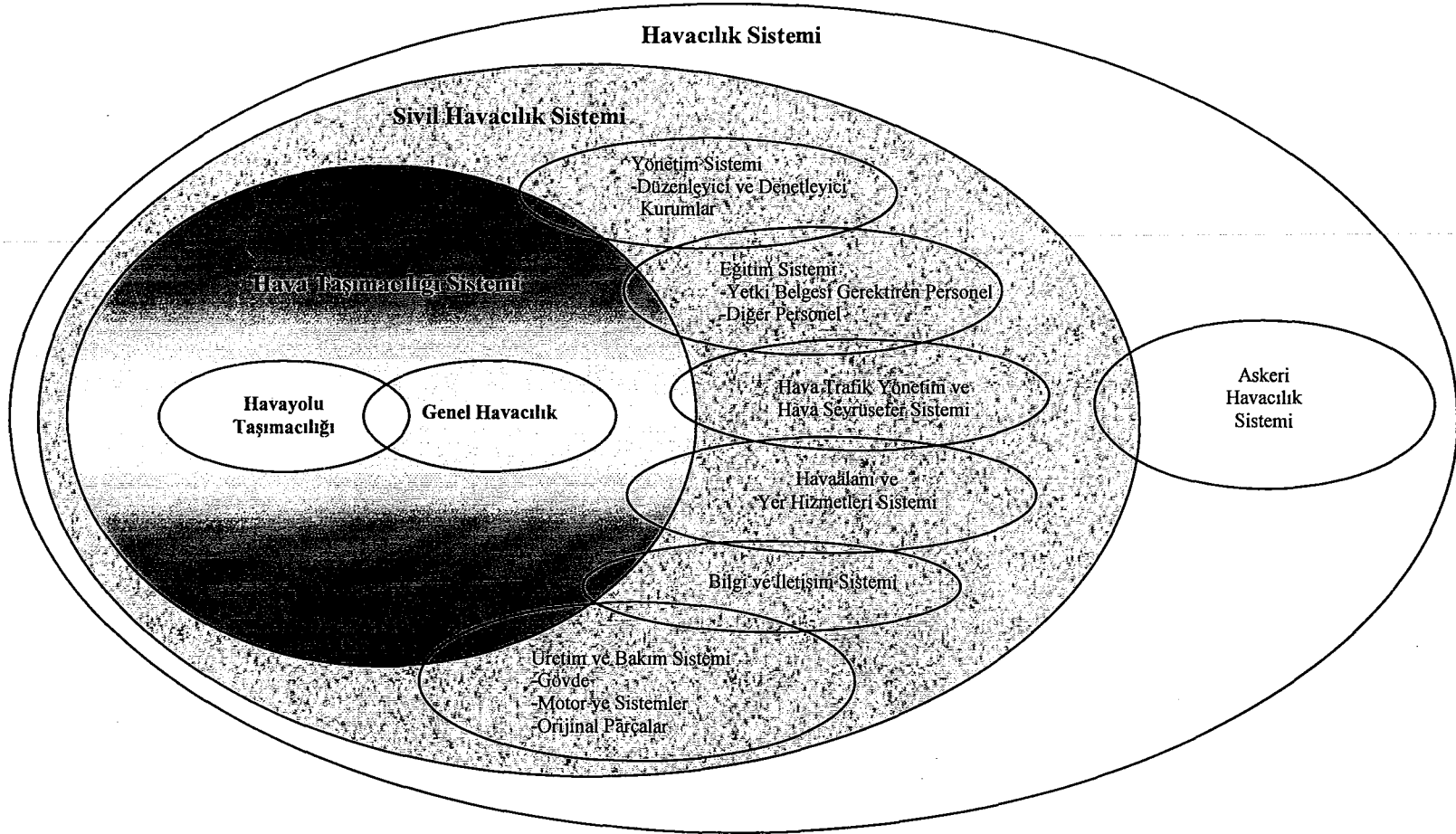
Yolcu, yük ve postanın emniyetli ve etkin bir biçimde varış yerlerine ulaştırılması, SHS'nin en son çıktısı olarak görülmektedir⁴. Diğer bir deyişle, hava taşımacılığı sistemi, SHS'nin merkezinde bulunmakta ve onun en önemli alt sistemini oluşturmaktadır.

Sistemin ve dolayısıyla alt sistemlerinin ortak amacı emniyetli ve etkin bir uçuş sağlamaktır. Sistemlerin doğası gereği, alt sistemlerin bu amaca ulaşabilmek için birbirleri ile koordinasyon ve etkileşim içinde olmaları, birbirlerinin faaliyetlerini desteklemeleri gerekmektedir. Aşağıda SHS'nin alt sistemleri ile Havacılık Sistemi'nin bir alt sistemi olan Askeri Havacılık Sistemi açıklanmaktadır.

- * **Eğitim Alt Sistemi** tüm sivil havacılık faaliyetlerinde çalışacak insan kaynağının sağlanmasından sorumludur. Gerçektende uçuş faaliyetlerinde emniyetin ve etkinliğin sağlanması eğitim sisteminin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Havacılıkta meydana gelen kazaların büyük bir bölümünün insan faktöründen kaynaklandığı bilinmektedir⁵.
- * **Yönetim Alt Sistemi** tüm sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetli ve etkin bir biçimde yürütülebilmesi için gerekli standartların belirlenmesinden ve bunlara uyulmasının sağlanmasından sorumludur. Başka bir deyişle, yönetimin SHS'de düzenleyici bir rolü vardır. SHS'nin amaçlarına ulaşabilmesinde bu alt sistemin rolü son derece önemlidir.

⁴ Alexander T. Wells, *Air Transportation A Management Perspective* (Dördüncü basım. Belmont:Wadsworth Publishing Company, 1999), s.25.

⁵ Selahattin Gül, "Uçak Bakım Faaliyetlerinde İnsan Faktörü", Kayseri III. Havacılık Sempozyumunda sunulan bildiri:299-302, (Kayseri: 10-12 Mayıs 2000), s.300.



Şekil-1. Havacılık Sistemi ve Alt Sistemleri

- * **Üretim ve Bakım Alt Sistemi** SHS'nin tüm araç-gereç ihtiyacını yine sistemin amaçları doğrultusunda tasarlayan, onları üreten ve tasarım sırasındaki güvenilirlik⁶ seviyelerinde kalmalarını sağlayan önemli bir alt sistemdir. SHS'nin en önemli aracı olan havaaraçları ve donanım, kullanıcıların istekleri doğrultusunda tasarlanır ve üretilir. Bu sistem aynı zamanda hava taşımacılığı için vazgeçilmez olan uçuş saatini üretmektedir.
- * **Hava Trafik Kontrol ve Hava Seyrüsefer Alt Sistemi** havaaraçlarının yerde ve havadaki hareketlerinin, SHS'nin amaçları doğrultusunda düzenlenmesini sağlar. Uçuş emniyetinin ve etkinliğinin sağlanmasında son derece önemli bir rolü vardır. Eğer bu sistem etkin bir biçimde çalışmaz ise daha çok kazanın meydana gelmesi ve uçuş maliyetlerinin artması kaçınılmazdır.
- * **Havaalanı Alt Sistemi** SHS'nin en önemli alt yapısını oluşturmaktadır. Başta uçuş olmak üzere, üretim, bakım, hava trafik ve seyrüsefer, eğitim ve haberleşme gibi faaliyetlere alt yapı kolaylıklarını sağlar. Bu bağlamda Hava Taşımacılığı Alt Sistemi'nin en önemli girdilerini üretmektedir.
- * **Bilgi ve Haberleşme Alt Sistemi** tüm alt sistemler arasındaki etkileşimi sağlar. Sistemin işlerliğini sürdürebilmesi için, diğer sistemlerde olduğu gibi, SHS'de de koordinasyon ve iletişim son derece önemlidir.
- * **Askeri Havacılık Sistemi** ile SHS arasında havacılığın ilk yıllarından bu yana kaçınılmaz bir etkileşim bulunmaktadır. Diğer yandan, havacılık faaliyetlerinin yapılış amacına göre, SHS ve Askeri Havacılık Sistemi birbirlerinden tamamen farklı olan sistemlerdir. Bununla birlikte, havacılık alanındaki hemen hemen tüm teknolojik yenilikler askeri amaçlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Türkiye'deki mevcut durumda; Bilgi ve Haberleşme, Üretim ve Bakım, Hava Trafik Yönetim ve Seyrüsefer, Eğitim ve Havaalanı alt sistemleri ile Askeri Havacılık Sistemi arasında önemli ve karşılıklı bir etkileşim vardır.
- * **Hava Taşımacılığı Alt Sistemi** SHS'nin merkezini oluşturmakta ve sistemin en temel çıktısını üretmektedir. Alt sistemlerin çıktıları ile diğer girdileri alır, çeşitli süreçlerden geçirerek yolcu, yük ve postanın varış yerlerine ulaştırılmasını sağlar.

⁶ **Güvenirlik:** Bir parça ya da sistemin tasarım sırasında kendisine yüklenilen işlevi belirli bir zaman dilimi içinde yerine getirebilme olasılığıdır. Bakım faaliyetlerinin en önemli amaçlarından birisi güvenilirliği istenilen seviyelerde tutmaktır.

Bu çalışmanın kapsamı, hava taşımacılığı sisteminin bir alt sistemi olan havayolu taşımacılığı ile sınırlandırılmıştır.

Şekil-2’de SHS görülmektedir. SHS’nin ve alt sistemlerinin amacı, eldeki kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanarak, uçuş ve yer emniyetini en üst seviyede sağlayacak biçimde sivil havacılık faaliyetlerine ilişkin hizmet, mamul ve bilgi üretmektir. Sistem insan, hammadde, para, bilgi ve araç-gereç gibi çeşitli girdileri almakta, bunları sivil havacılık faaliyetleri kapsamında çeşitli süreçlerden geçirmekte ve yine bu faaliyetler kapsamında hizmet, mamul ve bilgi olarak çevreye sunmaktadır. Sistem, belirlenen amaçlardan sapmalar olduğunda geribildirim mekanizması ile bu sapmaları gidermeye çalışır.

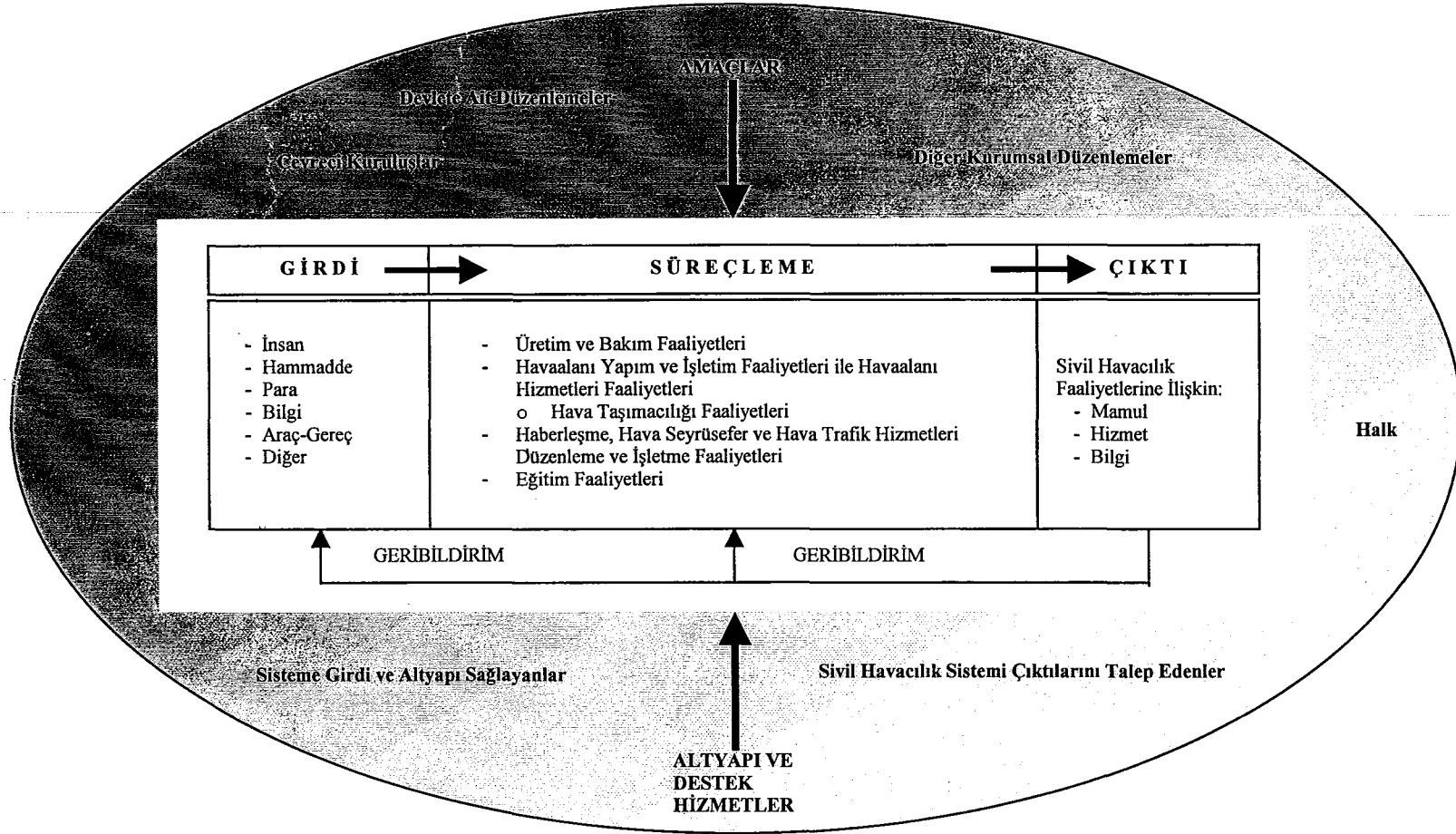
Sivil Havacılık Sistemi çevresiyle son derece yoğun bir etkileşim içindedir ve bu nedenle açık bir sistemdir. Çevre unsurlarının başında kurumsal ve devlete ait düzenlemeler gelmektedir. Bunlar, girdilerle ilgili olabileceği gibi örgütsel ve/veya faaliyet ve süreçlere ilgili de olabilmektedir. Kısacası sivil havacılık sisteminin tüm faaliyetleri bu unsurlar tarafından düzenlenmektedir. Diğer çevre unsurlarını sırasıyla; sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, çevreci kuruluşlar, sivil havacılık faaliyetlerini talep edenler ve halk olarak sıralamak mümkündür.

1.1.2. Sivil Havacılık Faaliyetleri

SHS’nin alt sistemleri, sivil havacılık faaliyetlerini büyük ölçüde yansıtmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışmanın sınırlarının belirlenmesi ve çalışma içinde geçecek olan faaliyet alanlarının tanımlanması amacıyla sivil havacılık faaliyetlerinin sınıflandırılması uygun görülmektedir.

Konuyla ilgili kaynaklarda sivil havacılık faaliyetlerinin tanımlanması ve sınıflandırılmasında tam bir açıklık ve fikir birliği bulunmamaktadır⁷. Bu tanımlama ve sınıflandırmalar ülkelerin yasal düzenlemelerine göre de farklılıklar göstermektedir.

⁷ Kaya, a.g.e., s.31.



Şekil-2. Sivil Havacılık Sistemi

Uluslararası Havacılık Teşkilatı'nın (ICAO) konuyla ilgili dokümanlarına göre sivil havacılık alanındaki faaliyet konuları aşağıda sıralanmıştır⁸:

- * Havaaraçları İmalat, Bakım ve Onarım faaliyetleri,
- * Havaaraçları ile İşletmecilik Faaliyetleri,
- * Havaalanları Yapım ve İşletme Faaliyetleri,
- * Haberleşme, Seyrüsefer ve Hava Trafik Hizmetleri Düzenleme ve İşletme Faaliyetleri,
- * Havacılar için Meteoroloji Faaliyetleri,
- * Çevre Koruma Faaliyetleri.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'deki sivil havacılık faaliyetlerinin Tablo-1'deki gibi sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmanın Türk Sivil Havacılık Mevzuatı'ndaki tanımlamaları yansıttığı ve bu açıdan bakıldığında doğru bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, dünyadaki uygulamalar ve tanımlamalar dikkate alındığında Şekil-3'deki gibi bir sınıflandırma biçiminin daha uygun olacağı düşünülmektedir⁹.

Tablo-1'de gösterilen sınıflandırma biçiminde ilaçlama ve yangınla mücadele gibi uçuş faaliyetleri "Diğer" başlığı altında yer alırken, dünya uygulamalarında bu tür faaliyetler genel havacılık kapsamında ele alınmaktadır. Tablo-1'deki dikkat çeken diğer bir nokta ise, eğitim faaliyetleridir. Burada eğitim faaliyetleri sadece uçuşla ilgili gibi görünmektedir. Oysa sivil havacılığın tüm çalışma alanlarının kendine özgü eğitim faaliyetleri bulunmaktadır. Bu nedenle, tüm eğitim faaliyetlerini tek bir başlık altında toplamak daha doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer yandan "Uçuşla İlgili Faaliyetler" yerine "Taşımacılık Faaliyetleri" denilmesi daha doğru olacaktır. Çünkü SHS'de de açıklandığı üzere, sivil havacılık faaliyetleri kapsamındaki tüm faaliyetlerin uçuşla ilgisi bulunmaktadır.

⁸ Yıldırım Saldıraner, **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları No:4, 1992), s.4.

⁹ Bu sınıflandırmanın yapılmasında takip eden kaynaktan da yararlanılmıştır: Wells, a.g.e., s.24-25, s.128-161.

Tablo-1. Türkiye'deki Sivil Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Uçuşla İlgili Faaliyetler	İmalat ve Bakımla İlgili Faaliyetler	Destek Faaliyetler
1. Ticari Taşımacılık 2. Genel Havacılık 3. Eğitim 4. Diğer 4.1.İlaçlama vb. 4.2.Hasta yaralı nakli 4.3.Yangınla Mücadele 4.4.Reklam vb.	1. İmalat 2. Bakım – Onarım 3. Servis	1. Havaalanı Seyrüsefer Hizmetleri 2. Havaalanı Hizmetleri 3. Havaalanı Yer Hizmetleri 4. Diğer

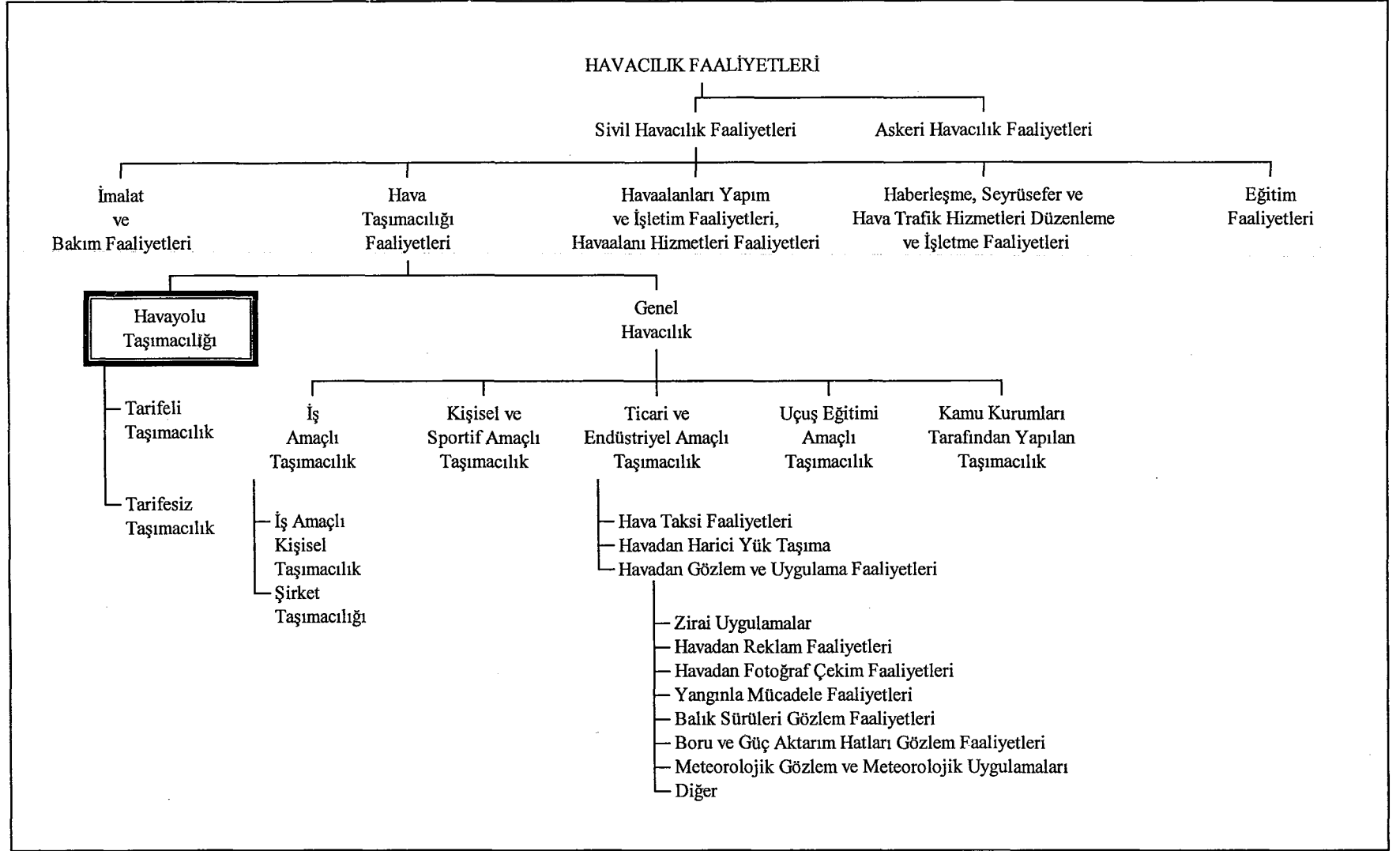
Saldıraner, a.g.e., s.5-6. ; Kaya, a.g.e., s.31 ; T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Ankara:DPT:2584 - ÖİK:596, 2001), s.1.

Şekil-3'de verilen sınıflandırmaya göre sivil havacılık faaliyetleri 5 ayrı grupta toplanmıştır. Bu çalışmanın kapsamı tarifeli havayolu taşımacılığıdır ve bu nedenle diğer faaliyetler üzerinde durulmayacaktır. Bununla birlikte, çalışmanın temel konusunu oluşturan havayolu işletmeleri, hava taşımacılığının yanı sıra, söz konusu konularda da faaliyet gösterebilmektedir. Bu nedenle yeri geldiğinde, çalışma konusunun çerçevesinden çıkmadan, diğer faaliyetler üzerinde de genel hatları ile durulacaktır.

1.1.3. Hava Taşımacılığı Sistemi ve Havayolu Taşımacılığı

Taşımacılık, ekonomik bakımdan, insanların ve yüklerin ihtiyaçlara göre yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini olurlu kılan bir hizmet olarak tanımlanmaktadır¹⁰. Bu durumda hava taşımacılığını, insanların, kargonun ve postanın yer faydası sağlayacak bir biçimde, bir havaaracı ile, havadan yer değiştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifade ile, yük ya da insanların bir havaaracı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığı faaliyetidir. Sadece kar amacı güdülerek yapılan uçuşlar değil, aynı zamanda kişisel amaçlar doğrultusunda yapılan uçuşlar da bu tanım kapsamına girmektedir. Yapılış amacı her ne olursa olsun insan, yük ya da postanın bir havaaracı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığıdır.

¹⁰ Kaya, a.g.e., s.5.



Şekil-3. Havacılık Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Böylesine geniş bir kapsamı olmasına karşın gerek konu ile ilgili kaynaklarda, gerekse halk arasında hava taşımacılığının sadece havayolu işletmeleri tarafından yapıldığı düşünülmektedir¹¹. Oysa **hava taşımacılığı (air transportation), havayolu taşımacılığı (airline industry) ve genel havacılık (general aviation) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır**¹². Söz konusu yanlış anlamaları ortadan kaldırmak amacıyla ve bu çalışmanın temel konusu olması nedeniyle havayolu taşımacılığı ve havayolu işletmelerinin burada tanımlanmasında yarar görülmektedir.

ABD Kanunları'nda havayolu taşımacılığı için uygun bir tanım yapılmıştır: Havayolu taşımacılığı, ticari bir amaç güdülerek, ücreti karşılığında ya da kira ile insanların, malların ya da postanın (taşıma işinin bir bölümü diğer taşımacılık türleri ile yapılsa bile) bir havaaracı ile kamuya açık bir hava taşıyıcısı tarafından taşınmasıdır¹³. **Bu tez çalışmasında havayolu taşımacılığı yapan işletmeler, "havayolu işletmeleri" olarak adlandırılacaktır.**

Yabancı kaynaklarda havayolu işletmeleri için birçok farklı terimin kullanıldığı görülmektedir¹⁴. Bunlar; ticari havayolu işletmeleri (commercial airlines), hava taşıyıcısı (air carrier), yetki belgesi verilmiş hava taşıyıcısı (certified air carriers) ya da kamuya açık hava taşıyıcısıdır (common carrier).

Literatürde geçen tüm bu terim ve tanımlamaların amacı genel havacılık ile havayolu taşımacılığını birbirinden ayırmaktır. Havayolu taşımacılığı ile kastedilen, ticari amaçlı, genel havacılığa nazaran daha büyük ölçekli, nispeten daha büyük uçaklar ile yapılan ve daha geniş kapsamlı bir taşımacılıktır. Tarifersiz seferler düzenleyen işletmeler de bu kapsama girmektedir¹⁵. Genel Havacılık terimi için resmi bir tanımlama olmamasına karşın, Şekil-3'deki "Genel Havacılık" terimi altında toplanan bütün

¹¹ Wells, a.g.e., s.128.

¹² Bakınız Şekil-3: İki kişilik bir helikopter ile ve ticari bir amaç güderek ya da gütmeyerek yapılan bir fotoğraf çekimi de hava taşımacılığıdır. Havadan fotoğraf çekmek yer faydası sağlar. Çekim yerine gidilip geri dönülmesi ile insanlar ve araç-gereç yer değiştirmiştir.

¹³ Code For Regulations, a.g.e.

¹⁴ Wells, a.g.e., s.24-25. ; ICAO, **Manual on the Regulation of International Air Transport** (ICAO:Doc. 9626, 1996), s.5.1.1-5.1.3. ; William E. O'Connor, **An Introduction to Airline Economics** (Beşinci basım. Westport:Praeger, 1995), s.3-4. ; Paul. S. Dempsey, Laurence E. Gesell ve Robert L. Crandall, **Airline Management: Strategies for the 21st Century** (Chandler:Coast Aire Publications, 1997), s.6. ; Air Transport Action Group, "The Economic Benefits of Air Transport", www.atag.org/ECO/default.htm, (24/10/2001). ; ABD Sivil Havacılık Faaliyetleri İle İlgili Kanun, "Electronic Code of Federal Regulations, 14 CFR, Chapter I Part I", www.access.gpo.gov/nara/cfr, (04/10/2001).

¹⁵ Havayolu işletmelerinin farklı açılardan sınıflandırılması hakkında daha fazla bilgi için bakınız: ICAO, **Manual on the Regulation**, a.g.e., s.5.1.1.-5.1.3.

faaliyetlerin, tüm dünyada, bu kapsam içinde ele alındığı belirtilmektedir¹⁶. Kısaca özetlendiğinde, hava taşımacılığı sisteminin iki alt sistemi bulunmaktadır. Bunlardan birisi genel havacılık, diğeri ise havayolu taşımacılığıdır. Havayolu taşımacılığı yapan işletmeler havayolu işletmesi (airline) olarak adlandırılmaktadır.

Diğr yandan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu havayolu sektörünün kapsamını şöyle vermektedir¹⁷:

Ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırma sektörü; faaliyet konusu, faaliyetleri yürüten kurum ve kuruluşlar, kullanılan yüksek teknoloji ürünü araçlar ve donanım, özel altyapı ve haberleşme sistemleri, nitelikli insan gücü, hizmet veren insanlar, ulusal ve uluslararası özelliğe sahip kurallar ve mevzuat konularının oluşturduğu önemli bir sistemdir.

Bu tanımda bir yandan havayolu taşımacılık sektörünün kapsamı verilirken diğr yandan da bu sektörün aslında önemli bir sistem olduğuna işaret edilmektedir. Genel Havacılık Sistemi ile Havayolu Taşımacılığı Sistemleri, Hava Taşımacılığı Sisteminin alt sistemleridir¹⁸. Aralarında sistem yaklaşımı açısından bir fark görülmediği için Şekil-4'te hava taşımacılığının birer alt sistemi olarak her ikisi de aynı yapı içinde verilmiştir.

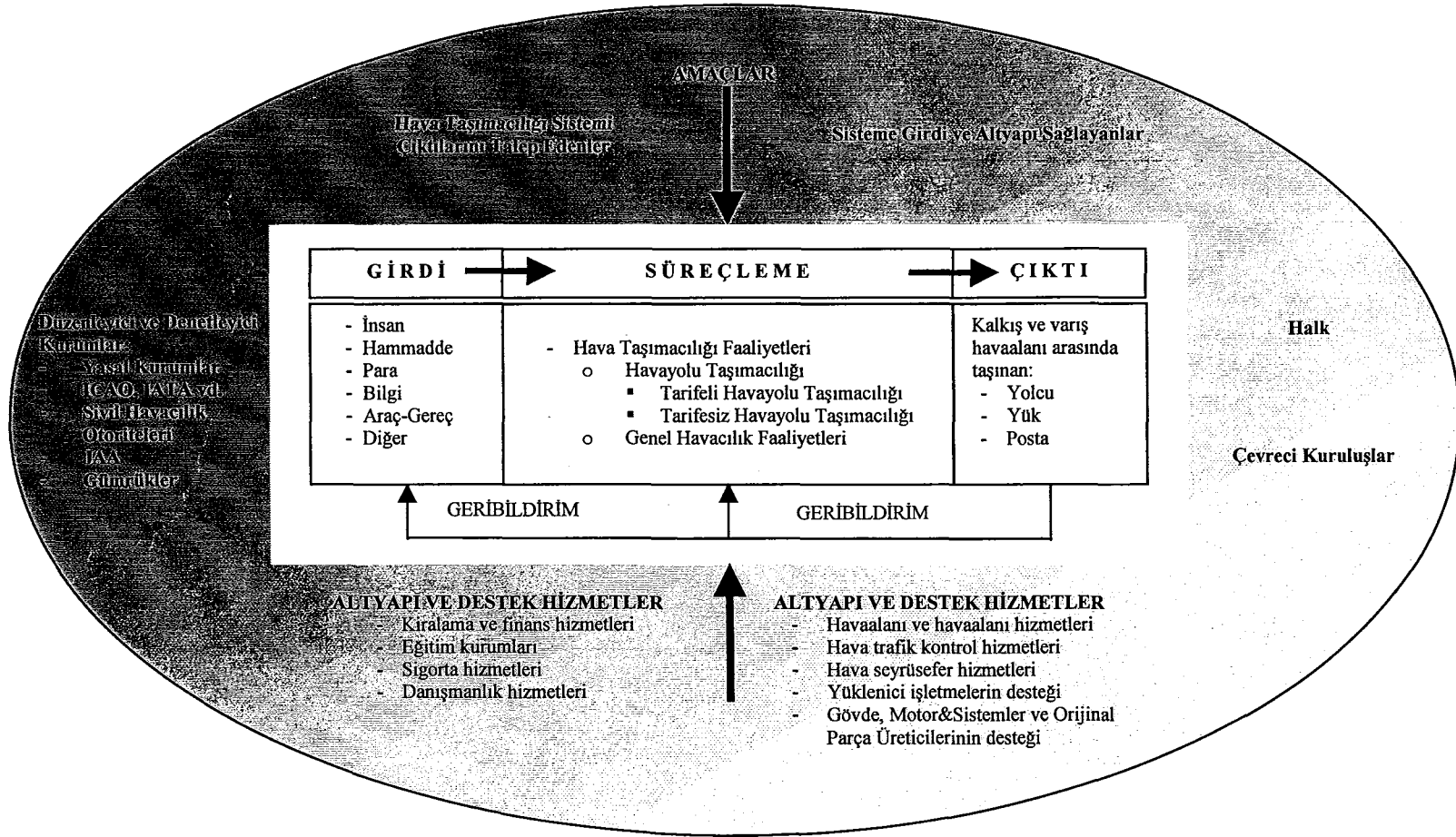
Hava Taşımacılığı Sistemi belirlenen amaçlar doğrultusunda, insan, para, bilgi, araç gereç gibi girdileri alır, bunları süreçleyerek hava taşımacılığı hizmeti üretir. Sunulan hizmet kısaca kalkış ve varış yerleri arasında taşınan yolcu, yük ve postadır. Sistem faaliyetlerini sürdürürken, havaalanı ve havaalanı hizmetleri, hava trafik hizmetleri, üretici işletmelerin destekleri gibi dış çevreden çeşitli alt yapı kolaylıkları ve destek hizmetleri almaktadır. Sistemin en önemli çevresel unsurlarından birisi düzenleyici ve denetleyici kurumlardır. Bunlardan sivil havacılık otoriteleri, hem düzenleyici hem de denetleyici olarak işlev görürler. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association) ise bir düzenleyici kurumdur¹⁹.

¹⁶ Welss, a.g.e., s.128.

¹⁷ DPT, Havayolu Ulaştırması ÖİKR, a.g.e., s.1.

¹⁸ Havacılık Sistemi ve onun alt sistemleri için bakınız Şekil-1: Havayolu taşımacılığı hava taşımacılığı sisteminin, hava taşımacılığı sistemi ise sivil havacılık sisteminin bir alt sistemidir.

¹⁹ IATA hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.2.6.Ekonomik Düzenlemeler İçinde IATA'nın Rolü.



Şekil-4. Hava Taşımacılığı Sistemi

Şekil-4'te de görüldüğü gibi diğer çevresel unsurlardan bazıları; hava taşımacılığı sistemi çıktılarına talep edenler, sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, çevreci kuruluşlar ve halktır. Sisteme girdi ve altyapı sağlayan en önemli çevresel unsurlardan birisi petrol üreticileri ve satıcılarıdır.

1.2. Havayolu Taşımacılığının Yararları ve Havayolu İşletmeleri

1.2.1. Havayolu Taşımacılığının Yararları

Hava taşımacılığı hizmeti bir toplumdaki ekonomik ve sosyo-kültürel yapının temelini oluşturmakta, o toplumdaki tüm ekonomik faaliyetlerin etkinliğini ve kişilerin yaşam kalitelerini etkilemektedir²⁰. Modern toplumların gelişimlerine en çok katkıda bulunan faktörlerden birisi olan²¹ havayolu taşımacılığı, dünyayı gittikçe daha çok küçülterek ülkeleri ve insanları her açıdan birbirine yakınlaştırmakta, ülkeler arasındaki etkileşimi ve uluslararası ekonomik faaliyetleri kolaylaştırarak dünya ekonomisinin gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır²².

Havayolu taşımacılığının asıl önemi, giderek daha hızlı bir biçimde büyüyen küresel ekonominin en önemli girdisini oluşturmasından kaynaklanır²³. Örneğin, dünyanın en çok istihdam yaratan alanlarından birisi olan²⁴ turizme en önemli katkıyı sağlayan sektörlerin başında havayolu taşımacılığı gelmektedir. Avrupa içinde seyahat eden turistler hariç, uluslararası turistlerin yarısından fazlası havayolu işletmeleri ile seyahat etmektedir²⁵. ABD'de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; araştırma kapsamındaki bölgelerde uluslararası havayolu taşımacılığı hizmetinin artması, Yeni Ekonomi sektörlerinde gelişme ve büyümeleri de beraberinde getirmektedir²⁶. Diğer yandan, Yeni Ekonomi kapsamındaki sektörlerin önemli bir bölümünü hizmet sektörünün oluşturduğu görülmektedir²⁷.

²⁰ O'Connor, a.g.e., s.14.

²¹ ATAG, *The Economic Benefits of Air Transport*, a.g.e.

²² Tae Hoon Oum ve Chunyan Yu, *Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998), s.1.

²³ Uluslararası havayolu taşımacılığının yararları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Kenneth Button ve Samantha Taylor, "International Air Transportation and Economic Development", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 6, Sayı no 4:209-222, (2000), s.209. ; Wells, a.g.e. s.25-29.

²⁴ Kenneth Button, Kingsley Haynes ve Roger Stough, *Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union* (Cheltenham:Edward Elgar, 1998), s.9.

²⁵ ATAG, <http://www.atag.org/ECO/ecoben2.htm>, a.g.e.

²⁶ Button ve Taylor, a.g.e., s.220.

²⁷ Bu araştırmada yeni ekonomi kapsamındaki sektörlerin tanımlanması için Armington Endeksi kullanılmıştır. Yeni Ekonomi kapsamındaki sektörlerin listesi ve bunların havayolu taşımacılığı ile ilişkileri için bakınız: Button ve Taylor, a.g.e., s.209-222.

Diğer bir anlatımla, havayolu taşımacılığının en önemli faydalarından birisi de ekonomik katalizör işlevi görmesidir. Havayolu taşımacılığı, mal ve hizmetlerin dünya çapında daha uzak mesafelere daha hızlı bir biçimde dağıtılmasını ve ticaret maliyetlerinin azaltılmasını sağlar. Böylece yeni pazar imkanları yaratılmış olur. Diğer yandan havayolu taşımacılığı sayesinde personel, araç-gereç ve stoklar dünyanın hemen her yerine 24 saat içinde ulaştırılabilmekte, bu da ekonomide etkinliği sağlamaktadır. Örneğin, havayolu taşımacılığı olmaksızın “Sıfır Stoklu Üretim-Just in Time” yönteminin uygulanması mümkün görülmemektedir. Ayrıca, internet olanaklarının gelişmesi ile gittikçe yaygınlaşan elektronik ticaretin başarısında havayolu taşımacılığının güvenilirliği ve hızı önemli bir rol oynamaktadır. Havayolu taşımacılığı yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve ülkeler arasında etnik ve kültürel bağların güçlenmesine de önemli katkılarda bulunmaktadır²⁸.

Havayolu taşımacılığının diğer bir yararı istihdam yaratmasıdır. 1998 yılı itibariyle, dünya genelinde doğrudan havayolu taşımacılığı sektöründe çalışanların sayısı 3,9 milyonu bulmuştur. Dolaylı olarak bu sektörde çalışanların sayısının 8 milyonu geçtiği belirtilmektedir²⁹. Kısacası ülkelerin refah seviyelerini yükseltebilmelerinde sağlıklı bir havayolu taşımacılığı sisteminin önemi büyüktür³⁰.

1.2.2. Havayolu İşletmeleri

Havayolu işletmelerini, havayolu taşımacılığı hizmeti veren işletmeler olarak tanımlamak mümkündür³¹. Havayolu işletmeleri, verdikleri hizmetin düzenli olup olmamasına göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar³²;

* **Tarifeli Havayolu İşletmeleri (Scheduled Air Carriers):** Tarifeli havayolu taşımacılığı hizmeti veren (bazı durumlarda tarifersiz uçuşlar da yapabilmelerine rağmen) işletmelerdir. Uçuşun başlayacağı ve biteceği havaalanları, uçuş kodu ile uçuşun gün ve saatleri önceden programlanır ve duyurulur. Duyurulan programda değişiklik yapılmaz. Bu çalışmanın temeli tarifeli havayolu işletmeleri üzerine kurulacaktır.

²⁸ ATAG, <http://www.atag.org/ECO/ecoben2.htm>, a.g.e.

²⁹ ATAG, <http://www.atag.org/ECO/ecoben2.htm>, a.g.e.

³⁰ Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.1-3.

³¹ Havayolu taşımacılığı ve havayolu işletmelerinin tanımları için bakınız BÖLÜM-I, 1.1.3.Hava Taşımacılığı Sistemi ve Havayolu Taşımacılığı.

³² Havayolu işletmelerinin farklı açılardan sınıflandırılma biçimleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: ICAO, *Manual on the Regulation*, a.g.e., s.5.1.1.

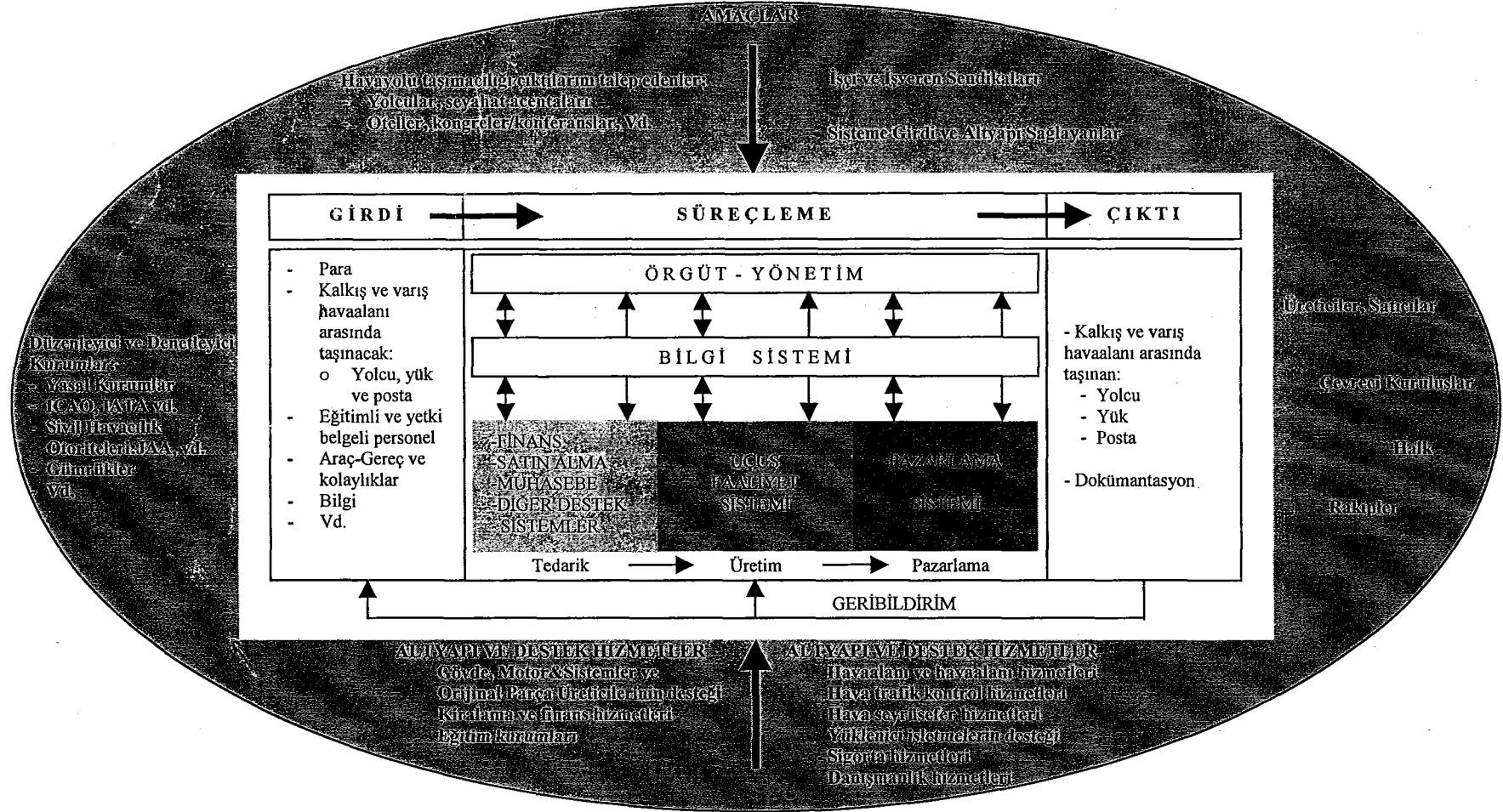
- * **Tarifesiz Havayolu İşletmeleri (Non-Scheduled Air Carriers):** Temel faaliyet alanları tarifesiz havayolu taşımacılığı olan işletmelerdir.
- * **Charter İşletmeleri (Charter Carriers):** Sadece charter uçuşları düzenleyen tarifesiz havayolu işletmeleridir.

Şekil-5'te bir sistem olarak havayolu işletmesi verilmektedir. Havayolu işletmesi, çevresi ile etkileşim içinde olması nedeniyle açık bir sistemdir. Kalkış ve varış havaalanları arasında taşınacak yolcu, yük ve posta sistemin diğer girdileri ile birlikte alınır, bir takım süreçlerden geçirilerek varış havaalanına ulaştırılır. Bu hizmet sağlanırken sistemin ürettiği diğer bir çıktı dokümantasyondur. Dokümantasyon çıktısının mali tablolardan, düzenleyici ve denetleyici kurumlar için hazırlanan güvenilirlik analiz sonuçları ve kalite güvence raporlarına kadar uzanan geniş bir kapsamı bulunmaktadır.

Havayolu işletmesinin de kendi alt sistemleri bulunmaktadır. Bunlar Bilgi, Satın Alma, Muhasebe ve Finans gibi destek sistemler ile Faaliyet Sistemi, (Faaliyet Sistemi, uçuş faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur ve Uçuş Planlama, Bakım ve Yer Hizmetleri ve gibi alt sistemlerden oluşur.) ve Pazarlama alt sistemleridir. Verilen taşımacılık hizmetinin birbiri ardı sıra gelen süreçlerden oluştuğu düşünülürse, öncelikle gerekli girdiler sağlanır (Finans, Muhasebe, Satın Alma ve diğer destekler hizmetler ile). İkinci aşamada bunlar Faaliyet Sistemi içinde süreçlenerek uçuş saatine dönüştürülür ve sonrasında Pazarlama Sistemi bu uçuş saatini havayolu taşımacılığı hizmeti olarak sunar.

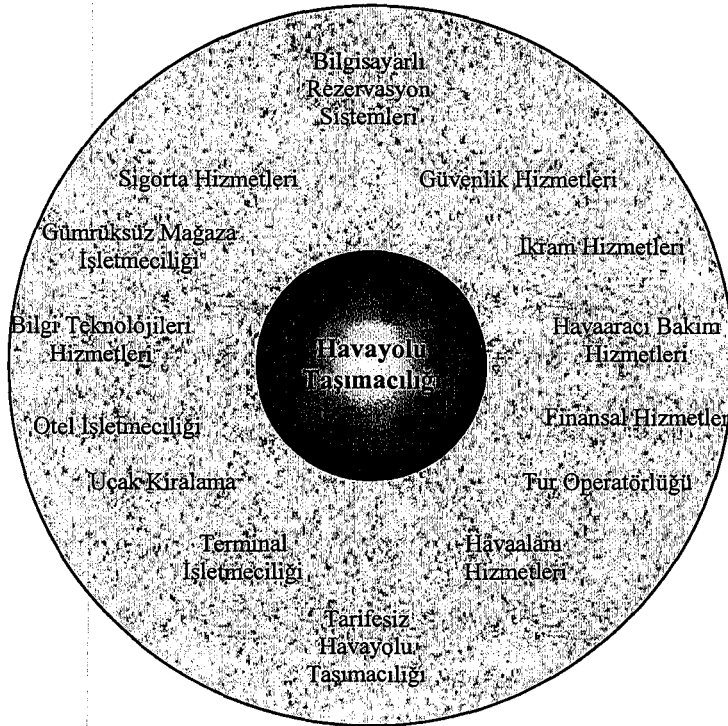
Havayolu işletmelerinin önemli çevresel unsurları; Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar, sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, havayolu taşımacılığı çıktılarına talep edenler, üreticiler ile işçi ve işveren sendikaları olarak özetlenebilir.

Havayolu işletmelerinin temel işlevleri yolcu, yük ve posta taşımaktır. Bununla birlikte, havayolu işletmeleri bu hizmetin verilmesinde doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan diğer iş alanlarında da faaliyet gösterebilmektedir. Şekil-6'da taşımacılığının yanı sıra havayolu işletmelerinin muhtemel diğer faaliyet alanları görülmektedir.



Şekil-5. Havayolu İşletmesi Sistemi

Şeklin geliştirilmesinde takip eden kaynaklardan yararlanılmıştır: Joseph W. Wilkinson vd., **Accounting Information Systems Essential Concepts and Applications** (Dördüncü basım. New York: John Wiley and Sons Inc, 2000), s.35.; Fevzi Sürmeli, **Genel Muhasebe** (Eskişehir TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1341, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:718, 2002), s.3.



Şekil-6. Havayolu İşletmelerinin Diğer Faaliyet Alanları

Mike L. Thomas, *A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning* (Bern:Peter Lang, 1997), s.143.

Havayolu taşımacılığı alanında önemli bir guru olan Doganis'ın "geleneksel havayolu" olarak adlandırdığı birçok havayolu işletmesi, günümüzde Şekil-6'da gösterilen faaliyet alanlarını halen kendi bünyesinde yürütmektedir. Ancak geleneksel havayolu işletmelerinin bile, özellikle dış istasyonlarda, söz konusu hizmetleri dış kaynaklardan sağlayabildiği de unutulmamalıdır³³.

1990'lı yıllarda geleneksel havayolu işletmelerine alternatif olan iki ayrı model ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisinde havayolu işletmeleri sadece öz yetenekleri³⁴ olan havayolu taşımacılığı üzerinde yoğunlaşırken, diğer işlev ve/veya hizmetleri dış kaynaklardan sağlamaktadır. British Airways bu eğilimi takip etmektedir³⁵. Söz konusu stratejinin en önemli uygulama sebepleri arasında maliyetleri kontrol etmek, etkinliği ve

³³ Rigas Doganis, *The Airline Business in the Twenty-first Century* (London:Routledge, 2001), s.213-214.

³⁴ Öz yetenek (Core Competence) bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Yedinci basım. İstanbul:Beta, 1999), s.298.

³⁵ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.214.

sonuç olarak karlılığı artırmak gösterilmektedir³⁶. Söz konusu model, özellikle pazara yeni giren havayolu işletmeleri tarafından tercih edilir³⁷.

İkinci alternatif modelde, havayolu işletmeleri temel yetenekleri dışındaki işlevler ve/veya hizmetler için ayrı iş birimleri yaratmaktadır. Bunlar havayolu işletmesinin işlevsel faaliyetlerini desteklerler. Diğer yandan, gelirlerinin büyük bir bölümünü bu hizmetleri diğer havayolu işletmelerine satarak elde etmektedirler. Böylece ölçek ekonomileri yaratmayı hedeflerler. Son yıllarda bu modelin de önemli bir eğilim haline geldiği belirtilmektedir. Lufthansa ve Singapore Airlines ayrı iş birimleri kuran havayolu işletmelerine örnek olarak verilebilir. Doganis, en son modeli tercih etmesine rağmen, her üç modelin de havayolu işletmeleri arasında kabul gördüğünü belirtmektedir³⁸. Havayolu işletmeleri, gerek temel işlevleri üzerinde gerekse Şekil-6'da da sıralanan diğer faaliyet alanlarında işbirlikleri oluşturabilmektedirler.

Tarifeli havayolu işletmelerinin en önemli pazar bölümünü yolcular oluşturur. Bu nedenle, yolcuların yolculuk amaçlarına göre sınıflandırılmasında yarar görülmektedir. Buna göre yolcular iş amaçlı ve eğlence amaçlı olmak üzere ikiye ayrılır³⁹. Dünya ortalamalarına göre, iş amaçlı yolcu oranının %20, eğlence amaçlı yolcu oranının ise %80 olduğu belirtilmektedir. İş amaçlı yolcular bir havayolu işletmesinin ortalama olarak toplam gelirinin %70'ini oluşturmaktadır. Bu durum, iş amaçlı yolcuların havayolu işletmeleri için son derece önemli olduklarını göstermektedir. İş amaçlı yolcular için hizmet sunumunun konfor ve tarife temelli parçaları fiyata göre daha belirleyici bir faktördür. Başka bir deyişle, iş amaçlı yolcuların fiyat esneklikleri düşüktür⁴⁰. Hizmet sunumunun konfor ile ilgili parçalarının havayolu işletmeleri arasında gittikçe daha benzer bir hale gelmesi, son yıllarda tarife temelli parçaların önemini gittikçe arttırmaktadır.

³⁶ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.214. ; Stephen M. Rutnet ve John H. Brown, "Outsourcing as an Airline Strategy", *Journal of Air Transportation World Wide*, Cilt no 4, Sayı no 2:22-34, (1999), s.22.

³⁷ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.214.

³⁸ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.215-218. ; Rutnet ve John H. Brown, a.g.e., s.23.

³⁹ Rigas Doganis, *Flying Off Course: The Economics of International Airlines* (İkinci basım. London:Routledge, 1991), s.204.

⁴⁰ Pat Hanlon, *Global Airlines: Competition in a transnational industry* (İkinci basım. Oxford: Butterworth Heineman, 1999), s.52.

1.3. Havayolu Taşımacılığı Hizmeti

1.3.1. Havayolu Taşımacılık Hizmetinin Özellikleri

Havayolu taşımacılığı, daha önce de belirtildiği gibi, insanların ve malların üretim ve tüketim merkezleri arasında transfer edilmesini sağlayarak diğer sektörlerle girdi verir⁴¹. Bu nedenle, havayolu taşımacılık hizmeti kendi başına bir son el ürünü değildir. Başka bir ifade ile, bu hizmet sunumu, bir iş gezisi gibi, diğer ürün veya hizmetlerin bir parçasıdır⁴².

Havayolu taşımacılık hizmetinin, diğer hizmet türlerinde olduğu gibi bazı kendine has özellikleri vardır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır⁴³:

- * Havayolu taşımacılık hizmeti, talep dalgalanmalarına karşı, daha sonra sunulmak üzere depolanamaz.
- * Hizmet kişiseldir, sunulan hizmet her yolcu tarafından farklı bir biçimde algılanabilir.
- * Havayolu taşımacılığı hizmeti bir süreçtir, aynı anda üretilir ve tüketilir. Mallarda olduğu gibi hizmet sunumunun değiştirilmesi mümkün değildir. Tüketiciler de hizmet sunumu sürecine katılırlar.
- * Hizmet sunumunun kalitesi tüketilmeden önce anlaşılamaz.
- * Havayolu taşımacılığı hizmetinin sunumu her zaman kesin değildir. Teknik sorunlar ya da meteorolojik olaylar gibi nedenlerle uçuş gerçekleşmeyebilir.
- * Havayolu hizmeti genellikle toplu olarak sunulur, tek bir kişi için özel sunum yoktur.

1.3.2. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, havayolu taşımacılık hizmetinin kendine has özelliklerinden birisi de bu hizmetin bir süreç olmasıdır. Satın alınan sadece fiziksel özellikleri olan bir koltuk değil, dokunulmaz özellikleri olan bir hizmet sürecidir⁴⁴. Bu nedenle hizmet sunumu süreci içindeki her aşama, ürünün bir parçasını oluşturmaktadır.

Şekil-7’de havayolu taşımacılığı hizmet süreci görülmektedir. Bu süreç tüketici ya da müşterinin havayolu hizmeti hakkında bilgi talep etmesiyle başlamaktadır.

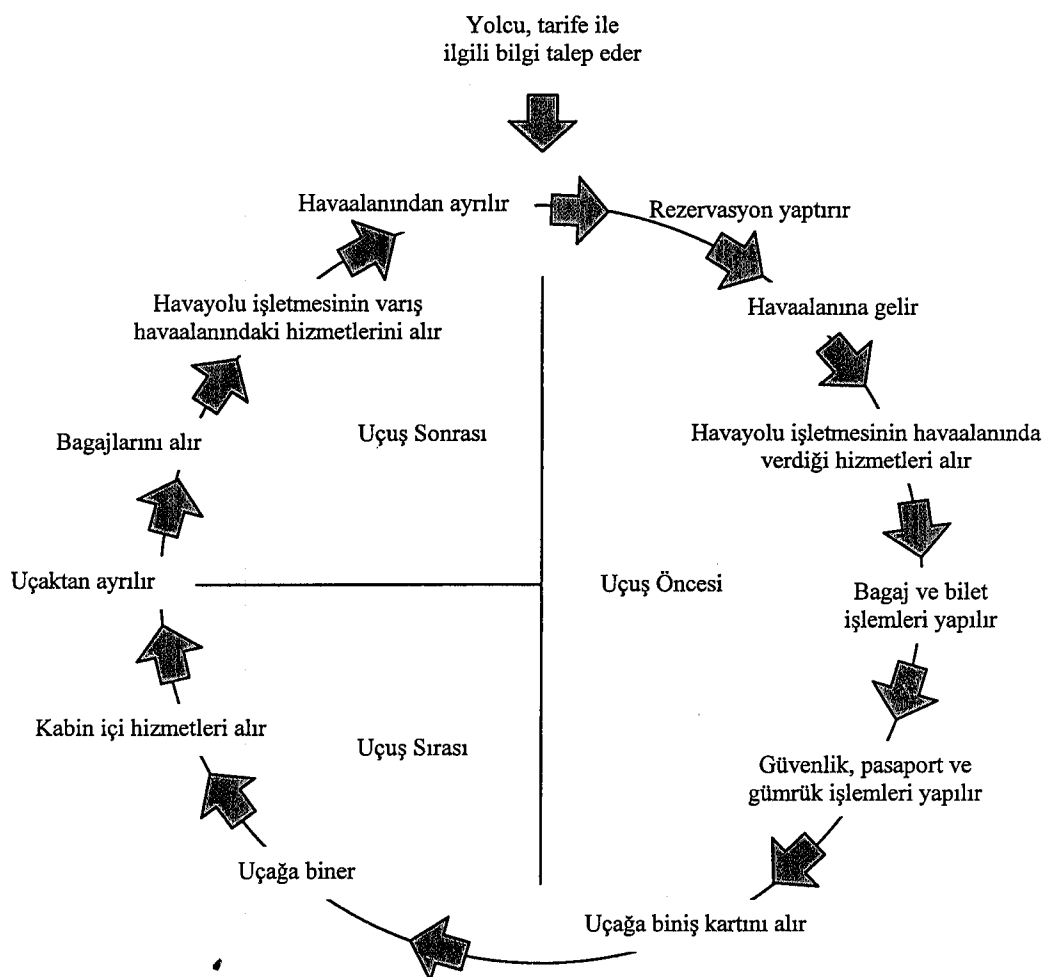
⁴¹ Thomas, a.g.e., s.124.

⁴² Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e. s.21.

⁴³ Wells, a.g.e., s.303-304. ; Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.34, s.168. ; Thomas, a.g.e., s.133.

⁴⁴ Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.170.

Havayolu işletmelerinin kontrolleri dışında kalmasına karşın, hizmet sürecinin havaalanındaki bölümü de işletmenin sunduğu taşımacılık hizmeti olarak algılanmaktadır. Uçağa binilmesi ve kabin içi hizmetlerin alınmasından sonra uçuşun sona ermesi ile bu süreç tamamlanır. Bagajların alınması, varsa gümrük ve pasaport kontrollerinden geçilmesi, varış havaalanının terminal hizmetlerinden yararlanılması, hatta bu havaalanın terk edilmesi işlemi bile havayolu taşımacılık hizmetinin bir parçası olarak görülmektedir.



Şekil-7. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Süreci

Thomas, a.g.e., s.140.

1.3.3. Havayolu Taşımacılığında Hizmet Sunumunun Bileşenleri

Hizmetin bir süreç olması nedeniyle, havayolu taşımacılığının birçok bileşeni bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır⁴⁵:

- * **Fiyat ile İlgili Bileşenler:** Hizmet sunumunun tüketicilere olan maliyetidir.
- * **Tarife ile İlgili Bileşenler:** Uçuşun mevsimi, ayı, günü, sıklığı, kalkış ve varış saatleri, uçuş ağının büyüklüğü ve genişliği (sunulan şehir-çiftlerinin sayısı), bağlantılı uçuşların uygunluğu, kalkış ve varış havaalanları, uçuşun direkt olup olmaması, tercih edilen uçuş yolu, zamanında kalkış performansı gibi uçuşun tarife temelli parçalarından oluşmaktadır.
- * **Konfor ile İlgili Bileşenler:** Bunlardan ilki; koltukların tipi, koltuklar arası mesafe, tuvaletlerin sayısı, kabin içinde yer alacak sınıfların sayısı, kabinin ferahlığı ve görüntüsü gibi kabin içi tasarımına ilişkin bileşenlerdir. İkinci bileşen grubu uçuş sırasında gerçekleşen kabin içi hizmetleri kapsar. Bunlar; yiyecek-içecek servisi, kabin görevlilerinin sayısı, bunların tutum ve davranışları, film gösterileri gibi unsurlardır. Diğer bir bileşen grubu, havaalanlarındaki özel bekleme salonları, bilet kontrol işlemlerinin kalitesi, otelden bilet kontrol imkanları gibi yolculara yerde verilen hizmetlerden oluşur.
- * **Hizmet Sunumunun Uygunluğu:** Müşterilerin hizmet sunumuna kolaylıkla ulaşabilmeleri için geliştirilen hizmetler ile ilgili bileşenlerdir. Bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinin (BRS) etkinliği ve küresel olarak dağılımı, elektronik bilet dağıtımı, internet ortamında bilet satışı ve rezervasyon olanaklarının varlığı gibi dağıtım kanalları ile ilgili unsurlar bu kapsam içine girmektedir.
- * **Havayolu İşletmesinin İmajı ile İlgili Bileşenler:** Hizmet sunumunun bu tür bileşenleri havayolu işletmelerinin müşterileri ve toplum üzerinde yaratmaya çalıştıkları imaj ile ilgili bileşenlerdir. İşletmenin sloganları, uçakların boyanma şekli ve yaratılmaya çalışılan hizmet kalitesi ile ilgili parçalar bu gruba girmektedir.

Sektördeki havayolu hizmet sunumunun yukarıda sıralanan bileşenleri giderek birbirlerine daha çok benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle, havayolu işletmeleri ürün farklılaştırma konusunda çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Yolcuların havayolu işletmelerini tercih etmelerinde rol oynayan faktörler konusunda yapılan

⁴⁵ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.259-279. ; Wells, a.g.e. s.303.

araştırmalar, günümüzde hizmet sunumunun tarife ile ilgili bileşenlerinin diğerleri üzerinde giderek daha çok önem kazandığını göstermektedir⁴⁶. Günümüzün küresel eğilimleri paralelinde artık yolcular, dünyanın istedikleri bölgesinden istedikleri başka bir bölgesine istedikleri mevsimde, günde, saatte, uygunlukta ve sıklıkta gitmek istemektedirler. Diğer yandan uzun mesafeli uçuşlarda, konfor temelli bileşenler daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın, havayolu işletmeleri açısından önemleri daha önce vurgulanmış olan, iş amaçlı yolcular için tarife temelli bileşenler son derece önemli bir hale gelmektedir.

1.4. Havayolu Taşımacılığında Arz ve Talep

1.4.1. Havayolu Taşımacılığında Talep

Havayolu taşımacılığı talebi, yolcuların, tercih ettikleri havayolu işletmelerini, kalkış ve varış saatlerini ve farklı hizmetlere bağlı olarak oluşan farklı bilet fiyatlarını ödeme isteklerini yansıtmaktadır⁴⁷.

Havayolu taşımacılığı talebi, iş ve tatil amaçlı geziler ve spor faaliyetleri gibi, yolculuğun yapılış amacına bağlı olarak gerçekleşen diğer faaliyetlerin talepleri ile birlikte oluşur. Başka bir deyişle, ara mal konumunda olan havayolu taşımacılığı talebinin belirlenmesi için söz konusu faaliyetlere olan talebin de bilinmesi gerekir⁴⁸. Havayolu taşımacılığına olan talebin diğer önemli bir özelliği, tekrarlı-değişken (cyclical) bir yapıda olmasıdır. Başka bir ifade ile, havayolu taşımacılığına olan talep mevsimlere, aylara, günlere ve saatlere bağlı olarak değişirken, diğer yandan pazardaki dalgalanmalara bağlı olarak azalır ya da artar. Makro açıdan ekonomi olumlu eğilimler gösteriyorken havayolu talebi artmakta, olumsuz bir gidiş söz konusu olduğunda azalmaktadır⁴⁹. Bu tekrarlı-değişken yapı içinde talep genellikle 3-4 yıl içinde artmakta, tepe noktasına ulaştıktan sonra tekrar düşme eğilimine girerek azalmakta ve sonra tekrar

⁴⁶ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.41., s.261; Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.34, s.38. ; ABD’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre serbestleşme hareketinden sonra havayolu işletmelerinin “hizmet sunumunun” tarife temelli bileşenlerinden birisi olan kalkış zamanı konusunda, belirgin bir biçimde rekabete girdikleri görülmektedir; bakınız: Severin Boreinstein, “Why Do All the Flights Leave at 8 am?: Competition and Departure-time Differentiation in Airline Markets”, *International Journal of Industrial Organization*, Cilt no 17: 611-640 (1999).

⁴⁷ Kimon Proussaloglou ve Frank Kopelman, “Air Carrier Demand: An Analysis of Market Share Determinants”, *Transportation*, Cilt no 22:371-388, (1995), s.372.

⁴⁸ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.21. ; O’Connor, a.g.e., s.97.

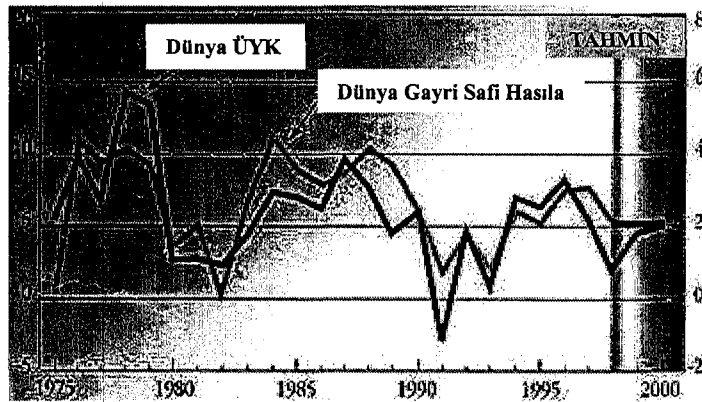
⁴⁹ Wells, a.g.e., s.216-217. ; Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.33., s.45. ; Bahram Adrangi, Arjun Chatrath ve Kambiz Raffiee, “The Demand For US Air Transport Service: A Chaos and Nonlinearity Investigation”, *Transportation Research Part E*, Cilt no 37:337-353, (2001), s.338.

yükselişe geçmektedir. Bu değişimin, zaman içinde benzer bir biçimde tekrarlandığı gözlenmektedir.

Havayolu taşımacılığı talebini etkileyen faktörleri iki ayrı grup altında toplamak mümkündür. Bunlar⁵⁰;

- * **Jeo-Ekonomik Faktörler:** Ticari, endüstriyel ve kültürel faaliyetlerin yoğunluğu, potansiyel yolcuların gelir seviyeleri ve nüfus bu grup içinde yer alan talep belirleyicileridir.
- * **Hizmet Sunumu ile İlgili Faktörler:** Yolcuların kararlarını etkileyen, havayolu taşımacılığı hizmet sunumu bileşenlerinin kalitesi ile bu hizmetin fiyatı gibi faktörleri içermektedir. Diğer ulaşım türlerinin yolculara olan maliyeti de bu kararda etkili olacaktır.

Havayolu taşımacılığına olan talebi etkileyen faktörler arasında en önemlisi yolcuların gelir seviyeleridir. Talebin fiyat esnekliği -0,5 ile -1 arasında değişirken ekonomik büyüme esnekliği 2'ye kadar ulaşmaktadır⁵¹. Gerçektende gelişmiş ülkelerdeki havayolu taşımacılığı faaliyetleri gelişmekte olan ülkelere göre daha yoğundur⁵². Şekil-8'de de görüldüğü gibi, dünya genelindeki ekonomik büyüme ve havayolu talebi birbirlerine oldukça paralel bir gelişim göstermektedirler. Bu paralellik insanların gelir seviyeleri ile talep arasında güçlü bir korelasyon olduğuna işaret etmektedir.



Şekil-8. Ekonomik Büyüme ve Havayolu Trafiği

ATAG, "The Economic Benefits of Air Transport", a.g.e.

⁵⁰ J.D. Jorge Calderon, "A Demand Model For Scheduled Airline Services on International European Routes", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 3, Sayı no 1:23-35, (1997), s.23-25. ; Hanlon, a.g.e., s.18. ; Wells, a.g.e., s.330-331.

⁵¹ Hanlon, a.g.e., s.16. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.10. ; Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.5.

⁵² Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.7.

1.4.2. Havayolu Taşımacılığında Arz

Havayolu taşımacılığında hizmetin üretilmesi için yapılan faaliyetlerin tamamı arz ile ilgilidir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin tüm işlevleri ve hizmet sunumunun özellikleri arz konusu kapsamına girer.

Havayolu işletmelerinin karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisi talep ile arzın birbiri ile uyumlu olmasıdır. Bu nedenle, öncelikle talebin çok iyi analiz edilmesi ve arzın da buna göre planlanması gerekir. Talebe göre arz planlaması, havayolu işletmelerinin hemen hemen tüm işlevlerini ilgilendirmektedir⁵³. Bununla birlikte, bu çalışmanın kapsamı dışına çıkmamak amacıyla sadece arz miktarının ölçülmesinde kullanılan birimler üzerinde durulacaktır. Havayolu işletmelerinin performanslarının ve kapasitelerinin ölçülmesinde sıkça kullanılan bu terimler aşağıda sıralanmaktadır:⁵⁴

- * **Arz Edilen Koltuk-Kilometre (Available seat-kilometres):** Satışa sunulmuş koltuk sayısı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç sunulan toplam koltuk sayısının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir.
- * **Arz Edilen Ton-Kilometre (Available tonne-kilometres):** Satışa sunulmuş toplam yük miktarının (yolcu, yük ve postanın toplamı) uçuş mesafesi ile çarpımından elde edilir. Sonuç sunulan toplam yük miktarının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir. Yolcuların her biri (bagajı ile birlikte) 90 kg varsayılmaktadır.
- * **Ücretli Yolcu-kilometre (Revenue passenger-kilometres):** Ücret karşılığında taşınan yolcu⁵⁵ sayısı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç tüm ücretli yolcuların kilometre olarak kat ettikleri mesafeyi verir.
- * **Ücretli Ton-kilometre (Revenue tonne-kilometres):** Ücretli olarak taşınan yük miktarı ile uçuş mesafesinin çarpımından elde edilir. Sonuç toplam ücretli yük miktarının kilometre olarak kat ettiği mesafeyi verir.

⁵³ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.200-202.

⁵⁴ Tae Hoon Oum ve Chunyan Yu, "A Productivity Comparison of the World's Major Airlines", *Journal of Air Transport Management*. Cilt no 2, Sayı no 3/4:181-195, (1995), s.183.

⁵⁵ Bilet fiyatının %25'lik bir bölümünün ödenmesi halinde ücretli olarak taşıma söz konusu olmaktadır.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ ÖZELLİKLERİ

Havayolu taşımacılığının kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin havayolu hizmet sunumunun oluşturulmasında ve taşımacılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde önemli etkileri vardır. Bunları üç başlık altında toplamak mümkündür: Oligopolistik özellikler, kapsam ekonomilerinden yararlanılması ve çeşitli sektörel özellikler.

2.1. Oligopolistik Özellikler

Havayolu taşımacılığının kendine has özelliklerinden birincisi oligopolistik sektör özellikleridir. Havayolu taşımacılığı sektörü oligopolistik pazar özellikleri taşır. En genel anlamı ile oligopol, aynı sektörde faaliyet gösteren birkaç işletmenin benzer ürünler üretmesi olarak tanımlanmaktadır⁵⁶. İlk bakışta havayolu taşımacılığı sektörünün özellikleri bu tanıma uymaktadır. Bununla birlikte, literatürde sektörün oligopolistik özellikleri hakkında tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Havayolu taşımacılığı sektörünün oligopolistik özellikleri aşağıda sıralanmış⁵⁷ fakat bu özellikler hakkındaki karşıt görüşlere de yer verilmiştir.

- * **Havayolu İşletmelerinin Sayısı ve Büyüklüğü:** Sektörde az sayıda havayolu işletmesi pazar payının büyük bir bölümünü ellerinde tutmaktadır. Bunun gerek yerel, gerekse küresel boyutta geçerli bir özellik olduğu düşünülmektedir⁵⁸. Havayolu işletmeleri arasındaki küresel işbirlikleri de sektördeki yoğunlaşma miktarını artırmaktadır. Başka bir ifade ile, giderek daha az sayıda havayolu işletmesi daha büyük oranlarda pazar payları elde etmektedir.
- * **Giriş Koşullarının Güçlüğü:** Havayolu taşımacılığına girişte⁵⁹ aşılması güç engeller bulunmaktadır⁶⁰. Bu özelliğin, ABD ve dünya genelinde yaşanan

⁵⁶ Robert W. Kaps, *Fiscal Aspects of Aviation Management*, (Carbondale:Southern Illinois University Press, 2000), s.69.

⁵⁷ Wells, a.g.e., s.199-208. ; Kaps, a.g.e., s.69-74. ; O'Connor, a.g.e., s.6.

⁵⁸ Hanlon, a.g.e., s.74. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.16.

⁵⁹ Havayolu taşımacılığında "giriş" terimi genellikle bir uçuş hattında tarifeli sefer başlatmak olarak düşünülmektedir. Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız: Martin Dresner ve Robert Windle, "Resource Availability and New Entry in the US Airline Industry", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 4:231-239 (2001), s.232.

⁶⁰ Sektöre girişte aşılması güç olan engeller hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Sveinn Vidar Gudmundsson, *Flying Too Close To The Sun: The Success and Failure of the New-entrant Airlines*, (Aldershot:Ashgate Publishing Company, 1998), s.20-57. ; Dresner ve Windle, a.g.e., s.231-239. ; Brian Graham, *Geography and Air Transport*, (New York:John Wiley&Sons, 1995), s.79-85.

serbestleşme eğilimleri sonucunda geçerliliğini kaybettiği iddia edilmesine⁶¹ rağmen son yıllarda yapılan araştırmalar bunun hala geçerliliğini koruduğunu göstermektedir⁶². Kapasite sorunu yaşanan havaalanlarında slotların azlığı ile pazardaki eski ve güçlü havayolu işletmelerinin engellemeleri son yıllarda karşılaşılan en önemli güçlükler arasında yer almaktadır. Özellikle Topla&Dağıt sistemi ağ yapısını kullanan havayolu işletmelerinin merkez seçtikleri havaalanlarına giriş oldukça güç hale gelmiştir⁶³.

- * **Ölçek Ekonomilerinden Yararlanılması:** Ölçek ekonomisi bir işletmenin üretim miktarını artırarak birim maliyetlerini azaltması anlamına gelir. Yıllardır havayolu işletmelerinin ölçek ekonomilerinden yararlandıkları düşünülmüştür. Oysa son yıllarda yapılan araştırmalar, üretim miktarı artışı ile birim maliyetlerin azalması arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını göstermektedir⁶⁴. Bununla birlikte, ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek amacıyla, havayolu işletmelerinin yan hizmetler (by products) üreterek bunları diğer işletmelere satmaları hala geçerliliğini koruyan bir uygulamadır⁶⁵.
- * **Birleşme Yolu ile Büyüme:** Literatürde sıkça yer alan bu özellik ulusal boyutta geçerliliğini korumaktadır. Buna karşın, sanılanın aksine küresel boyutta geçerli bir özellik olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü havayolu işletmelerinde yabancı sahiplik engellenmektedir⁶⁶.
- * **Fiyat Dışı Rekabet:** Air Transportation adlı kitabında havayolu taşımacılık sektörünün oligopolistik özelliklerini ayrıntılı bir biçimde inceleyen Alexander T. Wells ve diğer bir yazar Robert W. Kaps, bir havayolu işletmesinin bilet fiyatlarını düşürmesinin diğer havayollarını da etkileyeceğini ve bir fiyat savaşının

⁶¹ O'Connor, a.g.e., s.5-6. ; Kaps, a.g.e., s.70.

⁶² United States General Accounting Office, "Barriers to Entry Continue to Limit Benefits of Airline Deregulation", Araştırma Raporu. GAO/T-RCED-97-120, (1997). ; United States General Accounting Office, "Barriers to Entry Continue to Limit Competition in Several Key Domestic Markets". Araştırma Raporu. GAO/T-RCED-97-4, (1997).

⁶³ Topla&Dağıt sistemi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.1.Topla Dağıt Sistemi.

⁶⁴ Tae Hoon Oum ve Yimin Zhang, "A note on Scale Economies in Transport", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 31, Sayı no 3:309-315 (Eylül 1997), s.309, s.314. ; Michael Creel ve Montserrat Farell, "Economies of Scale in the US Airline Industry After Deregulation: A Fourier Series Approximation", *Transportation Research Part E*, Cilt no 37:321-336, (2001), s.321-322.

⁶⁵ Havayolu işletmelerinin, havayolu taşımacılığın yanı sıra yaptıkları diğer faaliyetler hakkında daha fazla bilgi için bakınız : BÖLÜM-I, 1.2.2.Havayolu İşletmeleri.

⁶⁶ Havayolu taşımacılığında sahiplik kuralları ile ilgili daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.3.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşmenin Geleceği.

doğabileceğini düşünmektedirler. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin karşılıklı bağımlılık özelliğini dikkate alarak, fiyat konusunda rekabete girmekten kaçındıklarını belirtmektedirler. Onlara göre rekabet, hizmet sunumunun diğer bileşenleri üzerinde yapılmaktadır. Bununla birlikte, son yıllarda yapılan birçok araştırma havayolu taşımacılığında fiyat rekabetinin, hatta fiyat savaşlarının varlığına işaret etmektedir⁶⁷.

- * **Karşılıklı Bağımlılık:** Havayolu işletmeleri yoğun rekabet ortamında birbirlerinin stratejilerine yeni stratejiler oluşturarak cevap vermektedirler. Bu nedenle havayolu işletmelerinin yeni bir uygulamaya geçmeleri halinde rakiplerinden gelecek tepkiyi de göze almaları gerekmektedir. Örneğin, Sık Uçan Yolcu Programı (SUYP) ilk kez American Airlines tarafından uygulanmıştır. Ancak kısa bir süre sonra hemen hemen tüm havayolu işletmeleri aynı uygulamaya geçmişlerdir.

2.2. Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması

Kapsam ekonomisi iki veya daha fazla ürünün birlikte üretilmeleri halinde oluşan maliyetin, bu ürünlerin ayrı ayrı üretilmeleri durumunda oluşacak maliyetten daha az olması ile ortaya çıkmaktadır. Kapsam ekonomisinden yararlanılabilmesi için Şekil-9'da görülen formülde, $K > 0$ olması gerekmektedir⁶⁸.

$$K = \frac{M(Q1) + M(Q2) - M(Q1, Q2)}{M(Q1, Q2)}$$

Şekil-9. Kapsam Ekonomisi Eşitliği

$M(Q1)$ birinci ürünün, $M(Q2)$ ikinci ürünün tek başına üretilmesi halinde oluşan maliyettir. $M(Q1, Q2)$ ise, birinci ve ikinci ürünün birlikte üretilmeleri halinde gerçekleşen maliyettir. $K > 0$ olabilmesi için, formülden de görüldüğü gibi, $M(Q1, Q2) < M(Q1) + M(Q2)$ olması gerekmektedir.

⁶⁷ Martin Dresner, Jiun-Sheng Chris Lin ve Robert Windle, "The Impact of Low-Cost Carriers on Airport and Route Competition", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 30, Sayı no 3:309-328 (Eylül 1996), s.309, s.311, s.327. ; Steven A. Morrison, Clifford Winston, Elizabeth E. Bailey ve Dennis W. Carlton, "Causes and Consequences of Airline Fare Wars", *Brookings Papers on Economic Activity*, Özel sayı :85-131, (1996). ; Robert Windle ve Martin Dresner, "Competitive Responses to Low Cost Carrier Entry", *Transportation Research Part E*, Cilt no 35, Sayı no 1:59-75, (1999), s.59-60, s.74. ; Daniel Chan, "The Development of the Airline Industry From 1978 to 1998: A Strategic Global Overview", *Journal of Management Development*, Cilt no 19, Sayı no 6:489-514, (2000), s.506.

⁶⁸ Hanlon, a.g.e., s.45.

Kapsam ekonomisi, eldeki kaynakların farklı ürünlerin üretilmesinde ortak olarak kullanılmalarından kaynaklanmakta ve böylece işletme verimliliğini artırmaktadır. Eğer söz konusu kaynaklar işletmenin sabit maliyetleri içinde yer alıyorsa ya da daha çok kullanılmaları ile kullanım maliyetleri çok fazla artmıyorsa verimliliğin daha fazla artması mümkün hale gelmektedir⁶⁹.

Havayolu taşımacılığının oligopolistik özellikleri bölümünde de açıklandığı gibi, yaygın bir inanın aksine, havayolu işletmelerinin büyüme yolu ile ölçek ekonomilerinden yararlanmalarının kesin olmadığı artık kanıtlanmış durumdadır. Bununla birlikte, büyük havayolu işletmelerinin, küçük olanlara göre, yine de önemli avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar kapsam ekonomilerinden yararlanmaları sayesinde oluşmaktadır⁷⁰. Örneğin, mevcut uçuş ağına yeni bir hat eklenmesi kapsam ekonomisi avantajları yaratabilir. İşletmenin havaalanındaki ekipman ve personel gibi kaynakları halihazırda yeni bir hat için de mevcut durumda olacak ve bunların maliyetleri daha fazla üretim miktarı üzerine dağıtılabilecektir⁷¹.

Havayolu işletmelerinin kapsam ekonomilerinden etkin bir biçimde yararlanabilmeleri yeterince büyük ve geniş bir alana yayılmış uçuş ağına sahip olmaları ile mümkündür. Örneğin, daha geniş bir uçuş ağı yolcuların SUYP ile daha çok puan toplayabilmelerini sağlar. Başka bir ifade ile, SUYP'den yararlanmak isteyen yolcular kendilerine daha fazla şehir-çifti imkanı sağlayan, diğer bir deyiş ile daha geniş ve büyük bir uçuş ağı sunan havayolu işletmesini tercih edeceklerdir. Böylece SUYP, Seyahat Acenteleri Komisyonları ve Şirket İndirimleri gibi bağlılık programlarının etkinlikleri artacaktır. Kapsam ekonomilerinden yararlanmanın en etkili yolu ise Topla&Dağıt sistemine göre biçimlenmiş bir uçuş ağına sahip olmaktır. Çünkü bu yöntem, doluluk oranının yükselmesi ile elde edilen, yoğunluk ekonomisi yaratmaktadır. Topla&Dağıt sistemi sayesinde yolcuların gruplandırılarak taşınması mümkün olur. Bu yöntem yolcuların ayrı ayrı uçuşlar ile taşınmasına göre daha az maliyetlidir⁷².

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, havayolu işletmelerinin kapsam ekonomilerinden etkin bir biçimde yararlanmaları halinde kendilerine önemli bir avantaj

⁶⁹ Javier Gimeno ve Carolyn Y. Wod, "Multimarket Contact, Economies of Scope and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, Cilt no 43, Sayı no 3:239-259, (1999), s.239-242.

⁷⁰ Hanlon, a.g.e., s.45.

⁷¹ O'Connor, a.g.e., s.22.

⁷² Hanlon, a.g.e., s.45-46. ; O'Connor, a.g.e., s.22-23.

sağlayacakları düşünülmektedir. Bu avantajı elde edebilmeleri için küresel boyutta desteklenen bağlılık programlarına, küresel bir alana yayılmış dağıtım kanallarına, küresel bir uçuş ağına ve bunu sağlayabilmek için küresel bir alana yayılmış Topla&Dağıt sistemlerine ihtiyaçları vardır. Havayolu işletmelerinin söz konusu avantajları nasıl elde edecekleri bu çalışmanın II. Bölümünde (Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı) daha ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

2.3. Sektörel Özellikler

Havayolu taşımacılığının oligopolistik özellikleri ve kapsam ekonomilerinden yararlanmaları dışında sektöre özgü başka özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır⁷³:

- * Devletler, özellikle bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerine, zor durumda kalmaları halinde finansal yardımlar yapabilmektedir.
- * Havayolu taşımacılığında kullanılan kaynaklarda, teknolojinin devir hızı son derece yüksektir.
- * Havayolu taşımacılığında işgücü ve yakıt maliyetleri oldukça yüksektir.
- * Havayolu taşımacılığında kar marjları oldukça düşüktür.
- * Hizmet sunumunun sıklığı (schedule frequency) havayolu işletmelerine rekabetçi avantajlar sağlamaktadır.
- * Havayolu taşımacılığında genellikle kapasite fazlalığı oluşmaktadır, başka bir deyişle ortalama doluluk oranı düşüktür.
- * Havayolu taşımacılığı ekonomik dalgalanmalara karşı son derece hassastır. Başka bir ifade ile talebin gelir esnekliği oldukça yüksektir.
- * Havayolu taşımacılığı talebi tekrarlı-dalgalı (cyclical) bir yapı eğilimi göstermektedir. Talep uzun süre yüksek ve düşük bir seviyede kalmamakta, belirli bir süre sonra tekrar değişmeye başlamaktadır.
- * Havayolu taşımacılığında ulusal ve uluslararası alanlarda çok yoğun düzenlemeler bulunmaktadır.

⁷³ Wells, a.g.e., s.208-214. ; Kaps, a.g.e., s.74. ; Morrison, Winston, Bailey ve Carlton, a.g.e., s.85-131. ; Hanlon, a.g.e., s.1. ; Dempsey, Gesell ve Crandall, a.g.e., s.47. ; Graham, a.g.e., s.70. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.2.

3. ULUSLARARASI HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

Uluslararası havayolu taşımacılığı, yıllardır bir takım ekonomik düzenlemelerin etkisi altındadır. Bu düzenleyici sistem havayolu işletmelerinin pazara erişimlerini, uçuş ağ yapılarını, stratejilerini, fiyat politikalarını, üretim ile ilgili kararlarını ve bunların bir sonucu olarak işletmelerin etkinlikleri ile sektördeki rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik düzenlemelerin etkisi giderek azalmakta ve bunlar daha liberal bir hale getirilmektedir. Buna rağmen, ekonomik düzenlemeler halen önemini korumaktadır.

Doğal olarak bu etkiler, havayolu taşımacılığı sektörünün küreselleşmesini ve havayolu işletmelerinin işbirlikleri konusundaki stratejilerini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, uluslararası havayolu taşımacılığında ekonomik düzenlemelerin ortaya konulması hem havayolu taşımacılığında küreselleşmenin hem de havayolu işletmeleri arasındaki işbirliklerinin incelenmesine temel oluşturacaktır.

3.1. Ekonomik Düzenlemelerin Gelişimi

Hava taşımacılığı tarihindeki en eski uluslararası anlaşma 1919 yılında imzalanan Paris Konvansiyonudur. Bu anlaşma, ülkelerin kendi toprakları üzerindeki hava sahasında ulusal egemenlik haklarının oluşmasını sağlamıştır. Başka bir ifade ile, ülkelerin hava sahası onların doğal kaynaklarından birisi olarak kabul edilmiştir. Böylece ülkelerin hava taşımacılığı üzerindeki düzenleyici etkileri de resmen devreye girmiştir⁷⁴. Sonuç olarak, diğer ülkelerin hava sahalarının kullanılması ve uluslararası alanda havayolu taşımacılığı yapılması söz konusu ülkeleri iki ya da çok taraflı anlaşmalara doğru itmiştir.

Bu gelişmelerin ardından uluslararası alanda havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için çok taraflı bir anlaşma gereği ortaya çıkmış ve 1944 yılında 52 ülke Chicago'da bir araya gelmiştir. Anlaşma zemini aranan konular aşağıda sıralanmaktadır⁷⁵:

- * Karşılıklı olarak uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına erişim haklarının (hava trafik hakları) değişimi,
- * Bilet ve kargo ücretlerinin kontrolü,

⁷⁴ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.26.

⁷⁵ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e. s. 26.

* Uçuş sıklığı ve kapasitenin kontrolü.

Anlaşmaya konu olacak bu alanlar, bir sektörün temel yapısını belirleyen en önemli faktörlerdir. Çünkü bunlar havayolu işletmelerinin pazara girişlerini, fiyatlama politikalarını ve üretimlerini düzenlemektedir.

Chicago görüşmeleri sırasında iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. ABD uçuş sıklığı ve kapasite üzerinde herhangi bir kısıtlama olmaması ve uluslararası pazarlara erişim hakkının tüm ülkelere tanınması gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce, düzenlemeleri en azda tutarak uluslararası alanda rekabetçi bir yapının oluşturulmasını hedeflemiştir. İç pazarlarının oldukça küçük olması nedeniyle, diğer ülkeler arasında taşımacılık yapmak zorunda kalan İsveç ve Hollanda gibi ülkeler de bu görüşü desteklemişlerdir. Ancak bu görüşün havayolu taşımacılık sistemlerine zarar vereceğini düşünen, (başta İngiltere olmak üzere) diğer Avrupa ülkeleri söz konusu faktörler üzerinde sıkı düzenlemeler getirilmesini istemişlerdir⁷⁶. Bu nedenle, havayolu taşımacılığını düzenleyen bu üç önemli konuda çok taraflı bir anlaşma sağlanamamıştır. Konvansiyon daha çok sistemin emniyetli bir biçimde büyüebilmesi için havayolu taşımacılığının teknik konuları üzerinde durmuş, buna karşın ekonomik düzenlemelere girmemiştir.

Chicago Konvansiyonun en önemli sonucu, Birleşmiş Milletlerin bir alt birimi olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatının (International Civil Aviation Organization) kurulmuş olmasıdır. ICAO'nun temel işlevi havacılık faaliyetlerinde emniyetin sağlanması için gerekli tedbirleri almak ve bu kapsamda teknik bir takım düzenlemeleri yürütmektir. Son yıllarda daha ilgili bir konuma gelmiş olmasına rağmen ekonomik düzenlemeler ICAO'nun görev kapsamına girmemektedir⁷⁷.

Chicago Konvansiyonunda ekonomik konular üzerinde çok taraflı bir anlaşmaya varılamamış olması, ortaya çıkan boşluğun birbiriyle ilişkili olan üç ayrı biçimde doldurulmasına sebep olmuştur. Bunlardan ilki, ülkeler arasında yapılan, literatürde "İkili Hava Hizmeti" anlaşmaları (İHH) ya da kısaca "İkili Anlaşmalar" olarak geçen ve pazara erişim haklarının, uçuş sıklığının ve kapasitenin belirlendiği anlaşmalardır. Diğer havayolu işletmeleri arasında yapılan ve gelir dağılımı ile bazı durumlarda uçuş sıklığı ve kapasitenin belirlendiği "Havuz" ve "İşletme Payı" anlaşmalarıdır. Sonuncusu

⁷⁶ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e. s. 26-27.

⁷⁷ Button ve Taylor, a.g.e., s.220.

ise, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) tarafından tarifelerin belirlendiği süreçtir.

3.2. İkili Hava Hizmeti Anlaşmaları

3.2.1. Temel Kavramlar

İHH anlaşmalarının temel ilkesi, taraf olan ülke ve işletmelerin büyüklüklerine bakılmaksızın, hakların eşit bir biçimde paylaşılmasıdır⁷⁸. İHH anlaşmalarının en önemli amacı, pazara erişimin ve pazara girişin kontrol edilmesidir.

Pazara erişim ve girişi tanımlamadan önce, havayolu taşımacılığı pazarının tanımlanmasında fayda görülmektedir. Havayolu taşımacılığı pazarı herhangi iki nokta arasında ticari amaçlı, mevcut ve potansiyel olmak üzere, yolcu, yük ve posta trafiğinden oluşur. Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarı 4 gruba ayrılmaktadır. Bunlar; şehir-çifti pazarları (İstanbul-Paris Pazarı gibi), ülke-çifti pazarları (Türkiye-Almanya Pazarı gibi), bölgesel pazarlar (Kuzey Atlantik Pazarı olarak da bilinen Kuzey Amerika-Avrupa Pazarı gibi), ve dünyanın her yerindeki noktaları kapsayan küresel pazarlardır⁷⁹.

Pazara erişim ilgili ülke otoritelerinin karşılıklı olarak taşımacılık hizmeti verilecek noktaları belirlemesidir. Pazara giriş ise, belirlenen pazarda hangi havayolu işletmelerinin taşımacılık hizmeti verebileceğinin belirlenmesidir. Bu işleme “atama işlemi-designation”, belirlenen havayolu işletmesine de “atanmış havayolu işletmesi-designated airline” adı verilmektedir. Diğer bir anlatım ile, atanmış havayolu işletmeleri İHH anlaşması ile belirlenen pazara erişim haklarını taraf ülkeler adına kullanan işletmelerdir.

Her ülke tarafından genellikle tek bir işletme atanır. Ancak çift atama ve çoklu atama uygulamalarına da rastlamak mümkündür. Bununla birlikte, atanmış havayolu işletmelerinin önemli bir bölümünün atamayı yapan ülke vatandaşlarının sahipliğinde olması ve etkin bir biçimde bu kişiler tarafından kontrol edilmeleri gerekmektedir⁸⁰. Başka bir ifade ile, pazara erişim haklarını kullanacak olan havayolu işletmelerinin yabancı ülke vatandaşları tarafından satın alınması ve yönetilmesi engellenmektedir.

⁷⁸ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.28.

⁷⁹ ICAO, *Manual On the Regulation*, a.g.e. s.4.1.1.

⁸⁰ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.20.

İkili hava hizmeti anlaşmaları üç bölümden oluşur. İlk bölümde genellikle vergilendirme işlemleri, hava aracı parçalarının gümrüksüz ithal edilebilmesi, işletme fonlarının yurt dışına transfer edilebilmesi ve havaalanı ücretleri gibi hava taşımacılığı hizmetini kolaylaştıran hükümlere yer verilir. Bu bölümde kapasite hükümleri ile yolcu ve kargo tarifeleri de ele alınmaktadır. İHH anlaşmalarının bir çoğu bu tarifelerin havayolu işletmeleri tarafından belirlenmesi gerektiğine yer vermektedir. Diğer yandan, bu belirleme işleminin IATA süreçleri kullanılarak yapılması tavsiye edilebilir. Fakat son işlem olarak, belirlenen tarifelerin her iki ülke otoritesi tarafından da onaylanması gerekmektedir. İHH anlaşmalarının ikinci bölümünde pazara erişim hakları açıklanmaktadır. Bu anlaşmaların son bölümünde gizli hükümlere yer verilir⁸¹.

Pazara erişim hakları, havayolu işletmelerinin hangi noktalardan yolcu alıp bunları hangi noktalara taşıyabileceklerini gösterir. Pazara erişim hakları literatürde kısaca “Trafik Hakları” olarak adlandırılmakta ve günümüzde 8 farklı trafik hakkı bulunmaktadır. Bunlar bir sonraki bölümde açıklanmaktadır.

İHH anlaşmaları, günümüzde bile uluslararası düzenlemelerin odak noktasıdır. Günümüze değin 4.000 adet İHH anlaşmasının imzalandığı belirtilmektedir⁸².

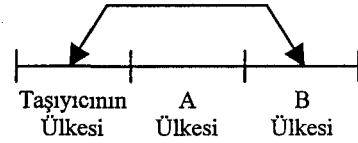
3.2.2. Trafik Hakları

Günümüzde toplam 8 ayrı trafik hakkı bulunmasına rağmen Chicago Konvansiyonunda sadece ilk iki trafik hakkı çok taraflı olarak kabul edilmiştir. Pazara erişimi belirleyen diğer trafik hakları üzerinde çok taraflı bir anlaşma sağlanamamıştır. Chicago Konvansiyonunda, ilk iki trafik hakkı üzerinde varılan anlaşma, “Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması-International Air Services Transit Agreement” ya da “İlk İki Trafik Hakkı-Two Freedoms Agreement” adıyla anılmaktadır. Chicago Konvansiyonunda, çok taraflı olarak kabul edilmemiş olmasına rağmen, “Uluslararası Havayolu Taşımacılığı Anlaşması-International Air Transport Agreement” ya da “Beş Trafik Hakkı-Five Traffic Freedoms” adıyla anılan anlaşmaların tanımlarına da yer verilmiştir. Hava trafik hakları ve kapsamı Şekil-10’da görülmektedir.

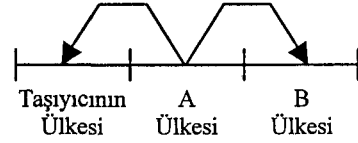
⁸¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.20. ; Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.28.

⁸² International Air Transportation Association, <http://www.iata.org/history.htm>, (04/10/2001).

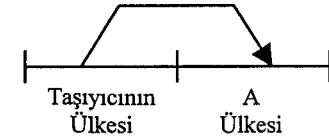
- 1 Bir hava aracının yabancı ülke topraklarına inmesizsin üzerinden uçuş hakkı.
(Transit Uçuş Hakkı)



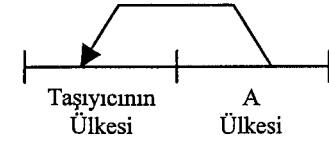
- 2 Bir hava aracının ticari amaç gütmeksizin teknik sebeplerle diğer bir ülke topraklarına inebilme hakkı.



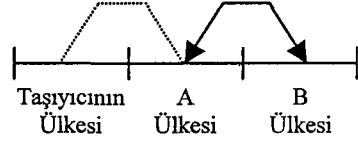
- 3 Taşıyıcının ticari bir amaçla kendi ülkesinden başka bir ülkeye yolcu, yük ve posta taşıma hakkı.



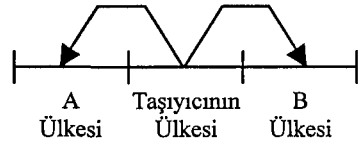
- 4 Taşıyıcının ticari bir amaçla başka bir ülkeden kendi ülkesine yolcu, yük ve posta taşıma hakkı.



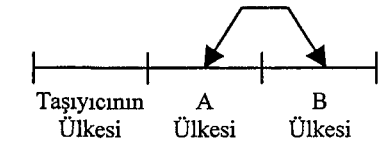
- 5 Taşıyıcının kendi ülkesinde başlayan veya biten bir seferle ikinci bir ülkeden aldığı yolcu yük ve postayı üçüncü ülkelere taşıma hakkı.



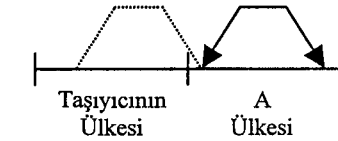
- 6 Bir taşıyıcının kendi ülkesi ile bağlantısı olan iki uçuş hattı üzerinden 2 ülke arasında yolcu yük ve posta taşıma hakkı. Bir bakıma taşıyıcı, kendi ülkesinin iki farklı ülke ile arasındaki 3 ve 4. Trafik hakkını kullanmaktadır.



- 7 Taşıyıcının kendi ülkesi dışında iki ülke arasında yolcu, yük ve posta taşıma hakkıdır.



- 8 Taşıyıcının kendi ülkesi dışında bir ülkenin iç hatlarında yolcu, yük ve posta taşıma hakkıdır. (Kabotaj Hakkı)



Şekil-10. Hava Trafik Hakları

Bu trafik hakları, İkili Hava Hizmeti anlaşmaları ile düzenlenmek üzere, ülkeler arasında imzalanacak anlaşmalara bırakılmıştır. Chicago Konvansiyonun'da hiç bir şekilde tanımlanmamış olmasına rağmen mevcut beş trafik hakkına daha sonra üç farklı trafik hakkı daha eklenmiştir⁸³.

Altıncı trafik hakkı konusunda ülkeler arasında oldukça önemli anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Bazı ülkelere göre bu trafik hakkı, beşinci trafik hakkının farklı bir biçimde uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü trafiğin ne başlangıç ne de bitiş noktası havayolu işletmesinin kayıtlı olduğu ülkeye ait değildir. Bu nedenle, söz konusu ülkeler bu trafik hakkına kısıtlamalar getirilmesini savunmaktadırlar. Bazı ülkeler altıncı trafik hakkını üç ve dördüncü trafik haklarının kullanılması olarak görmektedir. Bu görüşü savunan ülkeler genellikle, konumları itibariyle, altıncı trafik hakkını kullanarak fazladan trafik yaratabilen ülkelerdir. Karşı çıkan ülkeler ise büyük bir havayolu pazarına sahip olmalarına rağmen altıncı trafik hakkı ile fazladan trafik yaratamayacak konumda olan ülkelerdir⁸⁴.

3.2.3. Koruyucu Tip ve Bermuda Tipi İkili Anlaşmalar

İHH anlaşmalarının bazıları daha koruyucu, bazıları ise daha liberal özellikler taşımaktadır. Koruyucu tip anlaşmalar belirlenen uçuş hatları üzerinde sunulacak kapasitenin daha önceden belirlenmesini ve kapasitenin yarı yarıya paylaşılmasını, hatta bazıları elde edilen gelirlerin bir havuzda toplanarak paylaştırılmasını öngörmektedir. Bu tip anlaşmaların diğer bir özelliği, beşinci trafik hakkının kullanılmasına genellikle izin verilmemesidir⁸⁵.

Daha liberal İHH anlaşmaları "Bermuda Tipi" anlaşmalar olarak adlandırılır. Chicago Konvansiyonunda "beş trafik hakkı" üzerinde ortak bir anlaşmaya varılamayınca ABD ve İngiltere daha liberal bir anlaşma modeli üzerinde fikir birliğine varmışlar ve 1946 yılında Bermuda'da İHH anlaşması imzalamışlardır. Daha sonraları farklı ülkeler arasında bu anlaşma modeline uygun birçok ikili anlaşma imzalanmıştır. Bu tür anlaşmaların en önemli özelliği, genellikle beşinci trafik hakkının kullanılmasına izin verilmesi ve frekans-kapasite sınırlamalarının ortadan kaldırılmış olmasıdır. Buna

⁸³ Korhan Oyman, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notları, (1999). ; Hanlon, a.g.e., s.86. ; Graham, a.g.e., s.47.

⁸⁴ Hanlon, a.g.e., s.87.

⁸⁵ Doganis, Flying Off Course, a.g.e., s.29.

karşın, havuz anlaşmaları engellenmediği için liberal özellikleri yine de sınırlıdır. Başka bir olumsuz tarafı tarifelerin IATA'nın tarife belirleme süreçleri ile belirlenmesini istemesidir. Bu özellik IATA'nın önemini artırmıştır. Hatta Singapore Airlines gibi IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri bile, tarifelerin IATA süreçlerinde belirlenebileceğini kabul etmişlerdir⁸⁶. Bermuda tipi anlaşmaların varlığına rağmen, 1978 yılına kadar İHH anlaşmalarının tamamı pazara erişim haklarını az ya da çok sınırlayıcı özellikler taşımıştır⁸⁷.

3.2.4. Havuz Anlaşmaları

Gelir ve giderlerin bir havuzda toplanması ve bunların çeşitli kriterler kullanılarak havuzdaki havayolu işletmelerine dağıtılması havuz anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

Hemen hemen tüm uluslararası pazarlarda genellikle iki havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir. Bunlar ikili anlaşmalar gereği ilgili ülkeler tarafından atanmış bulunan işletmelerdir. Beşinci trafik hakkını kullanarak pazara girmiş havayolu işletmelerinin yaygınlığı ve sayısı ise oldukça sınırlıdır. Bu nedenle, bir havayolu pazarının düo-polistik özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu gibi durumlarda resmi ya da gayri resmi olarak pazar paylaşımına yönelik anlaşma eğilimleri artmaktadır. Böylece kapasite ve gelirin paylaşılması ve rekabetin ortadan kaldırılması mümkün olacağı için birçok havayolu işletmesi bu avantajları kullanmak istemektedir⁸⁸.

Bu tür anlaşmaların temel amacı gelir paylaşımıdır. Gelir paylaşımı, İHH anlaşmaları kapsamında, kapasitenin kontrol edilmesi ile mümkün olabilir. Havuz anlaşmalarında iki farklı paylaşım yöntemi kullanılır. Bunlardan ilkinde, bir havayolu işletmesi havuzda bulunan diğer tüm işletmeler adına taşımacılık hizmetini kendisi vermekte, sonrasında ise tüm gelir ve giderler daha önceden belirlenmiş esaslar dahilinde havuzdaki işletmelere pay edilmektedir. Diğer yöntemde, bir pazarda elde edilen tüm gelirler, arz edilen kapasite ölçüsünde havuzda yer alan işletmeler arasında paylaştırılmaktadır⁸⁹.

⁸⁶ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.29. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.21.

⁸⁷ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.21.

⁸⁸ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.30.

⁸⁹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.21. ; Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.30.

ABD’de havayolu işletmelerinin havuz anlaşmaları yapmaları yasaktır. Avrupa’da Avrupa Birliği’nin rekabeti artırıcı politikaları doğrultusunda bu anlaşmalar ortadan kaldırılmıştır. Bununla birlikte, Asya bölgesinde bu tür anlaşmaların hala yaygın olduğu belirtilmektedir⁹⁰.

3.2.5. İşletme Payı Anlaşmaları

Havayolu işletmeleri bazı durumlarda beş ve altıncı trafik haklarını kullanmak istemelerine rağmen, mevcut İHH anlaşmalarının hükümleri gereği, bu hakkı elde edemezler. Böyle bir durumda, ilgili havayolu işletmesine bir ücret ödeyerek bu hakkın satın alınması “işletme payı anlaşmaları” olarak adlandırılır. Karşılaşılan diğer bir durumda, üç ve dördüncü trafik hakkını kullanan havayolu işletmelerinden birisinin kendi hakkından vazgeçerek karşılığında diğer havayolu işletmesinden bir ücret talep etmesidir⁹¹. İHH anlaşmaları kapsamında yer alan işletme payı anlaşmaları, hala geçerliliğini korumaktadır⁹².

3.2.6. Ekonomik Düzenlemeler İçinde IATA’nın Rolü

1945 yılında Havana’da kurulmuş olan Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association) tüm dünyadan tarifeli havayolu işletmelerinin temsil edildiği ticari bir kuruluştur. Bu kuruluşun amacı, emniyetli, düzenli ve ekonomik bir havayolu taşımacılığı hizmetinin verilmesini desteklemektir. En önemli faaliyetleri arasında üyelerinin haklarını korumak, üyeleri arasındaki işbirliği ve eşgüdümü sağlamak, tarifeleri belirlemek, bilet satış ve kargo acenteleriyle havayolu işletmeleri arasında gelirlerin aktarımı ile komisyonların dağıtımını sağlamak ve her yıl düzenli istatistikler yayınlayarak sistemin tüm kullanıcılarını havayolu taşımacılığı sektöründen haberdar etmek sayılabilir⁹³.

IATA’nın en önemli işlevi yolcu tarifeleri ve kargo ücretlerini belirlemektir. Söz konusu işlev havayolu işletmelerinin hizmet sunumu bileşenlerini ve rekabeti önemli ölçüde etkileyerek havayolu taşımacılığı üzerinde ekonomik düzenleme etkisi yaratır.

⁹⁰ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.34.

⁹¹ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.34-35.

⁹² Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.22.

⁹³ Korhan Oyman, “Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.12-13.

Bu nedenle, söz konusu işlevin kapsamı ve zaman içinde gösterdiği değişikliklerin incelenmesi uluslararası düzenlemelerin açıklanmasında büyük önem taşımaktadır.

IATA'nın kargo ücretleri ve yolcu tarifelerinin belirlenmesindeki rolü 1978 yılı öncesinde ve sonrasında çeşitli farklılıklar göstermesi nedeni ile bu işlevi iki dönem halinde incelemek daha yararlı olacaktır.

IATA'nın söz konusu işlevi IATA Tarife Koordinasyon Süreci olarak adlandırılır. IATA bu süreç içinde çeşitli konferanslar düzenlemekte ve bu konferanslarda havayolu işletmelerinin uygulayacakları tarifeler ile kargo ücretleri görüşülmektedir. Anlaşmaya varıldığında, önerilen tarifelerin yürürlüğe girebilmesi için hükümetlerin ilgili otoritesi tarafından da onaylanması gerekir⁹⁴. Anlaşma sağlanması için oy birliği aranmakta, sağlanamaması durumunda bir sonraki konferansa kadar söz konusu bölgede üyeler kendilerinin belirlediği tarife ve ücretleri uygulayabilmektedirler⁹⁵.

Bilet ve kargo ücretlerinin yanı sıra, koltuklar arasındaki mesafeler, kabin içi yiyecek-içecek hizmetleri ve telefon için ödenecek ücretler gibi hizmet sunumu bileşenleri bile görüşmelere konu olmuştur. Anlaşmalarda oy birliği aranması görüşme sürecini uzatmaktadır. Çünkü küçük bir havayolu işletmesi bile önerilen tarifeleri veto etme hakkına sahiptir. İlk yıllarda oy birliği kolayca sağlanırken 1970'li yıllara gelindiğinde bu mümkün olmamıştır. Bu nedenle 1978 yılından önceki dönemde IATA'nın tarifeleri belirleme süreci, oldukça uzun, karmaşık ve zaman alıcı bir süreç olmaktan kurtulamamıştır. Diğer yandan, 1978 yılına kadar İHH anlaşmalarında bu sisteme oldukça yaygın bir biçimde yer verilmiş ve bu süreç sektörü önemli oranda etkilemiştir. Hatta IATA üyesi olmayan havayolu işletmeleri bile üye işletmelerin belirledikleri tarife ve ücretleri uygulamak zorunda kalmışlardır⁹⁶.

1975 yılının ortalarından itibaren IATA'nın tarifeleri belirlemedeki rolü giderek zayıflamıştır. Bunun birkaç farklı nedeni vardır. Bunlardan ilki, IATA'nın bir kartel gibi çalıştığının iddia edilmesidir. Tüketiciler IATA'nın getirdiği avantajlar konusunda ikna edilememiş ve Kuzey Amerika ile Avrupa'daki hükümetler üzerinde daha fazla fiyat serbestisi için baskı yapmaya başlamışlardır. Diğer yandan, Singapore Airlines ve Thai International gibi, IATA üyesi olmayan özellikle Uzakdoğu kökenli, havayolu

⁹⁴ Button ve Taylor, a.g.e., s.211.

⁹⁵ ICAO, *Manual On the Regulation*, a.g.e. s.3.8.4.

⁹⁶ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.37.

işletmeleri ya daha iyi hizmet kalitesi sağlayarak ya da daha esnek tarifeler uygulayarak pazar paylarını büyüttmeye başlamışlardır. Diğer bir neden ise, sayıları her geçen gün artan charter işletmelerinin yarattığı fiyat rekabetinin IATA üyesi havayolu işletmeleri üzerinde ciddi baskılar yaratmış olmasıdır. Tüm bu etkilerin sonucunda, IATA üyesi işletmeler rekabetin yoğun olduğu pazarlarda düzenlemeleri dikkate almayarak indirimli ücretler uygulamaya başlamış ya da kabin içi hizmetler üzerindeki sıkı kontrolleri reddetmişlerdir⁹⁷.

IATA'nın rolünü zayıflatan en önemli etken, diğer etkenlerin oluşmaya başladığı dönemde, ABD'de ortaya çıkan serbestleşme hareketidir. 1978 yılında başlayan bu hareket, ABD'nin iç hatlarını kapsayan bir politika değişikliği olmasına rağmen, kısa süre içinde diğer ülkeleri de etkisi altına almıştır. Bu kapsamda ABD, 1978 yılının Haziran ayında, rekabeti engellediğini savunarak, IATA'nın tarifeleri belirleme işlevini artık tanımayacağını açıklamıştır. Diğer üye ülkeler bu duruma şiddetle karşı çıkmalarına rağmen dünya pazarının çok önemli bir bölümünü elinde tutan ABD'nin bu sistemden ayrılmasını göze alamamışlar ve IATA'da önemli değişikliklerin yapılmasını sağlamışlardır. Bu gelişmeler paralelinde 1979 yılında IATA yeniden yapılanmış ve sistemde bazı değişikliklere gidilmiştir. Bu değişikliklerden önemli olanları aşağıda sıralanmaktadır⁹⁸:

- * Havayolu işletmeleri tarife belirleme sürecine katılmaksızın IATA üyesi olabilecekler ve diğer işlevlerinden yararlanabileceklerdir.
- * Tarife belirleme sürecinde oy birliği ilkesinden vazgeçilmiştir.
- * Üç ve dördüncü trafik haklarını kullanan ülkeler, kendi ülkeleri arasında olmak şartıyla, kendi tarifelerini ve ücretlerini uygulayabileceklerdir.
- * Kabin içi hizmetlerdeki düzenlemeler kaldırılarak bu konuda hizmet kalitesi rekabeti yaratılmıştır.

IATA'dan çekilme politikasını birkaç yıl daha sürdüren ABD, günümüzde, belirlenen tarifeleri onaylamaya devam etmektedir. Diğer taraftan, ABD'nin IATA konusunda belirlediği uzlaşmaz politikalar sadece serbestleşme hareketinin bir sonucu

⁹⁷ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.39. ; Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.21. ; O'Connor, a.g.e., s.142.

⁹⁸ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.39-41., s.61-63. ; O'Connor, a.g.e., s.144-145. ; IATA, a.g.e.

değildir. Serbestleşme hareketi ile birlikte başlayan liberalleşme ve daha sonrasında “Açık Semalar” politikalarının da bir ürünüdür⁹⁹. Söz konusu politikalar çalışmanın II. Bölümünde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

IATA verilerine göre, dünyanın en büyük havayolu işletmelerinin de dahil olduğu 100 üye, Tarife Koordinasyon Sürecine katılmaya devam etmektedir¹⁰⁰. 1978 yılından sonra hız kazanan liberalleşme eğilimlerine rağmen günümüzdeki birçok İHH anlaşmasının “koruyucu tip” anlaşmalar olduğu da unutulmamalıdır¹⁰¹.

3.3. Uluslararası Ekonomik Düzenlemelerin Etkileri

Günümüzde uluslararası havayolu işletmeleri oldukça karmaşık bir yapıda olan İHH anlaşmaları ile karşı karşıyadır. Bu anlaşmalar havayolu işletmelerinin stratejilerini, faaliyetlerini ve sektördeki rekabeti önemli ölçüde sınırlamaktadır¹⁰².

Pazara ulaşım hakları ve pazara giriş koşulları genellikle hükümet politikaları ile belirlenmektedir. Havayolu işletmelerinin kendi istekleri ile istedikleri pazarlara girme olanakları yoktur. Buna karşın, pazara erişim ve pazara giriş şartları rekabetin en önemli belirleyicisidir.

IATA tarife koordinasyon sürecinin etkisi azalmış olmasına rağmen işlevini sürdürmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin fiyatlama politikaları sınırlandırılmaktadır. Diğer bir sınırlayıcı etki havayolu işletmelerinin gelir havuzlarına dahil olmalarıdır.

İşletme payı anlaşmaları bu ücretleri ödeyen havayolu işletmelerinin maliyetlerini artırdığı için başka bir olumsuz etki olarak görülebilir¹⁰³. Diğer yandan, İHH anlaşmalarının yol açtığı havuz anlaşmaları rekabeti engellemektedir. Örneğin, gelirlerin paylaşıldığı havuz anlaşmalarında kapasite karşılıklı olarak sınırlandırıldığı için uçuş sıklığı konusunda rekabet ortadan kaldırılmaktadır. Oysa hizmet sunumunun tarife temelli parçaları, tüketicilerin tercihlerinde, en önemli faktör durumuna gelmiştir.

Diğer bir olumsuz durum IATA'nın bir üretici karteli gibi çalışarak tüketicileri olumsuz yönde etkilediği konusunda önemli iddiaların bulunmasıdır.

⁹⁹ Söz konusu politikalar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme.

¹⁰⁰ IATA, a.g.e.

¹⁰¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.23.

¹⁰² Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.21.

¹⁰³ Doganis, *Flying Off Course*, a.g.e., s.36.

Sonuç olarak, havayolu işletmelerinin hangi noktalara, hangi sıklıkta, hangi tarifelerle, ücretlerle ve hangi miktarda arz ile taşımacılık hizmeti verecekleri İHH anlaşmaları ile belirlenmektedir. Başka bir anlatım ile, üretim ile ilgili en önemli kararlar havayolu işletmelerinin kontrolü dışında başkaları tarafından alınmakta ve hizmet sunumunun bileşenleri havayolu işletmelerinin kontrolü dışında şekillenebilmektedir. Bir bakıma sektörde yaratıcılık engellenmekte, rekabet sınırlandırılmakta, hizmet sunumu müşterilerin istek ve ihtiyaçları dışında kalan faktörlerin etkisi ile belirlenmektedir. 1978 yılı öncesinde kabin içi hizmetler bile çeşitli standartlara bağlı olarak verilmiştir.

Uluslararası ekonomik düzenlemelerin olumsuz etkileri liberalleşme eğilimleri ile yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu süreç çalışmanın II. Bölümünde ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

4. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞININ GELİŞİMİ

Havayolu taşımacılığının bugünkü yapısı tek bir hamlede oluşmuş değildir. Bugüne gelinceye değin sektörü etkileyen farklı gelişmelerle karşılaşmıştır. Günümüzdeki durumun açık bir biçimde ortaya konulabilmesi için bu gelişmenin kısaca incelenmesinde yarar görülmektedir. Havayolu trafiğinin gelişimi, özellikleri, geleceği ve günümüz havayolu işletmelerinin tanıtımı sektör yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

4.1. Dünyada Havayolu Taşımacılığının Gelişimi

4.1.1. Havayolu Taşımacılığının Evreleri

Havayolu taşımacılığı, 1903 yılındaki ilk motorlu uçuştan buyana, yaklaşık 100 yıllık zaman dilimi içinde oldukça önemli gelişmelere sahne olmuştur. Teknolojik alanlarda ve havayolu trafiğindeki gelişmelerin yanı sıra, sektörü düzenleyen sistemlerde de önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu nedenle, havayolu trafiği ile ilgili gelişmeleri incelemenden önce, mevcut duruma gelinirken yaşanan önemli olayların tarihsel bir gelişim içinde verilmesinin konu bütünlüğünün sağlanması açısından uygun olacağı düşünülmektedir. Bu gelişim önemli bir takım olayların birbirinden ayırdığı dört ayrı evrede kısa bir biçimde açıklanmıştır. Bunlar, Oluşum Evresi, Büyüme Evresi,

Olgunluk Evresi ve Liberalleşme Evresidir. Bu çalışmanın konusu kapsamındaki önemli gelişmeler yeri geldiğinde farklı bölümlerde daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır.

4.1.1.1. Oluşum Evresi

Havayolu taşımacılığının ilk aşaması oluşum evresidir. Hava taşımacılığı sivil bir amaçla 1903 yılında başlamış olmasına rağmen, 20 yy başlarında siyasi krizler ve savaşlar nedeniyle, askeri alanda sanayileşen bir sektör haline gelmiştir. Bununla birlikte, Birinci Dünya Savaşı'nın sonunda ABD ordusunun elinde kalan askeri uçaklar, Amerikan Posta İdaresi tarafından başlatılan posta taşımacılığının temelini oluşturmuştur¹⁰⁴. Diğer yandan, yolcu taşımacılığının temelleri büyük hava gemilerinin geliştirilmesi sayesinde Birinci Dünya Savaşından önce Almanya'da atılmıştır.

İlk uluslararası yolcu taşımacılığı bu dönemde (İlk kez Londra ile Paris şehirleri arasında 1919 yılında gerçekleştiği belirtilmektedir) başlamış olmasına karşın oluşum evresi posta taşımacılığı ile sınırlı kalmıştır¹⁰⁵. 1938 yılının sonlarında İkinci Dünya Savaşının eşiğine gelinmesi ile hava taşımacılığı faaliyetleri yavaşlamış ve bu dönem sona ermiştir.

4.1.1.2. Büyüme Evresi

Havayolu taşımacılığının ikinci aşaması büyüme evresidir. İkinci Dünya Savaşının kıtalararası ve havacılık ağırlıklı bir savaş olması nedeniyle bu dönemde tasarlanan uçakların tamamı uzun menzilli, yük kapasiteleri fazla ve güvenilirlikleri yüksektir. 100 kadar yolcuyla emniyetli ve konforlu bir biçimde okyanus aşırı taşıyabilecek nitelikte olan bu uçaklar, savaşın sona ermesi ile birlikte, ABD ordusunun elinde fazlalık olarak kalmış ve sivil amaçlı olarak havayolu taşımacılığında kullanılmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı, ABD'yi sivil havacılık faaliyetlerinde dünyanın en önemli gücü yapmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, havayolu taşımacılığının gerçek anlamda gelişmeye başladığını söylemek mümkündür. Bu evrede havayolu taşımacılığı diğer taşımacılık seçenekleri içinde tercih edilir hale gelmiştir. 1938-1958 yılları arasında gerçekleşen büyüme evresi ilk jet motorlu yolcu uçağının hizmete girmesi ile son bulmuştur¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Korhan Oyman, "Havacılığın Tarihi Gelişimi", Yayınlanmamış Ders Notları. (1999), s.1.

¹⁰⁵ Graham, a.g.e., s.11-12.

¹⁰⁶ Oyman, "Havacılığın Tarihi Gelişimi", a.g.e., s.4. ; Graham, a.g.e., s.14.

4.1.1.3. Olgunluk Evresi

Havayolu taşımacılığının üçüncü aşaması olan olgunluk evresi 1958 yılında jet motorlu uçakların hizmete girmesi ile başlamıştır. Jet motorlu uçaklar turbo-prop motorlu uçaklara göre çok daha verimli, daha emniyetli ve konforlu olduğu için havayolu işletmelerine yeni açılımlar sağlamaktadır.

Bu dönemde sistemin diğer unsurlarında da önemli teknolojik gelişmeler yaşanmış ve havayolu taşımacılığı çok hızlı bir biçimde büyümeye devam etmiştir¹⁰⁷. Büyümenin diğer önemli bir sebebi savaşın sona ermesinden itibaren insanların gelir seviyelerinin önemli ölçüde artmış olmasıdır. Bu dönemde dikkat çeken diğer bir nokta yolcuların bileşiminde meydana gelen değişimdir. 1960'lı yıllarda iş amaçlı yolcular ile eğlence amaçlı yolcuların oranları hemen hemen birbirine eşit iken, 1980'li yıllara doğru eğlence amaçlı yolcuların oranı %70'lere ulaşmıştır¹⁰⁸.

Olgunluk evresi 1978 yılında ABD'nin iç hatlarını serbestleştirmesi ve diğer ülkelerin de bu eğilimlerin etkisi altında kalması ile son bulmuştur.

4.1.1.4. Liberalleşme Evresi

Havayolu taşımacılığının son ve halen süregelen aşaması liberalleşme evresidir. 1970'li yılların sonlarına gelindiğinde, havayolu taşımacılığı sistemi iyice büyümüş ve bu büyüme küresel olarak tüm dünyaya yayılmıştır. Sistemin büyümesi birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Diğer yandan, sistemin en büyük unsuru ABD, 1978 yılında radikal bir karar ile iç hatlarını serbestleştirmiş ve uluslararası havayolu taşımacılığı politikalarını daha liberal bir hale getirmiştir. Bu olayın etkisi kısa bir süre içinde diğer ülkelere de ulaşmıştır.

Hemen etkisini gösteren bu gelişmeler havayolu taşımacılığı sisteminde çok önemli değişimlere yol açmıştır. Bu dönemde ilk yıllarından bu yana devlet sahipliğinde olan havayolu işletmeleri özelleştirilmekte, İHH anlaşmaları liberalleştirilmekte, pek çok ikili anlaşma "açık semalar" özelliği taşımakta ve hatta çok taraflı açık semalar anlaşmaları gündeme gelmektedir. Kısacası, 1978 yılından buyana sektördeki en önemli

¹⁰⁷ Oyman, "Havacılığın Tarihi Gelişimi", a.g.e., s.5-6.

¹⁰⁸ Graham, a.g.e., s.14.

gelişme liberalleşme eğilimlerinin dünya genelinde yaygınlaşmasıdır. Bu evre halen devam etmektedir¹⁰⁹.

4.1.2. Havayolu Trafiğinin Gelişimi

Uluslararası havayolu taşımacılığı 1960'lı yıllarda dünya genelindeki ekonomik büyüme ve daha verimli hava araçlarının imal edilmesi sayesinde oldukça hızlı bir gelişim göstermiştir. 1955-1969 yılları arasında dünya genelinde tarifeli yolcu trafiği yıllık ortalama %14 oranında artmıştır. 1973 yılındaki petrol krizi ile dünya genelindeki ekonomik büyüme yıllık %0'a kadar gerilemiş, bu durum doğal olarak havayolu trafiğini de olumsuz yönde etkilemiştir. Bununla birlikte, dünya ekonomisi kendisini hızla toparlayarak havayolu taşımacılığının tekrar büyüme eğilimine girmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, 1970-1979 yılları arasında dünya gayri safi hasılası %4,2 iken, yolcu trafiği artış oranı yaklaşık olarak yıl bazında ortalama %10,5 değerinde gerçekleşmiştir¹¹⁰.

1980'li yılların başlarında, yeni bir petrol krizinin etkisiyle dünya ekonomisinde tekrar bir durgunluk yaşanmış, havayolu taşımacılığı da bu krizden etkilenmiştir. Fakat 1985 yılında bu kriz aşılmış ve havayolu taşımacılığında tekrar karlı bir döneme girilmiştir. Ancak havayolu taşımacılığında tekrarlı-değişken yapı eğilimi yine kendisini göstermiştir. Bu sefer 1991 yılında Körfez Savaşının etkisiyle sektörde önemli bir kriz meydana gelmiştir¹¹¹.

1991 yılında yaşanan krizin etkisi son derece ağır olmuş ve son 40 yıllık zaman dilimi içinde ilk kez havayolu trafiği azalma eğilimine girmiştir. Bu krizin etkilerinin ortadan kalkması 1994 yılını bulmuştur. 2000'li yıllara gelirken, 1998 yılında Asya'da önemli bir kriz yaşanmıştır. Bölgede yaşanan ekonomik kriz öncelikle bölge içindeki havayolu taşımacılığını olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Bu kriz, ICAO tarafından dünya genelinde beklenen yolcu trafiği artış oranının %5,5'den %5'e indirilmesine sebep olmuştur. Sonuç olarak, 1990'lı yıllarda trafiğin artış oranı yaklaşık olarak yıllık ortalama %5 olarak gerçekleşmiştir¹¹².

¹⁰⁹ Liberalleşme eğilimleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme.

¹¹⁰ Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.5.

¹¹¹ Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.5.

¹¹² Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.7. ; Hanlon, a.g.e., s.13. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.1-2., s.3-4., s.8. ; DPT, *Havayolu Ulaştırması ÖİKR*, a.g.e., s.146.

Havayolu taşımacılığı tarihindeki en önemli krizlerden sonuncusu 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de yaşanan terörist saldırılardan hemen sonra meydana gelmiştir. Bu olaylardan dünya ekonomisinin olumsuz bir biçimde etkilenmesinin yanı sıra, saldırılarda büyük yolcu uçaklarının kullanılması havayolu taşımacılığını bu sefer derinden etkilemiştir. Swissair ve Sabena gibi havayolu işletmeleri bu krizi atlatabilerek uçuşlarına son vermek zorunda kalmışlardır. Birçok havayolu işletmesi milyonlarca ABD \$’ı zarar etmişler ve küçülmeye giderek binlerce çalışanı işten çıkarmışlardır.

İnişli çıkışlı bir yapısı olmasına rağmen havayolu taşımacılığı talebinin genel olarak bir artış eğilimi gösterdiği söylenebilir. Havayolu taşımacılığı sektörü dünyanın en hızlı büyüyen sektörlerinden birisidir. 1960-1995 yılları arasında ton-km olarak gerçekleşen havayolu taşımacılığı neredeyse 20 kat artmıştır. Bunun en önemli sebepleri arasında teknolojik yenilikler, dünya ekonomisinin gelişmesi, insanların gelir seviyelerinin artmış olması ve bilet fiyatlarındaki azalma gösterilmektedir¹¹³. Bu faktörlerden çoğunun işletmelerin kontrolü dışında gerçekleşmesi dikkat çekici bir noktadır. Diğer yandan, uluslararası havayolu taşımacılığındaki liberalleşme eğilimlerinin de trafiği artırıcı bir etkisinin olduğu unutulmamalıdır¹¹⁴.

Havayolu trafiğinde sürekli olarak genel bir artış eğilimi olmasına rağmen sektörde kar marjı oldukça düşük kalmıştır. Bunun en önemli sebebi gelirlerin maliyetleri karşılayacak kadar yüksek olmamasıdır. 1960-1990 yılları arasında yolcu başına ortalama yıllık gelir %2,2 oranında azalmıştır¹¹⁵.

Havayolu taşımacılığı sektörünün günümüzdeki büyüklüğü hakkında bir fikir verebilmek amacıyla, ATAG tarafından hazırlanan “Havayolu Taşımacılığının Ekonomik Faydaları” adlı rapordan alınan bazı veriler aşağıda sıralanmaktadır¹¹⁶:

- * 1998 yılında toplam 1,6 milyardan fazla yolcu taşınmıştır.
- * 1998, yılında dünya imalat sanayi ürünleri ihracatının ekonomik değer açısından %40’lık bölümünü oluşturan, toplam 29 milyon tondan fazla yük havayolu ile taşınmıştır.

¹¹³ Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.11. ; Hanlon, a.g.e., s.13. ; ATAG, <http://www.atag.org/ECO/ecoben2.htm>, a.g.e.

¹¹⁴ Button ve Taylor, a.g.e., s.211. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.9.

¹¹⁵ Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.11.

¹¹⁶ ATAG, www.atag.org/ECO/default.htm, a.g.e.

- * 1998 yılında havayolu işletmeleri, birçok ülkenin gayri safi milli hasılasından fazla olarak, yıllık 307 milyar ABD Doları gelir elde etmişlerdir,
- * 1998 yılında havayolu işletmeleri, toplam 18 bin havaaracı ile yaklaşık 15 milyon km'lik bir uçuş ağı üzerinden neredeyse 10 bin havaalanına taşımacılık hizmeti vermişlerdir.

4.1.3. Havayolu Trafiğinin Bölgelere Göre Dağılımı

Havayolu taşımacılığı, ilk yıllarından bu yana, dünyanın tüm bölgelerinde farklı gelişimler göstermiştir. ICAO dünyayı altı farklı bölgeye ayırmakta ve trafik istatistiklerini bu ayrıma göre yapmaktadır. Tablo-2'de tarifeli havayolu işletmelerinin söz konusu bölgelerde gerçekleştirdikleri ücretli yolcu-km değerleri görülmektedir.

Tablo-2. Havayolu Yolcu Trafiğinin Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	1985		1995			2000		
	Gerçekleşen (Milyar)	T.O. (%)	Gerçekleşen (Milyar)	T.O. (%)	A.O. (%)	Gerçekleşen (Milyar)	T.O. (%)	A.O. (%)
Afrika	36,7	3	51,0	2	39	56,5	2	11
Asya-Pasifik	222,3	16	549,7	25	147	729,8	23	33
Avrupa	428,2	31	549,3	25	28	1.009,0	31	84
Kuzey Amerika	569,2	42	902,7	40	59	1.207,0	37	34
Latin Amerika-Karayipler	68,3	5	107,9	5	58	135,8	4	26
Ortadoğu	42,7	3	67,0	3	57	86,5	3	29
Toplam	1.367,4	100	2.227,6	100	63	3.224,6	100	45

Hanlon, a.g.e., s.14. ; **Air Transport World**, "World Airline Traffic Statistics-2000", Cilt no 38, Sayı no 7:74-89, (Temmuz 2001), s.74-89.

Yolcu trafiğinin bölgelere göre farklı olmasının en önemli sebeplerinden birisi ekonomik gelişmişliğin farklılık göstermesidir. Artış oranlarındaki farklılıklar bölgelerdeki havayolu taşımacılığı sektörünün hayat seyrinin farklı aşamalarda olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, 1995 yılında, Asya-Pasifik bölgesi ile Avrupa'da gerçekleşen yolcu-km değeri yaklaşık olarak eşit olmasına karşın Asya-Pasifik bölgesindeki büyüme oranı Avrupa'ya göre yaklaşık dört kat daha fazla gerçekleşmiştir. Bu nedenle, Avrupa bölgesinin olgunluk aşamasına yaklaştığını söylemek mümkündür. Mutlak değerler açısından bakıldığında, Kuzey Amerika başta olmak üzere, Asya-Pasifik ve Avrupa bölgelerinin dünyanın en büyük pazarları olduğu görülmektedir. Tablo-3'de görülen ücretli yolcu-km değerleri bölgeler arasında gerçekleşen trafik hakkında bir fikir verebilmek amacıyla verilmiştir.

Tablo-3. Bölgeler Arası Yolcu Trafiği

Uçuş Hatları	1999 ÜYK
Kuzey Amerika-Avrupa	389
Kuzey Amerika-Kuzeydoğu Asya	137
Avrupa-Afrika	91
Avrupa-Güneydoğu Asya	90
Kuzey Amerika-Orta Amerika	80
Avrupa-Kuzeydoğu Asya	60
Kuzeydoğu Asya-Güneydoğu Asya	47
Avrupa-Güney Amerika	51
Kuzey Amerika-Güney Amerika	45
Kuzey Amerika-Güneydoğu Asya	33

Daniel Yergin, Richard H.K. Vietor ve Peter C. Evans, "Fettered Flight: Globalization and the Airline Industry", Cambridge Energy Research Associates Inc. tarafından hazırlanan yayınlanmamış rapor, (Kasım 2000), s.34.

Tablo-3 incelendiğinde Kuzey Amerika-Avrupa ve Kuzey Amerika-Kuzeydoğu Asya bölgeleri arasındaki hatların diğer hatlara göre oldukça önemli bir yolcu trafiği potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Diğer hatlardaki yolcu trafiğinin yaklaşık olarak birbirine eşit olduğu söylenebilir.

4.1.4. Günümüzün Havayolu İşletmeleri

Günümüzün büyük ölçekli ve özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin hemen hemen tamamı diğer işletmeler ile çeşitli iş birliklerine girmektedir. Bu kapsamda, küresel işbirlikleri konusuna temel oluşturması amacıyla, dünyanın önemli havayolu işletmelerinin kısaca tanıtılması uygun görülmektedir. Tablo-4'de farklı kriterlere göre ilk 25 sıra içinde yer alan havayolu işletmeleri verilmiştir.

İlk 10 havayolu işletmesi arasında ABD'ye ait havayolu işletmelerinin çoğunlukta olduğu dikkat çekmektedir. En fazla uçak sayısına sahip olan ilk 10 işletmenin dokuzunu ABD tescilli havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Aynı zamanda her grupta ilk üç sırayı ABD'li havayolu işletmeleri paylaşmaktadır.

Tablo-4. Dünyanın En Büyük 25 Havayolu İşletmesi

Ücretli Yolcu Kilometre'ye Göre			Yolcu Sayısına Göre			Çalışan Sayısına Göre			Filo Büyüklüğüne Göre		
Sıra	Havayolu İşletmesi	ÜYK (Milyon)	Sıra	Havayolu İşletmesi	Yolcu (Bin)	Sıra	Havayolu İşletmesi	Çalışan Sayısı	Sıra	Havayolu İşletmesi	Uçak Sayısı
1	United	204235	1	Delta	105723	1	United	101814	1	American	717
2	American	187600	2	American	86280	2	American	101199	2	FedEx	662
3	Delta	173486	3	United	84521	3	Delta	80390	3	Delta	605
4	Northwest	127317	4	Southwest	63678	4	Lufthansa Group	69523	4	United	604
5	British Airways	118890	5	US Airways	60636	5	Air France	59000	5	Northwest	429
6	Continental	103235	6	Northwest	58722	6	British Airways	54030	6	US Airways	418
7	Air France	91801	7	All Nippon Group	49887	7	Northwest	53889	7	Continental	372
8	Japon Airlines	88999	8	Continental	46896	8	Continental	53400	8	Southwest	344
9	Lufthansa	88606	9	Lufthansa	41300	9	US Airways	45833	9	British Airways	288
10	US Airways	75728	10	Air France	39204	10	Air Canada	45000	10	American Eagle	261
11	Singapore Airlines	70795	11	British Airways	38261	11	KLM	30159	11	Lufthansa	243
12	Southwest	67924	12	Japon Airlines	33857	12	Qantas	30000	12	Air Canada	242
13	Qantas	67486	13	Alitalia	26697	13	Southwest	29274	13	UPS	239
14	All Nippon Group	62592	14	TWA	26392	14	Iberia	26814	14	Air France	231
15	KLM	60327	15	Iberia	24543	15	Thai Int'l	24148	15	TWA	186
16	Cathay Pacific	47153	16	Japan Air System	20836	16	Saudi Arabian	24000	16	Japon Airlines	171
17	Air Canada	57374	17	America West	19954	17	Malaysia Airlines	21687	17	Continental Exp.	166
18	TWA	43791	18	Thai Int'l	18038	18	Pakistan	20800	18	America West	164
19	Thai Int'l	42395	19	Air Canada	17655	19	Alitalia	20770	19	Iberia	159
20	Alitalia	41433	20	China Southern	16800	20	Indian	20607	20	SAS	155
21	Korean Air	40532	21	Malaysia Airlines	16561	21	TWA	20136	21	Alitalia	146
22	Iberia	40049	22	KLM	16234	22	SAS	20000	22	All Nippon	140
23	Malaysia Airlines	37939	23	Singapore Airlines	14874	23	Swissair	19100	23	Saudi Arabian	126
24	Swissair	34246	24	Swissair	14238	24	EgyptAir	18000	24	Comair	121
25	America West	30753	25	Alaska	13525	25	Japan Airlines	17793	25	Aeroflot Russian	112

Air Transport World, "What Goes Up". Cilt no 38, Sayı no 7:49-64, (Temmuz 2001), s.54.

Ücretli yolcu-km ve taşınan yolcu sayısı açısından ilk 25'e giremeyen SAS, Pakistan, Indian, EgypteAir, Saudi Arabian gibi havayolu işletmelerinin çalışan ve uçak sayısı bakımından ilk 25'e girmesi de dikkati çeken diğer bir noktadır. İlk 25 sırayı, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesi havayolu işletmelerinin paylaştıkları görülmektedir. THY ise, hiçbir kategoride ilk 25 içinde yer alamamıştır.

4.1.5. Havayolu Trafiğinin Gelecekteki Durumu

Havayolu taşımacılığına olan talep, daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, dünya ekonomisine paralel bir biçimde değişmektedir. Bu nedenle, havayolu trafiğinin gelecekte de dünya ekonomisinin durumuna bağlı olarak şekilleneceği düşünülmektedir¹¹⁷.

Literatür incelendiğinde, geleceğe yönelik en önemli tahminlerin ICAO, Boeing ve Airbus tarafından yapıldığı görülmektedir. Tablo-5'de söz konusu kuruluşların yaptıkları tahminlere yer verilmiştir. Yapılan tahminler 11 Eylül saldırılarının sonuçlarını dikkate almamaktadır.

Tablo-5. Trafik Tahminleri

	GSH (Dünya %)	Ücretli Yolcu-Km (Yıllık %)	Ton-Km (Yıllık %)
ICAO (1995-2005)	---	5	7
Boeing (2001-2020)	3	4,7	6,4
Airbus (1999-2019)	---	4,9	5,7

BOEING, "Current Market Outlook-2001", <http://boeing.com/commercial/cmo/index.html>, (6/12/2001). ; AIRBUS, "Global Market Forecast", <http://www.airbus.com>, (6/12/2001). ; ICAO, *Outlook For Air Transport to the Year 2005* (Montreal:Secretary General, Circular 270-AT/111, 1997).

Havayolu trafiğinde meydana gelecek artışların temel olarak ekonomik gelişmelerden kaynaklanacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, uluslararası ticaretin gelişmesinin, sektördeki liberalleşme eğilimlerinin, havayolu hizmetinin geliştirilmesinin ve bilet fiyatlarındaki azalmaların da trafik artışı üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir. Kuzey Amerika ve Avrupa gibi bölgelerin sektör gelişiminde olgunluk aşamasına yaklaştıkları dikkate alınarak bu bölgelerdeki trafik artış oranının diğer bölgelere göre daha az olacağı tahmin edilmektedir.

¹¹⁷ Oum ve Yu, a.g.e., (1998), s.9.

Geleceğe yönelik önemli olan diğer bir öngörü gelecekte havayolu taşımacılığının çok daha az sayıda havayolu işletmesi tarafından yapılacak olmasıdır¹¹⁸. Başka bir ifade ile, daha az sayıda havayolu işletmesi dünya genelindeki toplam havayolu trafiğinin daha büyük bir bölümünü taşıyacaktır. Küresel işbirliği gruplarının yaygınlaşması bu düşünceyi desteklemektedir. Diğer yandan, sektörün oligopolistik özellikleri de bu gelişmeye işaret etmektedir.

4.2. Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişimi

Türkiye’de ilk hava taşımacılığı çalışmaları 1914 yılında, İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire hattında yapılan posta taşımacılığı ile başlamıştır. 20 Mayıs 1933 tarihinde “Hava Yolları Devlet İşletmesi” adı altında, Türkiye ve Ortadoğu’nun ilk havayolu işletmesi kurularak THY’nin temelleri atılmış ve Ankara-Eskişehir-İstanbul hattında tarifeli seferlere başlanmıştır. Bu işletme, Şubat 1956’da yapılan bir düzenleme ile “Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı” adını almıştır¹¹⁹.

1983 yılına kadar, Türkiye’deki havayolu taşımacılığı faaliyetleri, devlet sahipliğindeki THY tarafından yürütülmüştür. Türk havayolu taşımacılığı sektöründe 1980’li yılların ortasına kadar dikkat çeken önemli bir gelişme yoktur.

14.10.1983 tarihinde kabul edilen 2920 Sayılı Sivil Havacılık Kanunu ile özel sektörün de havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde bulunmasına izin verilmiş ve havayolu taşımacılığı sektörü, özellikle 1980’lerin ikinci yarısından itibaren, belirgin bir gelişme içine girmiştir. Sektördeki hızlı büyüme eğilimi 1990 yılının ortasına kadar devam etmiştir. Bu dönemde tarifesiz seferler düzenleyen özel havayolu işletmelerinin sayılarında, arz edilen koltuk-kilometrede ve pazar paylarında önemli artışlar gözlenmiştir. Diğer yandan aynı dönem içinde, THY’nin bir modernizasyon programı çerçevesinde filosunu geliştirmeye başladığı, hizmet standartlarını yükseltme çabasına girdiği ve iç hatlardan daha avantajlı olan dış hatlara yönelmiş olduğu görülmektedir¹²⁰.

Ağustos 1990’da ortaya çıkan ve daha sonra sıcak bir savaşa dönüşen Körfez Krizi, Türk Havayolu Taşımacılığını da olumsuz yönde etkilemiştir. Sektör 1992 yılında tekrar kendini toplamaya başlamış ve havayolu trafiğindeki artış eğilimi 1998 yılına

¹¹⁸ Chan, “The Development of Airline Industry”, a.g.e., s.508.

¹¹⁹ Kaya, a.g.e., s.24.

¹²⁰ DPT, Havayolu Ulaştırması ÖİKR, a.g.e., s.42.,

kadar devam etmiştir. 1983-1998 yılları arasındaki 15 yıllık bir zaman dilimi içinde sektörün %600 oranında büyüdüğü belirtilmektedir¹²¹.

1999 ve 2000 yılları havayolu taşımacılığı açısından oldukça olumsuz geçmiştir. Yurtdışından Türkiye'ye yapılan yolcu taşımacılığındaki Türk işletmelerinin pazar payı, 1998 yılında %60'larda iken, 2000 yılında %40'lara gerilemiştir¹²². 2000 yılının sonlarında ve 2001 yılının başlarında yaşanan ekonomik kriz havayolu sektöründe bir küçülme yaratmıştır. 11 Eylül saldırıları bu krizin etkilerini daha da artırmıştır. Havayolu taşımacılığı sektörü küresel olarak yeni bir krize girmiş durumdadır. Kriz etkilerinin 2002 yılında da devam edeceği tahmin edilmektedir. Tablo-6'da, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre yolcu trafiğinin yıllara göre değişimi görülmektedir.

Tablo-6. Türkiye Yolcu Trafiği

	1994		1995		1996		1997	
	Gerçekleşen	Artış %	Gerçekleşen	Artış %	Gerçekleşen	Artış %	Gerçekleşen	Artış %
Tarifeli	13744863		15762213	15	16903699	7	19714202	17
Tarifesiz	8589423		12005166	40	13876963	16	14682132	6
Toplam	22334286		27767379	24	30780662	11	34396334	12
	1998		1999		2000			
	Gerçekleşen	Artış %	Gerçekleşen	Artış %	Gerçekleşen	Artış %		
Tarifeli	20562157	4,3	20780202	1,1	20432921	-1,7		
Tarifesiz	13637522	-7,1	9231456	-32,3	13359481	44,7		
Toplam	34199679	-0,6	30011658	-12,2	33792402	12,6		

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, İstatistik Yıllığı-1998, 1999. ; DHMİ, DHMİ İşletme Bütçesi (2000).

1980'lerden buyana sektörde hızlı bir büyüme yaşanmasına rağmen havayolu taşımacılığının sağlıklı bir altyapı üzerine kurulduğu ve bu nedenle söz konusu büyümenin de sağlıklı ve istikrarsız olduğu düşünülmektedir¹²³.

Türkiye'de tarifeli havayolu taşımacılığı yapan tek işletme bir bayrak taşıyıcı olan THY'dir. Ayrıca, uluslararası hatlarda Türkiye adına uçan tek tarifeli havayolu işletmesi yine THY'dir.

¹²¹ DPT, Havayolu Ulaştırması ÖİKR, a.g.e., s.43., s.128.

¹²² Oktay Vural, Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi: Ekonomik ve Yapısal Analiz Konferansı, Yayınlanmamış Konferans Kitapçığı (İstanbul:18 Ekim 2001), s.50.

¹²³ Vural, a.g.e., s.48-49.

Tarifesiz seferler düzenleyen özel sektör havayolu işletmeleri, işletme sermayesi sıkıntısı çekmeleri, nispeten daha yaşlı uçaklar kullanmaları, bakım-onarım ve diğer alt yapı olanaklarının yetersizliği, kalifiye personel temininde güçlük çekilmesi ve devlet tarafından yeteri kadar desteklenmemeleri gibi önemli sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır¹²⁴. Son 15 yıl içinde birçok tarifesiz havayolu işletmesi kurulmasına karşın bunlardan 20 kadarı, sayılan sorunlar nedeniyle, sektörden çekilmek zorunda kalmıştır¹²⁵. Diğer önemli bir sorun havayolu talebinin, neredeyse tamamen, yaz sezonundaki turizme bağlı kalmasıdır. Turizm sektörünün, özellikle terörizm nedeniyle, kötüye gittiği yıllarda havayolu taşımacılığı da kötüye gitmiştir.

Günümüzde Türk Sivil Havacılık Sistemi önemli sorunlar ile karşı karşıyadır. Bunlar yönetim ve yapılanma, insan kaynakları, uçuş emniyeti, havaalanı güvenliği, uluslararası ilişkiler, planlama, altyapı yapım ve kullanım esasları başlıkları altında toplanmaktadır¹²⁶. Bu sorunların havayolu taşımacılığı sektörünü olumsuz bir biçimde etkilemesi kaçınılmazdır. Yönetim ve yapılanma sorunları nedeniyle, Türk Havayolu Taşımacılığı ile ilgili olarak günün koşullarına uygun misyon ve vizyonun, hedeflerin, bunlara ulaşmak için kullanılacak strateji ve politikaların henüz belirlenmediği görülmektedir.

¹²⁴ DPT, **Havayolu Ulaştırması ÖİKR**, a.g.e., s.43., s.42.

¹²⁵ Vural, a.g.e., s.50.

¹²⁶ Türk Sivil Havacılık Faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar hakkında daha ayrıntılı bilgi için bakınız: DPT, **Havayolu Ulaştırması ÖİKR**, a.g.e., s.128-139. ; T.C. "Ulaştırma Bakanlığı, 9. Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyonu Raporu", (İstanbul:8-10 Haziran 1998). ; T.C. Ulaştırma Bakanlığı, "Birinci Yüksek Havacılık Şurası Raporu", (İstanbul:2-4 Kasım 1998); Vural, a.g.e., s.49-52.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME VE HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

1. KÜRESELLEŞME KAVRAMI

Günümüzde dünya geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı, her alanda liberal eğilimlerin güçlendiği ve teknolojik gelişmelerin önemli değişimlere yol açtığı bir dönemden geçmektedir¹²⁷. Uluslararası ticaretin, finansal akışların ve yatırım düzenlemelerinin önündeki engeller kaldırılmakta, bu gelişmeler uluslararası ticaretin, faaliyetlerin ve finansal akışların artmasını sağlamaktadır. Çok uluslu işletmeler artık dünyanın hemen her bölgesinde faaliyet gösterir hale gelmiştir. Diğer yandan, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler zaman ve mekan kavramını neredeyse ortadan kaldırmıştır. Dünyanın her yerinden farklı kültürlere sahip insanlar günün 24 saati birbirleriyle kolay ve ucuz bir biçimde iletişim kurabilmekte ve böylece karşılıklı etkileşim artmakta, insanların tüketim davranışları giderek daha çok benzeşmektedir. Demokrasi, insan hakları ve çevre bilincinin geliştirilmesi ile kaliteli mal ve hizmet üretimi gibi istekler artık evrenselleşmiştir.

Yaşanan bu dönüşüm süreci dünyayı iyice küçültmekte; başta ekonomik açıdan olmak üzere, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda insanları ve devletleri birbirine yaklaştırmakta, aralarında karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır. Kısacası ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alandaki ulusal sınırlar gittikçe ortadan kalkarak ulusal boyutta olan herşey uluslararası boyuta taşınmaktadır. Dünya bu alanlarda tek bir bütün haline gelme yolunda hızla ilerlemektedir.

Söz konusu değişimler “küreselleşme süreci” kapsamında gelişmektedir. Bu süreç, ülkeler arasında her bakımdan karşılıklı bağımlılığı artırmakta ve insan hayatını çok uzakta meydana gelen olaylara ve alınan kararlara bağımlı hale getirmektedir.

¹²⁷ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler ve Türkiye İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu Raporu-Kitap 2** (Ankara:Yayın No:DPT:2375-ÖİK:440, 1995), s.2.

Çünkü herşey dünya çapında hızla akmakta ve yayılmaktadır. Para, bilgi, teknoloji, gıda, felaketler, ekonomik krizler, uyuşturucu kullanımı, fikirler, imajlar, değerler, göçmenler, müzikler, filmler, çevre kirliliği, mülteciler, internet, öğrenciler, ders kitapları, turistler ve silahlar bunlardan bazılarıdır¹²⁸. Bu bağlamda küreselleşme süreci, insanları, işletmeleri, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerini, yönetim biçimlerini ve örgüt içi süreçleri etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle, küreselleşmenin tam olarak anlaşılması işletmeler açısından önemli bir konu olarak görülmektedir.

1.1. Küreselleşmenin Tanımı

Küreselleşme sözcüğü, bir isim olan “küre” ile bunun sıfat hali olan “küresel” sözcüklerinden türetilmiştir. Küre sözcüğü, “yaşadığımız gezegen, dünya” anlamına gelmektedir. Küresel sıfatı ise, Cambridge International Dictionary of English sözlüğünde “eğer bir şey küresel ise bu dünyanın tamamı ile ilgilidir” cümlesiyle anlatılmaktadır. Aynı sözlükte bu kelimenin diğer bir anlamı, “bir şeyin tüm bölümlerini/parçalarını dikkate alış” olarak verilmektedir¹²⁹. Bu sözcüklerin Fransızca karşılıkları da aynı anlamlara gelmektedir. Peti Larousse en Couleurs adlı Fransızca sözlükte küresel kelimesi, “dünyanın tamamını ilgilendiren” olarak tanımlanmaktadır¹³⁰. Başka bir anlatımla “küresel” sözcüğü, tüm dünyayı ilgilendirmeyi, dünya çapında karşılıklı bağımlılığı, dünyanın tümüne ait olmayı, dünyanın her yerine yayılmışlığı, dünya çapında geçerli olmayı ya da başka bir deyişle dünyayı tüm parçaları ile bir bütün olarak görmeyi işaret etmektedir. Bu açıklamalardan sonra, küreselleşme sözcüğünün, en basit anlamıyla, bir süreç olarak “küresel hale gelme” eylemini anlatan bir isim olduğu söylenebilir.

Küreselleşmenin yeni bir sözcük olduğu ve akademik çevreler tarafından 1980’li yılların başlarına kadar önemli bir kavram olarak görülmediği belirtilmektedir¹³¹.

DPT’nin 1995 yılında hazırlanan Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyonu Raporu’nda küreselleşmenin, ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara

¹²⁸ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Ankara:Yayın No:DPT:2544-ÖİK:560, 2000), s.55.

¹²⁹ Cambridge University, Cambridge International Dictionary of English (New York: Cambridge University Press, 1995), s.600.

¹³⁰ Librairie Larousse, Petit Larousse en Couleurs (Paris: Librairie Larousse, 1987), s.596.

¹³¹ Roland Robertson, Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür Çeviren:Ümit Hüsrev Yolsal (Ankara:Bilim ve Sanat Yayınları, 1999), s.21-22.

dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin artması gibi birbiriyle bağlantılı olan olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak tüm dünyaya yayılması anlamına geldiği ifade edilmektedir¹³². DPT'nin 2000 yılına ait küreselleşme ile ilgili diğer bir çalışmasında da benzer bir ifade kullanılmıştır: Küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır¹³³.

Sosyologların yaptıkları küreselleşme tanımlarında toplumlar arası sosyal ilişkilerin yoğunlaşması üzerinde durulmaktadır. Bu yoğunlaşma süreci farklı kültürlerle sahip uzak bölgeleri bile birbirine bağlamakta, yerel olaylar dünyanın öbür tarafında meydana gelen olaylar tarafından şekillenebilmektedir. Başka bir sosyolog tarafından küreselleşme, sosyal ve kültürel düzenlemeler üzerindeki coğrafi engellerin giderek ortadan kalktığı ve insanların da bunun farkında oldukları bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹³⁴. Diğer basit bir tanımlamaya göre küreselleşme dünyadaki örgüt ve insanların birbirine bağlanmasıdır¹³⁵.

Başka bir anlatımla, küreselleşme çeşitli alanlardaki sınırların ortadan kalkarak dünyanın bir bütün hale gelmesi için uygun ortamların oluşturulması; bu sayede yerel ve ulusal sınırlar içinde kalmış hemen her şeyin tüm dünyaya yayılması ve ait olması, dünyanın her yerinde geçerli ve tüm dünyayı ilgilendirir hale gelmesidir. Böylece dünyanın yerel birimleri arasında karşılıklı bağımlılık artmaktadır.

Bu tanımlarda dikkat çeken ilk nokta, küreselleşmenin farklı boyutlarının olduğudur. Bunlar ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel boyutlardır. Bu boyutlar kapsam açısından farklı olmalarına rağmen birbirinden bağımsız değillerdir. Küreselleşme farklı boyutlarda ancak birbirleriyle bağlantılı olarak ortaya çıkan ve gelişen olguları içermektedir. Bununla birlikte, ekonomik boyutta süregelen küreselleşmenin diğerlerine göre daha eski tarihlere dayandığı ve bunlara bir temel oluşturduğu düşünülmektedir. Diğer yandan, bu çalışmanın kapsamı ekonomik alandaki küreselleşme sürecidir. Bu

¹³² DPT, *ÖİKR Kitap-2, a.g.e.*, (1995), s.1.

¹³³ DPT, *Küreselleşme ÖİKR, a.g.e.*, (2000), s.3.

¹³⁴ Peter Leisink, *Globalization and Labour Relations* (Cheltenham:Edward Elgar Publishing Limited, 1999), s.4-5.

¹³⁵ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (Eskişehir:T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, 2001), s.18.

nedenle siyasi, sosyal ve kültürel boyutlardaki küreselleşme süreci üzerinde durulmayacaktır.

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında ekonomik alanda küreselleşmeyi açıklamak mümkündür. Küreselleşme küresel hale gelmek olduğuna göre, ekonomik alanda küreselleşme ekonomik değerlerin küresel hale gelmesidir. Gerçektende, Govindarajan ve Gupta ekonomik alandaki küreselleşmeyi, ülkeler arasındaki karşılıklı ekonomik bağımlılığın giderek artması olarak görmektedir. Bu bağımlılık, mal, hizmet, sermaye ve bilgi gibi ekonomik değerlerin ülkeler arasındaki akışının artması ile gerçekleşmektedir¹³⁶. Diğer bir tanıma göre, dar anlamda küreselleşme tarihi sınırlar arasındaki ticaret, yatırım ve sermaye akışlarının artması yoluyla ulusal ekonomilerin birbirleriyle daha çok bütünleşmesidir. Daha geniş anlamıyla bakıldığında, bu akışlar örgütsel beceri ve kültürü, teknolojiyi, fikirleri ve bilgiyi içermektedir. Son zamanlarda, küreselleşmenin ticaret, ekonomi ve para politikalarının koordinasyonunu da içerir hale geldiği belirtilmektedir¹³⁷. Başka bir anlatımla, küreselleşmenin ekonomik boyutu insanların, malların, bilginin ve paranın, hiçbir engelle karşılaşmaksızın, dünyada serbestçe dolaşabilmesidir¹³⁸.

Küreselleşme karşıtlarının protestolarının arttığı günümüzde, özellikle gelişmekte olan ülkeler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu düşünen bazı yazarlar bu sürece önemli boyutta eleştiriler getirmektedir¹³⁹. Buna karşın, küreselleşmenin nitelik ve nicelik olarak geri dönülmesi güç olan bir noktaya ulaştığı düşünülmektedir. DPT'nin 2000 yılı Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu'ndaki görüşler de bunu desteklemektedir.

Küreselleşen bir çağda ulusların kendi geleneksel kimliklerini olduğu gibi muhafaza etme şansları da kalmamıştır. Kimliklerin değişmezliği artık bir efsane olmuştur. Ulaşım kolaylıklarının yaygınlaşması, elektronik haberleşme teknolojisinin olağanüstü hızla gelişmesi, nüfus hareketleri, emek ve sermayenin akışkanlığı gibi etkenler insanların hem kendilerinden çok uzaktaki olaylardan ve değerlerden etkilenmelerini kolaylaştırmakta hem de onları hayatın her anında farklı kimliklerle yüz yüze getirmektedir. Bu da ulus devletlerin kendi toplumlarını küresel gelişmeden tecrit etme imkanını neredeyse tümüyle

¹³⁶ Vijay Govindarajan ve Anil Gupta, "Analysis of the Emerging Global Arena", *European Management Journal*, Cilt no 18, Sayı no 3:274-284, (Haziran 2000), s.275.

¹³⁷ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s3.

¹³⁸ Mehmet Şahin, *Genel İşletme* (Eskişehir, 2000), s.39.

¹³⁹ Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız: Paul Hirst ve Grahame Thompson, *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance* (Cambridge:Polity Press, 1996).

ortadan kaldırmaktadır....Bu şartlar altında öyle görünüyor ki, ulusal kültürlerin gücü kendini dış etkenlerden koruyabilmesinde değil, tam tersine onlara açık olmasında ve kendini yenileyebilmesindedir (DPT, **Küreselleşme ÖİKR, a.g.e., (2000), s.57).**

Malların, hizmetlerin, bilginin ve paranın, hiçbir engelle karşılaşmaksızın dünyada serbestçe dolaşabilmesi, başka bir deyişle küreselleşme süreci, hiç kuşkusuz küçük büyük tüm işletmeleri etkilemekte; örgüt, strateji, kültür ve gelecek gibi çeşitli unsurlar açısından aşılması gereken önemli güçlükler yaratmaktadır¹⁴⁰. Bununla birlikte, küreselleşme sürecinin günümüzde bir olgu haline geldiği¹⁴¹ dikkate alındığında, bu değişim ve dönüşümlerden yararlanma yollarının aranmasının işletmeler açısından daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler

Küreselleşme aslında başlangıcı uzun yıllar öncesine dayanan bir süreçtir. Önemli olan bu sürecin nitel ve nicel açıdan günümüzde oldukça önemli bir noktaya gelmiş olmasıdır. Özellikle son on yıl içinde, küreselleşme sürecinin bu noktaya ulaşmasında bazı faktörler çok önemli roller oynamıştır. Bunlar, düşünce yapılarındaki değişim, uluslararası ticaretin gelişmesi, uluslararası finansal akışların gelişmesi, çok uluslu (küresel) işletmeler, artan bölgeselleşme eğilimleri ve teknolojik gelişmelerdir.

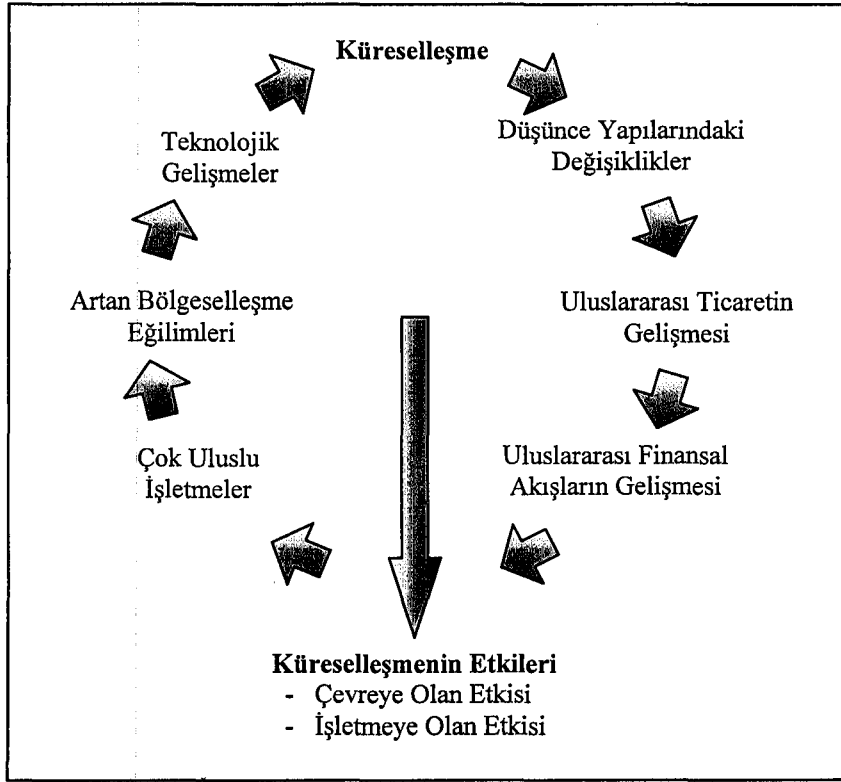
Küreselleşme sürecinde etkili olan faktörler Şekil-11'de görülmektedir. Bu faktörler bir yandan küreselleşme sürecini hızlandırırken, diğer yandan küreselleşme de onları etkilemektedir. Örneğin, teknolojik yenilikler küreselleşme sürecinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Diğer yandan, küreselleşmenin çevreye ve işletmeye etkisi sonucunda yeni teknolojilerin üretilmesi ve dünya genelinde kullanılması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, küreselleşme de teknolojinin gelişim sürecini hızlandırmaktadır.

Bu bölümde küreselleşmeye zemin hazırlayan ve onu hızlandıran faktörler değerlendirilerek küreselleşme sürecinin ulaştığı nokta ortaya konulmaktadır. Bu çalışmanın amacı, küreselleşmenin olumlu ya da olumsuz yanlarını ön plana çıkararak

¹⁴⁰ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.4.

¹⁴¹ Michael Harvey, David Griffith ve Milorad Novicevic, "Development of Time Spaces to Effectively Manage Global Inter-organizational Relational Communications", **European Management Journal**, Cilt no: 18, Sayı no 6:646-662, (Aralık 2000), s.647. ; Kym Anderson, "Globalization, the World Trade Organization, and Development Strategies of Poorer Countries", **Local Dynamics in an Globalizing World** (New York: Oxford University Press, 2000), s.10.

onu savunmak ya da eleştirmek değil, bu sürecin günümüzde ulaştığı noktaya ve bunun kaçınılmaz etkilerine dikkat çekmektir. Çünkü bu süreç artık bir olgu haline dönüşmüş ve gerek insanları, gerekse işletmeleri önemli bir biçimde etkilemeye başlamıştır.



Şekil-11. Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler

1.2.1. Düşünce Yapılarındaki Değişim

1980'li yıllara kadar devletlerin bazı sektörleri stratejik olarak değerlendirerek bunları sıkı bir biçimde kontrol etmeleri oldukça yaygın bir politika olmuştur. Bu politikaların nedenleri arasında, ekonomik kalkınmayı ve teknolojik gelişmeleri teşvik etmek, kıt olan ulusal kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak ve bu alanlarda insan kaynakları yaratmak sayılabilir. Bununla birlikte, asıl nedenler ulusal güvenliğin sağlanması, bağımsızlığın korunması ve ulusal bir kimlik oluşturulması olarak görülmektedir. Havayolu taşımacılığı söz konusu stratejik sektörlerin başında gelmiştir¹⁴². Bu politikalar doğrultusunda, dünyadaki hemen her ülkenin bir "Bayrak Taşıyıcı" havayolu işletmesi olmuştur.

¹⁴² Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.13.

Fakat 1980'li yıllardan itibaren korumacı ve düzenleyici politikalara yön veren düşünceler önemli ölçüde değişmeye başlamıştır. Serbestleşme ve özelleştirme uygulamalarına hız verilmiş ve tam rekabetin sağlanmasına yönelik pazar odaklı düşünceler gelişmiştir. Bu düşünce değişiminin altında yatan en önemli sebep, rekabetin, maliyetleri azaltırken verimliliği, yaratıcılığı ve hizmet kalitesini artıracağına olan inanın güç kazanması olmuştur¹⁴³.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan soğuk savaşın 1980'li yılların sonlarında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile son bulması, düşünce yapılarının değişmesine hız kazandırmıştır. Böylece ekonominin devlet kontrolü altında tutulmasından vazgeçen düşünceler güç kazanmış ve dünya genelinde yaygınlaşmıştır¹⁴⁴. Düşünce yapılarındaki söz konusu değişimler, serbest pazar ekonomisi politikalarının sadece yerel değil küresel bir ölçekte de etkinliğini artırmıştır.

Bu gelişmelere paralel olarak ülkeler arasında daha demokratik yönetim modelleri de yaygınlaşmaya başlamıştır. Böylece, seslerini daha iyi duyurabilen halk kitlelerinin savaş karşıtı (hem sıcak hem de soğuk savaş) düşünceleri uluslararası politikalara yansımıştır. İnsanlar, uluslararası ticaretin gelişmesinin hayat standardını yükselteceğini ve demokrasinin hakim olduğu yerlerde savaşların artık önlenebileceğini düşünmeye başlamışlardır¹⁴⁵. Birçok ülkenin, gelişme ve büyümenin bir gereği olarak, uluslararası pazarlara olan güvenleri artmış, bu pazarların uygun koşullar altında gelişebilmesi amacıyla ticaret ve yatırım sistemleri liberalleştirilmeye başlanmıştır¹⁴⁶.

Sonuç olarak, düşünce yapılarında meydana gelen bu değişimler, hem yerel hem de küresel bir ölçekte, ticaret, finansal akışlar ve sahiplik kuralları gibi bir çok alanda kısıtlayıcı düzenlemelerin ortadan kaldırılmasına hız vermiştir. Bu düzenlemelerin kaldırılması küreselleşme için uygun bir ortam hazırlamakta ve küreselleşmeyi hızlandırmaktadır.

1.2.2. Uluslararası Ticaretin Gelişmesi

Uluslararası ticaret ekonomik açıdan küreselleşmenin en önemli araçlarından birisi olagelmıştır. Aynı zamanda küreselleşmenin bir sonucudur. Ticaret ülkeler

¹⁴³ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.13-14. ; Govindarajan ve Gupta, a.g.e., s.277-278.

¹⁴⁴ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.14.

¹⁴⁵ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.6. ; Anderson, a.g.e., s.11

¹⁴⁶ Worl Trade Organization, *Annual Report-1998* (Geneva:WTO Publications, 1998), s.19.

arasındaki ilişkileri geliştirmekte, karşılıklı bağımlılık yaratmakta ve bir ülkeye ait olan değerleri diğer ülkelere taşımaktadır¹⁴⁷.

Uluslararası ticaretin gelişmesini sağlayan en önemli faktörler, ticaret sınırlamalarının azaltılması, ulaşım olanaklarının gelişmesi ve maliyetlerinin azalmasıdır¹⁴⁸. Ulaşım maliyetlerinin azalması teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmıştır ve bu bölümün son konusunda ele alınacaktır.

Günümüzde ticaret sınırlamaları, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler tarafından azaltılmaktadır¹⁴⁹. Gelişmiş ülkelerdeki tarifeler, çift basamaklı oranlardan, %4'lere kadar gerilemiştir. Diğer yandan, sadece üretim malları alanında sınırlı kalmayan tarife indirimleri hizmet sektörüne de yansımıştır. Örneğin, haberleşme, finans ve bilgi teknolojisi ürünlerine uygulanan tarife sınırlamalarının kaldırılması, bunların ticaretini küreselleştirirken bu durum tekrar küreselleşmeyi getirmektedir¹⁵⁰. Söz konusu ticaret sınırlamalarının kaldırılmasında Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (General Agreements On Trade and Services) görüşmelerinin ve Dünya Ticaret Örgütü'nün çok önemli katkıları vardır.

Ticaretin liberalleştirilmesinin gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerine önemli katkıları olduğu belirtilmektedir. Uruguay Turundan sonra tarifelerde yapılan indirimlerin ülkelerin ulusal gelirlerini %0,3-%0,4 oranında artırdığı tahmin edilmektedir¹⁵¹. Bu nedenle, uluslararası alanda ticaretin gelişmesi için mevcut sınırlamaları ortadan kaldırma çabalarının devam edeceği düşünülmektedir.

Yukarıda sözü edilen gelişmeler paralelinde dünya ticareti giderek artmaktadır¹⁵². Ticaretin küresel ölçekte artışından daha önemli olan nokta, dünya ticaretinin dünya üretiminden daha hızlı bir biçimde artıyor olmasıdır. Artış oranları

¹⁴⁷ DPT, *Küreselleşme ÖİKR*, a.g.e., s.22. ; Ufuk Başoğlu, Nalan Ölmezoğulları ve İlker Parasız, *Dünya Ekonomisi: Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi* (Bursa, 1999), s.7.

¹⁴⁸ C. Feenstra, "Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy", *Journal of Economic Perspectives*, Cilt no 12, Sayı no4:31-50, (1998), s.32.

¹⁴⁹ World Bank, *World Development Report-1999/2000* (Washington DC:World Bank , 2000), s.55.

¹⁵⁰ WTO, *Annual Report-1998*, a.g.e., s.36.

¹⁵¹ Uluslararası ticaret sınırlamalarının kaldırılmasının çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız: World Bank, *WDR-1999/2000*, a.g.e., s.52-53., s.60-61. ; WTO *AR-1998*, a.g.e., s.36-46.

¹⁵² 1948-1997 yılları arasında mal ihracatı yılda ortalama %6 artarken, dünya üretim miktarı %3.7 oranında artmıştır. Bu dönemde ihracat miktarı 17 kat artarken dünya üretimi 6 kat artmıştır. Bakınız: WTO *AR-1998*, a.g.e., s.33-35.

arasındaki bu fark, ekonomik faaliyetlerin giderek küreselleştiği ve karşılıklı bağımlılığın güçlendiği anlamına gelmektedir¹⁵³.

Ticaretteki küreselleşmenin diğer bir göstergesi ticaret coğrafyasının değişmiş olmasıdır. 1950 ve 1960'lı yıllarda dünya ticaretinin önemli bir bölümü gelişmiş ülkelerin elinde olmuştur. Fakat bu yıllardan sonra ticaret coğrafyasının değişmeye başladığı görülmektedir. Özellikle Güney Kore, Tayvan, Singapur gibi Asya Ülkeleri dünya ticaretinde önemli roller almaya başlamış ve gelişmiş ülkelerin pazarlarına bile girmişlerdir¹⁵⁴. Örneğin, 1990'lı yıllardaki toplam dünya ticaretine göre iki kat fazla artış göstermiş olan ofis malzemeleri ve bilgi teknolojileri ticaretinin yarısı söz konusu Asya ülkeleri tarafından yapılmaktadır¹⁵⁵.

Uluslararası ticaretin gelişimi ile ilgili olarak dikkat çeken diğer bir nokta ticarete konu olan ürünlerde meydana gelen değişimdir. Tarım ürünleri 1950 yılında dünya toplam ihracatının %47'sini oluştururken, bu oran 1996 yılında %12'ye kadar düşmüştür. 2000 yılında üretim, yatırım ve ticareti destekleyen en dinamik sektörler, bir kez daha bilgi ve iletişim sektörleri olmuştur. 2000 yılında yarı iletkenlerin satışı, %37'lik bir artış ile, 204 trilyon ABD\$'na ulaşmıştır. 1999 yılına göre %46'lık bir artış gösteren cep telefonlarının sayısı, 410 milyon olmuştur. Kişisel bilgisayar sayısının, %15'lik bir artış ile, 130 milyona ulaştığı tahmin edilmektedir¹⁵⁶. Bu konudaki diğer önemli bir nokta, gelişmekte olan ülkelerin bu ticarete önemli roller oynamaya başladıklarıdır¹⁵⁷. Bilgi ve iletişim sektörlerindeki ticaretin gelişmesi küreselleşmeyi daha çok artıracaktır. Çünkü bu hizmetlerin kendileri de küreselleşmeyi hızlandıran en önemli faktörler arasında gösterilmektedir.

Günümüzde malların yanı sıra, uluslararası hizmetler ticaretinin de geliştiği görülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllarda, iletişim maliyetlerinin düşmesi ve liberal politikaların izlenmesi sayesinde, hizmetler ticaretinde önemli artışlar meydana gelmiştir. 1994-1997 yılları arasında dünya hizmet ihracatı %25'den daha fazla artış

¹⁵³ Peter Dicken, **Global Shift: Transforming the World Economy** (Üçüncü basım. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1998), s.24. Yergin, Victor ve Evans, a.g.e., s.9. ; Hirst ve Thompson, a.g.e., s.54-55. ; DPT, **Küreselleşme ÖİKR**, a.g.e., s.23.

¹⁵⁴ Dicken, a.g.e., s.35-36.

¹⁵⁵ World Trade Organization, **International Trade Statistics 2000** (Geneva: WTO Publications, 2000), s.14.

¹⁵⁶ World Trade Organization, **Annual Report-2001** (Geneva: WTO Publications, 2001), s.19.

¹⁵⁷ World Bank, **WDR-1999/2000**, a.g.e., s.56.

göstermiştir. Bunlara ek olarak, Elektronik ticaretin yaygınlaşması, uluslararası hizmetler ticaretine yeni açılımlar kazandırmaktadır¹⁵⁸.

Hizmetler ticaretinin gelişmesi küreselleşme açısından farklı bir önem taşımaktadır. Çünkü hizmet sektörleri bir çok üretim sürecine girdi sağlamaktadır. Diğer yandan, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı yerde gerçekleşmek durumunda olduğu için hizmet üretimi de küreselleşmek durumundadır.

Sonuç olarak, uluslararası ticaretin önündeki sınırlamalar her geçen gün azaltılmakta, böylece uluslararası ticaret gittikçe büyümekte, coğrafyası ve bileşenleri değişmektedir. Yaşanan bu gelişmeler ekonomik küreselleşmeyi getirmekte, küreselleşme ise yeniden bu gelişmelere hız vermektedir.

1.2.3. Uluslararası Finansal Akışların Gelişmesi

Uluslararası finansal akışlar, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Portföy yatırımları olarak ikiye ayrılmaktadır. Yabancı sermaye piyasası araçları kullanılarak yabancı para piyasalarında yapılan yatırımlar portföy yatırımları olarak tanımlanmaktadır. Bu tür yatırımlar, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına göre daha kısa vadeliidir. Portföy yatırımlarının 1990'lı yıllardan sonra arttığı belirtilmektedir¹⁵⁹. Nitelik ve nicelik açısından küreselleşmeyi en çok etkileyen, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları olduğu için çalışmada portföy yatırımları üzerinde durulmayacaktır.

Yabancı yatırım, yatırılabilir kaynakların kişi ve kuruluşlar tarafından bir başka ülkeye taşınmasıdır. Bir veya birden fazla uluslararası yatırımcının tamamına sahip olarak veya ulusal bir veya birkaç işletme ile ortaklık halinde gerçekleştirdiği yatırımlar doğrudan yabancı sermaye yatırımı olarak tanımlanmaktadır¹⁶⁰. Literatürde genellikle “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları” yerine “Doğrudan Yabancı Yatırımlar” (DYY) terimi kullanılmaktadır.

Son 10 yıl içinde, DYY miktarında dünya genelinde oldukça önemli artışlar olmuştur. Bunun en önemli nedeni, ülkelerin DYY düzenlemelerini

¹⁵⁸ World Bank, WDR-1999/2000, a.g.e., s.64.

¹⁵⁹ Nurhan Aydın, *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler* (Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları:No:1002, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları:No:107, 1997), s.7. ; WTO, *Annual Report-1998*, a.g.e., s.36.

¹⁶⁰ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Ankara:Yayın No:DPT:2514-ÖİK:532, 2000), s.1.

liberalleştirmeleridir. DYY'deki liberalleşme uygulamaları, DYY'nin ülkelere giriş koşullarının kolaylaştırılması anlamına gelmektedir¹⁶¹. Liberalleştirme politikalarının temelinde, ülkelerin ekonomik büyüme ve refah seviyelerini artırma çabaları yatmaktadır¹⁶².

1991-1999 yılları arasında, dünya genelinde DYY rejimini düzenleyen kanunlarda yapılan toplam 1035 değişikliğin %94'ü DYY politikalarının liberalleştirilmesi yönünde olmuştur¹⁶³. Liberalleşme eğilimlerinin, iletişim, yayıncılık ve enerji alanlarına doğru kayması küreselleşmenin ulaştığı nokta açısından dikkat çekici olarak değerlendirilmektedir¹⁶⁴. 1982 yılında iç ve dış DYY akışlarının toplamı 95 trilyon ABD\$'ı iken bu rakam, %1652'lik bir artış ile, 1999 yılında 1665 trilyon ABD\$'ına ulaşmıştır¹⁶⁵. Bu oldukça önemli bir artıştır.

DYY 1990'lı yıllara kadar gelişmiş ülkeler arasında daha yaygın iken, 1990'lı yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akımlarında da önemli artışlar olmuştur. Başka bir deyişle, DYY'de kaynak ve hedef ülkeler arasına gelişmekte olan ülkeler de girmeye başlamıştır. DYY'nin sektörel dağılımına bakıldığında, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde hizmetler sektörünün geliştiği görülmektedir¹⁶⁶.

Artık bir çok ülke (gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler) daha çok DYY çekmenin yollarını arar hale gelmiştir. Bu nedenle, ülkelerin DYY politikaları gün geçtikçe liberalleşmekte ve bunun bir sonucu olarak DYY'de dünya genelinde son derece önemli artışlar meydana gelmektedir. Diğer yandan, hizmetler sektörü DYY'den daha çok pay almaya başlamıştır. Finansal akışların bu boyutlarda gelişmesi finansın küreselleşmesini sağlamaktadır.

¹⁶¹ United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report-1994: Transnational Corporations, Employment and the Workplace, Executive Summary** (New York: United Nations Publications, 1994), s.21.

¹⁶² United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report-1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy Overview** (New York: United Nations Publications, UNCTAD/ITE/IIT/5 (Overview), 1997), s.19.

¹⁶³ United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report-2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development** (New York: United Nations Publications, 2000), s.1.

¹⁶⁴ United Nations Conference on Trade and Development, **World Investment Report-1998: Trends and Determinants-Overview** (New York: United Nations Publications, 1998), s.11.

¹⁶⁵ UNCTAD, **WIR-2000, a.g.e.**, s.5'deki Tablo-4'den derlenmiştir.

¹⁶⁶ DPT, **Küreselleşme ÖİKR, a.g.e.**, (2000), s.6, s.40. ; Robert E. Litan, "Toward a Global Financial Architecture for the 21st Century", **Local Dynamics in a Globalizing World** (New York: Oxford University Press, 2000), s.20. ; UNCTAD, **WIR-1998, a.g.e.**, s.7.

Küreselleşmenin en önemli göstergelerinden ve gerekliliklerinden birisi, üretimin küreselleşmesidir. Küresel bir ölçekte üretimin gerçekleşebilmesi için başta finansman olmak üzere insan, bilgi, deneyim gibi işletme kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçları küresel bir ölçekte karşılayabilen DYY, üretimin küreselleşmesini sağlayan en önemli araçlardan birisidir. DYY'in küreselleşmeyi hızlandırıcı diğer bir etkisi ise, ticareti küresel olarak artırmasıdır. DYY, mal ve hizmetlerin yabancı pazarlara dağıtılmasında en önemli rollerden birisini üstlenmektedir.

DYY'in dünyayı nasıl birbirine bağımlı hale getirdiğinin diğer bir göstergesi, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için teknoloji alanındaki DYY'lerin artmakta olduğudur. Bunlar arasında lisans, imtiyaz ve telif hakları önemli yer tutmaktadır¹⁶⁷.

1.2.4. Çok Uluslu İşletmeler

Ekonomik küreselleşmenin oluşumunda en önemli rollerden birisini de Çok Uluslu İşletmeler (ÇUI) üstlenmiştir. Literatürde ÇUI'ler için bir çok farklı isim ve tanım kullanılmış, fakat bunlar için genel kabul görmüş ortak bir tanım yapılamamıştır. Bunun nedeni, ÇUI'lerin, faaliyet yeri, mülkiyet, organizasyon ve varlıklarının yapısı, üst yönetimin milliyeti, çalışanların sayısı ve milliyetleri ile işletmenin satışları ve gelirleri gibi bir çok ölçüte bağlı olarak değerlendirilmeleridir¹⁶⁸.

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde, ÇUI'lerin genellikle üst yönetimlerinin ve mülkiyet yapılarının çok uluslu oldukları, genel bir yönetim stratejisi ile yönetildikleri, üretim faaliyetlerini DYY'ler ile birden çok ülkeye yaydıkları, dolayısıyla işletme kaynaklarını ve üretim faktörlerini farklı ülkeler arasında dağıttıkları, ancak bunu yaparken herhangi bir ülkenin ulusal çıkarını gözetmeksizin sadece işletme çıkarlarını dikkate aldıkları görülmektedir¹⁶⁹. Bu açıklamalara göre, ÇUI'lerin aslında "küresel işletmeler" olarak adlandırılmaları mümkündür. Çünkü bu tür işletmeler küresel bir alanda faaliyet göstermekte, kaynaklarını küresel olarak uygun olan her yerden sağlayabilmekte ve ürünlerini küresel pazarlara arz etmektedirler.

¹⁶⁷ Yergin, Viotor ve Evans, a.g.e., s.19-21.

¹⁶⁸ İnan Özalp, *Çok Uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım* (Eskişehir, 2000), s.11-24.

¹⁶⁹ Özalp, a.g.e., s.11-24. ; Başoğlu, Ölmezogulları ve Parasız, a.g.e., s.10. ; Aydın, a.g.e., s.5. ; Dicken, a.g.e., s.177.

Küreselleşen ekonomide işletmelerin küreselleşmesi neredeyse kaçınılmaz hale gelmiştir. Diğer yandan, küreselleşen işletmeler ise küreselleşmeyi hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, küresel işletmeler küreselleşmenin hem nedeni hem de bir sonucudur.

Ticaretin liberalleşmesi, serbestleşme ve özelleştirme eğilimlerinin yaygınlaşması, teknolojinin gelişmesi, DYY akışlarının artması, böylece işletmelerin daha önceden korunmakta olan pazarlara erişim ve girişlerinin kolaylaşması, bunun bir sonucu olarak üretim faktörlerinin küreselleşmesi ve tüm bu gelişmelere paralel olarak artan rekabet baskıları neticesinde, işletmeler kendi ülkelerinde daralan pazarlar yerine yeni pazar ve kaynak arayışlarına girmek zorunda kalmaktadır¹⁷⁰. Bu arayışın en önemli araçları yabancı ülkelerdeki tam sahipliğe dayalı doğrudan yatırımlar, ortak girişimler, sınır ötesi birleşme ve satın almalar ya da işbirlikleridir¹⁷¹.

Söz konusu küresel baskılar işletmeleri küresel olmaya iterken, diğer yandan işletmelerin küresel hale gelmeleri de tekrar küreselleşmeyi getirmektedir. Küresel işletmelerin ya da ÇÜİ'lerin küreselleşmeyi artırıcı etkileri aşağıda sıralanmaktadır:

- * **Küresel işletmeler üretimin küreselleşmesini sağlamaktadır:** Küresel işletmeler DYY'nin küresel hale gelmesi, bu konudaki devlet politikalarının liberalleşmesi ve işletmelerin küresel istekleri sonucunda, dünyanın hemen her yerinde faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu işletmelerin tüm işlevleri küreselleştiği için doğal olarak dünya genelinde üretim de küreselleşmektedir. Başka bir deyişle, küresel işletmelerin sayısı arttıkça üretim faktörleri, iş olanakları, teknoloji, sermaye ve bilgi gibi unsurlar dünya genelinde küresel olarak el değiştirmeye başlamıştır. Bu süreç küreselleşmeyi getirmektedir.
- * **Küresel işletmeler uluslararası ticareti artırmaktadır:** Küresel işletmeler uluslararası pazarlara ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Daha önceden diğer ülkelerde üretilen ürünler, küresel işletmeler sayesinde, yeni girilen ülkede de üretilir hale gelmektedir. Bu ürünlerin küresel bir ölçekte pazarlanabilmesi, küresel işletmelerin geniş dağıtım kanalları sayesinde, kolaylaşmaktadır. Diğer yandan, küresel işletmeler farklı bölgelerdeki birimlerinden ara mal ya da ham madde satın almakta ya da onlara satmaktadır. Farklı küresel işletmelerin işbirliğine gitmeleri halinde

¹⁷⁰ UNCTAD, WIR-1998, a.g.e., s.32-33.

¹⁷¹ Yergin, Victor ve Evans, a.g.e., s.12.

ortaya çıkan ağ daha çok küreselleşmekte ve böylece uluslararası ticaret daha çok artmaktadır. Uluslararası ticaretin artması küreselleşmeyi getirmektedir.

- * **Küresel işletmeler teknoloji üretmekte ve yaymaktadır:** Küresel işletmeler, ileri teknoloji ürünlerinin yanı sıra, nitelikli bilgi, beceri ya da yöntemleri de farklı bölgelerdeki insan kaynağı ile bir araya getirmektedir. Başka bir deyişle, ev sahibi ülke sahip olmadığı kaynakları elde etmektedir. Böylece, daha önceden bu kaynaklardan mahrum olan ülke, bölge, sektör ya da işletme için küreselleşme açısından uygun bir ortam hazırlanmaktadır.

Küresel işletmelerin diğer işletmelerle işbirliği yapmaları küreselleşmeyi daha çok artıracaktır. Çünkü dünyanın farklı bölgelerindeki küçük işletmeler, küreselleşmenin yarattığı baskılar altında kalmalarına rağmen, küresel ölçekte rekabet gücü bulamamaktadır. Bunun nedeni, küresel işletmelere göre daha küçük olmalarıdır. Fakat işbirlikleri sayesinde küresel üretim ağlarına dahil olmaları mümkün hale gelmektedir¹⁷². Böylece küçük işletmeler bile küreselleşmenin bir aracı haline dönüşmektedir.

1.2.5. Artan Bölgeselleşme Eğilimleri

Küreselleşmenin yanı sıra, son yıllarda dikkat çeken diğer bir eğilim, ülkelerin ekonomik alanlarda bölgesel bütünleşmelere gitmeleridir. Küreselleşmeyi hızlandıran faktörler ülkeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırırken, bunun bir sonucu olarak, belirli bölgelerdeki ülkeler arasında işbirliği hareketlerini de körüklemektedir. Benzer neden ve sonuç ilişkileri içinde, dünya bir yandan küreselleşirken diğer yandan da bölgeselleşmektedir¹⁷³.

Bölgesel bütünleşme hareketleri türlerine göre dört temel başlık altında toplanabilir. Üye ülkeler, bütünleşmenin ilk aşaması olan serbest ticaret bölgelerinde, kendi aralarındaki mal ve hizmet hareketlerinde ticari ve diğer ulusal engelleri kaldırmayı amaçlarlar. Üyeler, birbirlerine karşılıklı olarak, piyasalarına giriş önceliği tanırlarken üye olmayan üçüncü ülkelere karşı diledikleri ticaret politikalarını, tarifelerini ve kotalarını uygularlar. Bütünleşmenin ikinci aşaması gümrük birliğidir.

¹⁷² Dicken, a.g.e., s.223.

¹⁷³ Rıdvan Karluk, *Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasal Kuruluşlar* (Dördüncü basım. Ankara:Turhan Kitabevi, 1998), s.7.

Üye ülkeler arasında tek bir gümrük tarifesi uygulanırken üçüncü ülkelere karşı ortak ticari kurallar söz konusudur. Ortak pazar bütünleşmenin üçüncü aşamasıdır. Bu aşamada taraflar arasındaki üretim faktörlerinin, sermaye, emek ve teknolojinin serbest dolaşımına izin verilir. Bölgesel bütünleşmenin son aşaması ekonomik birliktir. Bir ekonomik birlikte, tüm üye ülkelerin ekonomi politikalarını birleştirmeleri gerekmektedir. Bu tür bir anlaşma mal ve faktörlerin serbest dolaşımının yanı sıra para, maliye ve sosyal politikaların tam bir uyum sağlamasını gerektirir¹⁷⁴. Şu anda Avrupa Birliği sıralanan aşamaları geçerek bir birlik durumuna gelmiştir.

Gün geçtikçe, daha çok sayıda gelişmiş ve gelişmekte olan ülke bu tür ekonomik anlaşmalara katılmaktadır. Dünya Bankası verilerine göre, 1950-1989 yılları arasında toplam 75 adet bölgesel ticaret anlaşması yapılmışken, bu sayı 1990-1998 yılları arasında 82 olmuştur. Bu tür anlaşmalar sadece mal ticaretini değil aynı zamanda hizmetler ticaretini ve yatırım düzenlemelerini de kapsamaktadır. Bu sayede, bölgeselleşme hareketleri bölge içindeki ticareti ve DYY akışlarını da artırmaktadır¹⁷⁵.

Bölgeselleşme eğilimleri doğrultusunda ortaya çıkan bazı oluşumlar Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (North America Free Trade Area-NAFTA), Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (Forum For Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC) ve Avrupa Birliği (European Union-EU) olarak sıralanabilir¹⁷⁶.

* **NAFTA:** 1994 yılında yürürlüğe giren anlaşma ile ABD, Kanada ve Meksika arasındaki tüm yatırımları ve ticareti sınırlayan engellerin belirli bir geçiş süreci içinde kaldırılması ve bölgede serbest ticaret bölgesinin oluşturulması öngörülmüştür. ABD tüm Amerika ülkelerini NAFTA çatısı altında toplamayı hedeflemektedir. NAFTA mevcut haliyle bile dünya ekonomisinde önemli bir ekonomik güç durumundadır. NAFTA'nın işbirliği alanları arasında tarım, finansal hizmetler, haberleşme ve yatırımların yanı sıra ulaşım hizmetleri de yer almaktadır¹⁷⁷.

* **Avrupa Birliği:** AB'nin temelleri 6 üye ülke tarafından (Batı Almanya, Fransa, İtalya, Hollanda, Belçika ve Lüksemburg) 1 Ocak 1958'de yürürlüğe giren Roma

¹⁷⁴ T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, **Küreselleşme Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye Özel İhtisas Komisyonu Raporu** (Ankara:Yayın No:DPT:2374-ÖİK:439, 1995), s.57.

¹⁷⁵ World Bank, **WDR-1999/2000, a.g.e., s.53.** ; UNCTAD, **WIR-1998, a.g.e., s.29.**

¹⁷⁶ Bölgeselleşme eğilimleri paralelinde ortaya çıkan bir çok oluşum bulunmaktadır. Bu bölümde, "havayolu taşımacılığında küreselleşme" eğilimlerine etkisi olan oluşumlara yer verilecektir.

¹⁷⁷ Karluk, **a.g.e., s.476-482.**

Anlaşması ile atılmıştır. 1973 yılında İngiltere, İrlanda Cumhuriyeti ve Danimarka Topluluğa dahil edilmiştir. 1981 yılında Yunanistan, 1986 yılında İspanya ve Portekiz tam üye olmuştur. Daha sonra İsveç, Avusturya ve Finlandiya tam üyeliğe kabul edilmiştir. Bu anlaşma, rekabet ortamının sağlanabilmesi için, üye ülkelerin tüm koruyucu tarife ve kotaları, tarife dışı engelleri kaldırılmalarını ve malların serbest dolaşımına izin vermelerini öngörmüştür. Diğer bir öngörü hizmetler sektöründe rekabetin sağlanması olmuştur. Son olarak, tüm üretim faktörlerinin serbest dolaşımı hedeflenmiş ve 1993 yılında tamamen ortak pazar kuralları devreye girmiştir. Ocak 2002’de, ortak para birimi olan EURO kullanılmaya başlanmıştır. AB’nin bir çok ülkesinde EURO’nun kullanılmaya başlanması ekonomik bütünleşmenin ulaştığı nokta açısından son derece önemlidir. Çünkü para ulusal egemenliğin en önemli simgesi durumundadır. Diğer yandan, Türkiye’nin tam üyeliğe ne zaman kabul edileceği belirsizliğini korumaktadır. AB, bütünleşik bir ekonomi açısından değerlendirildiğinde, ABD’nin ardından dünyanın en büyük ikinci gücüdür¹⁷⁸.

- * **APEC:** Aslında bir ekonomik işbirliği şeklinde kurulmuş olan APEC 1989 yılından sonra amaçlarını değiştirmeye başlamıştır. 1989’da 12 olan üye sayısı, (ABD, Avustralya, Japonya, Kanada, Endonezya, Brunei, Filipinler Güney Kore, Yeni Zelanda, Singapur, Malezya ve Tayland) 1994 yılında 18’e çıkmıştır (Çin Halk Cumhuriyeti, Tayvan, Hong-Kong, Meksika, Papua Yeni Gine ve Şili). 1994 yılında Bogor’da toplanan (Endonezya) Devlet Başkanları yükümlülük getirmeyen bir bildiri yayımlayarak kademeli bir geçiş ile üye ülkeler arasında ticareti ve yatırımları tamamen serbestleştirme kararı aldıklarını açıklamışlardır. Buna göre, 2010 yılına kadar gelişmiş ülkeleri, 2020 yılına kadar gelişmekte olan ülkeleri içine alacak bir serbest ticaret bölgesinin kurulması planlanmaktadır. APEC’in ekonomik işbirliğinin yanı sıra bölgede barışın ve politik istikrarın güçlenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir¹⁷⁹.

Sonuç olarak, bölgeselleşme eğilimleri küreselleşme için uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu eğilimin, güç kazandığı dikkate alındığında, küreselleşmeyi hızlandıracağı açıktır.

¹⁷⁸ Yergin, Vietor ve Evans, *a.g.e.*, s.17. ; Başoğlu, Ölmezoğulları ve Parasız, *a.g.e.*, s.187-188. ; Button, Haynes ve Stough, *a.g.e.*, s.32-33.

¹⁷⁹ Karluk, *a.g.e.*, s.50-57.

1.2.6. Teknolojik Gelişmeler

18. YY'ın sonları ve 19.YY'ın başlarında gerçekleşen sanayi devrimi önemli teknolojik yenilikler yaratmıştır. Bu yenilikler verimliliği önemli ölçüde artırırken ulaşım maliyetlerini de aynı ölçüde azaltmıştır. Elektrik, telefon, otomobil, konteynırlı gemi ve boru hatları gibi buluşlar, üretimi, iletişimi ve ulaşımı daha önceki nesiller tarafından tahmin edilemeyecek ölçüde geliştirmiştir¹⁸⁰.

Söz konusu alanlardaki teknolojik gelişmeler günümüzde halen devam etmektedir. Özellikle bilişim ve iletişim alanında yaşanan yenilikler akıl almaz boyutlara ulaşmış, tüm tanımların yeniden yapılmasını zorunlu kılarak çağı değiştirmiş ve dünyayı temelinden etkilemiştir.

Teknolojik gelişmeler insanların gelir seviyelerini artırmaya ve hayatlarını zenginleştirmeye devam edecektir. Mikro-elektro-kimyasal sistemler ve bio-teknoloji alanında yaşanacak gelişmelerin, yakın gelecekte, yeni faaliyet alanları ve sektörleri doğuracağı tahmin edilmektedir¹⁸¹.

Teknolojik gelişmeler her türlü bilginin, sermaye, mal ve hizmetlerin ülkeler arasında akışını hızlandırırken, uluslararası ilişkileri de giderek geliştirmektedir. Teknolojik gelişmeler bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmektedir.

1.2.6.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Küreselleşmeyi hızlandıran en önemli teknolojik gelişme, iletişim alanında yaşanmaktadır. Son yıllarda fiber optik ve uydu teknolojilerinde gerçekleşen gelişmeler iletişim olanaklarını önemli ölçülerde artırarak, telefon hizmetinin ve televizyon yayınlarının küresel olarak tüm dünyaya yayılmasına olanak tanımıştır. 1956 yılında aynı anda 36 Atlantik ötesi telefon konuşması yapılabilirken günümüzde bu sayı 10 milyona ulaşmıştır. Bu alandaki teknolojik gelişmeler, devlet monopollerini ortadan kaldırarak rekabeti ve yaratıcılığı artıran serbestleşme ve özelleştirme eğilimleri ile desteklenmiştir¹⁸².

İletişim alanında yaşanan bu gelişmeler bilgisayar alanındaki gelişmeler ile birleşince, şimdiye kadar yapılan en önemli buluşlardan birisi olarak görülen, İnternet

¹⁸⁰ WTO, Annual Report-1998, a.g.e., s.35.

¹⁸¹ WTO, Annual Report-1998, a.g.e., s.35.

¹⁸² Yergin, Victor ve Evans, a.g.e., s.23.

ortaya çıkmıştır. İnternet küresel bir yayın ve bilgi değişim aracı, kişiler arasında etkileşim ve işbirliği ortamı olarak görülmektedir¹⁸³. İnternet, ses ve görüntü de dahil olmak üzere, her türlü bilginin kolayca iletilmesini ve alınmasını sağlamaktadır.

Günümüzde internet tüm dünyayı etkisi altına almış durumdadır. 1993 yılında düzenli internet kullanıcılarının sayısı 90 milyondan az iken, 2000 yılında bu sayı 304 milyona ulaşmıştır. 2000 yılında 1 trilyon web sayfası, 4.5 milyon web sitesi ve 6.4 milyon sunucuya ulaşılmıştır. Ağın büyümesine paralel olarak, internetin ABD ve İngilizce merkezli olmaktan çıktığı belirtilmektedir¹⁸⁴.

Bu gelişmeler, özellikle uzun mesafeli iletişim maliyetlerini önemli ölçüde azaltırken, bilgiye erişim imkanlarını da önemli ölçüde artırmaktadır. Endüstri çağındaki demiryollarının yerini iletişim ve bilgi teknolojilerinin yarattığı sanal otoyollar almaktadır¹⁸⁵. Başka bir deyişle, günümüzün bilgi çağında, ekonomik değeri yüksek olan bilgiye ulaşım ve bilginin transferi oldukça kolay bir hale gelmekte ve bu işlemlerin maliyeti azalmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin küreselleşmeye olan katkıları aşağıda özetlenmektedir¹⁸⁶:

- * Kağıt para günümüzde “sayısal paraya” dönüşmüştür. Bu sayede, paranın zaman ve mekandan bağımsız olarak ışık hızında el değiştirmesi mümkün hale gelmektedir.
- * Para ve sermaye piyasaları elektronik ortamdan takip edilebilir hale gelmiştir. Bu sayede, uluslararası finansal akışların artması için uygun bir ortam yaratılmaktadır.
- * İnternetin yaygınlaşması e-ticareti de yaygınlaştırmakta ve internet ortamında yeni sanal mağazalar açılmaktadır. E-Ticaret sınır tanımayan küresel ekonominin oluşmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Tüketiciler mekan kavramından bağımsız olarak, evlerindeki kişisel bilgisayarlarından, istedikleri karşılaştırmaları anında yaparak, mal ve hizmet satın alabilmektedir. Bu sayede uluslararası ticaret artmaktadır.

¹⁸³ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.24.

¹⁸⁴ United States Internet Council & International Technology and Trade Associates Inc, “The State of the Internet-2000”, Yayınlanmamış Araştırma Raporu (Advanced News Media, Eylül 2000), .s.1.

¹⁸⁵ Anderson, a.g.e., s.10-11. ; Dicken, a.g.e., s.154.

¹⁸⁶ Başoğlu, Ölmezoğulları ve Parasız, a.g.e., s.42-43. Dicken, a.g.e., s.151, s.392. ; Şahin, a.g.e., s.45. ; David O. Stephens, “The Globalization of Information Technology in Multinational Corporations”, *The Information Management Journal*, Cilt no 33, Sayı no 3: 66-70, (Temmuz 1999), s.66. ; DPT, *Küreselleşme ÖİKR*, a.g.e., (2000), s.41-42., s.96.

- * İnternet iletişimi kolaylaştırmakta ve iletişim maliyetlerini azaltmaktadır. İnsanlar zaman ve mekan kavramlarından bağımsız olarak dünyanın hemen her yerinden birbirleri ile iletişim sağlar hale gelmektedir. Dünyanın öbür ucunda olup bitenler dünyanın her yerine anında ulaşmakta ve insanlar arasında karşılıklı etkileşim artmaktadır. İnsanlar her geçen gün birbirlerine daha çok yaklaşmaktadır.
- * İnternet bilgiye erişimi ve bilginin dağıtılmasını kolaylaştırmaktadır. Günümüzün bilgi çağında, ekonomik değeri yüksek olan bilgi kolayca elde edilebilmekte ve dünyanın her yerine kolayca yayılabilmektedir. Başka bir deyişle, işletme için en önemli kaynaklardan birisi olan bilgi, sınır tanımadan, çok hızlı bir biçimde el değiştirebilmektedir. Küresel bilgi akışındaki teknoloji, coğrafya ve maliyet engelini ortadan kaldıran internet bilgi devrimini ve yeni işletme modellerini geliştirmektedir.
- * Uluslararası üretim olanaklı hale gelmektedir. Bu sayede, küresel işletmeler dünyanın kendileri için uygun olan her yerinde üretim yapabilmekte ve bunları küresel olarak pazarlayabilmektedirler.
- * Hizmet sektöründe mekan kavramı ortadan kalktığı için hizmetler uluslararası ticarete daha fazla konu olmaktadır.
- * Söz konusu teknolojik gelişmeler, bilgi toplumu ve bilgi endüstrisine dönüşümün en önemli araçları konumundadır.

1.2.6.2. Ulaşım Teknolojilerindeki Gelişmeler

19.YY'da demiryolu ve denizyolu taşımacılığını yaratan buhar makinesinin icat edilmesi taşımacılık maliyetlerini azaltmıştır. Buna karşın, günümüzün daha verimli olan uçak ve hızlı tren gibi araçları sayesinde, taşımacılık çok daha hızlı, verimli ve ucuz bir hale gelmiştir. Deniz taşımacılığında birim maliyetlerin son 15 yıl içinde %70 oranında, havayolu taşımacılığında ise aynı dönemde yıllık %3-4 oranında azaldığı belirtilmektedir¹⁸⁷. Bu gelişmeler sayesinde uluslararası taşımacılık faaliyetleri küresel bir alana yayılmakta ve büyümektedir.

Ulaşım alanındaki gelişmeler üretim sürecinin dönüşümünü sağlamış, malların, hizmetlerin ve üretim faktörlerinin yer değiştirmesini kolaylaştırmıştır. Üretim merkezleri küresel olarak dünyanın dört bir yanına yayılmış, ulaşım imkanlarının

¹⁸⁷ World Bank, Anderson, a.g.e., s.10. ; WTO, Annual Report-1998, a.g.e., s.35.

artması sayesinde üretilen mal ve hizmetler küresel olarak dünyanın hemen her yerine oldukça hızlı, emniyetli, verimli ve daha az maliyetli olarak ulaştırılabilir hale gelmiştir¹⁸⁸. Başka bir deyişle, üretimin küreselleşmesine olanak tanımıştır. Ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerin etkilerine “Sıfır Stoklu Üretim” (Just-in-time) yöntemi örnek olarak verilebilir. Havayolu taşımacılığındaki gelişmeler bu üretim yönteminin uygulanabilmesinde oldukça önemli bir paya sahiptir.

Özellikle insanların ulaşım ihtiyaçlarının karşılanması açısından, havacılık alanındaki gelişmeler son derece etkili olmuştur. 1950’li yıllarda sadece elit insanlar havayolu taşımacılığını seçerken, günümüzde bir çok insan binlerce kilometre uzağa çok daha kısa bir zamanda ve emniyetli bir biçimde gidebilmektedir. Havayolu taşımacılığının sınır ötesi insan etkileşimini kolaylaştırdığı açıktır. Diğer yandan, araştırma sonuçları havayolu taşımacılığı hizmetinin varlığı ile DYY’nin yer seçimi arasında açık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, havayolu taşımacılığının küreselleşme sürecinde oldukça etkili bir faktör olduğunu söylemek mümkündür¹⁸⁹.

Ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler küreselleşmeyi hızlandırırken, diğer yandan küreselleşme de ulaşım faaliyetlerinin gelişmesine neden olmaktadır. Çünkü küreselleşme sonucunda uluslararası ticaret ve DYY artarken üretim ve tüketim küresel hale gelmektedir. Bunun bir sonucu olarak, taşımacılık artan talebe cevap vermek zorunda kalmaktadır¹⁹⁰.

Sonuç olarak, ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler küresel işletmelerin girdi ve çıktılarının küresel bir alanda hareket edebilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece, küresel işletmelerin dünyanın istedikleri bölgesinde faaliyette bulunmaları kolaylaşmakta ve insanlar arasındaki etkileşim artmaktadır. Bunun sonucunda küreselleşme hız kazanmaktadır.

1.3. Küreselleşmenin Etkileri

Küreselleşme ekonomik açıdan işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi, sektörü ve işletmenin kendisini doğrudan ve dolaylı yönden etkilemektedir. Çevre, sektör ve

¹⁸⁸ Richard P. Chaykowski ve Anthony Giles, “Globalization, Work and industrial Relations”, *Relations Industrielles*, Cilt no:2, Sayı no:1 (Kış 1998), s.3-12.

¹⁸⁹ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s. 8., ; Tae Hoon Oum, Jong-Hun Park ve Anming Zhang, *Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry* (Amsterdam:Pergamon, 2000), s.1.

¹⁹⁰ WTO, *Annual Report-1998*, a.g.e., s.33.

işletmenin kendisi de küreselleşmeyi etkilemektedir. Başka bir deyişle, söz konusu unsurlar bir döngü içindedir ve aralarında karşılıklı etkileşim vardır. Küreselleşmenin her sektöre farklı etkisi olacağı için bu bölümde çevreye ve işletmeye olan etkisi ele alınmaktadır.

1.3.1. Küreselleşmenin Çevreye Etkisi

Küreselleşmenin işletmenin faaliyette bulunduğu çevreye olan etkisi genel olarak aşağıda sıralanmaktadır¹⁹¹:

- * **Küreselleşme sonucunda ekonomik sınırlar giderek ortadan kalkmaktadır:** Uluslararası ticaretin ve DYY'lerin önündeki engeller ortadan kaldırılmakta, bölgeselleşme eğilimleri artmakta, sermaye ve üretim (üretim faktörleri, her türlü üretim girdisi ve çıktısı) küreselleşmektedir. Teknolojik gelişmeler sermaye ve üretimin küreselleşmesi için son derece uygun bir ortam hazırlamaktadır. Bunların bir sonucu olarak ekonomik sınırlar giderek ortadan kalkmaktadır.
- * **Coğrafi engeller giderek ortadan kalkmaktadır:** Son yıllarda iletişim, bilgi-işlem ve ulaşım teknolojilerindeki inanılmaz gelişmeler sayesinde dünya küçülmüş adeta coğrafi sınırlar ortadan kalkmıştır.
- * **Ülke ekonomileri giderek birbirlerine bağımlı bir hale gelmektedir:** Ekonomik ve coğrafi engellerin ortadan kalkması, sermayenin ve diğer üretim faktörleri ile üretimin küreselleşmesi sonucunda ülke ekonomileri gün geçtikçe birbirlerine bağımlı hale gelmektedir.
- * **Sosyo-kültürel boyutlarda da küreselleşme yaşanmaktadır:** Ekonomik küreselleşmenin hazırlayıcıları, benzer bir biçimde, sosyal ve kültürel alanlarda da küreselleşme için uygun ortamlar yaratmaktadır. Özellikle internet ve uluslararası medyanın katkılarıyla “orta tabaka” olarak adlandırılan bir insan profili ortaya çıkmış, bunlar dünyanın her yerinde olup bitenden anında haberdar olmaya başlamışlar ve çok daha bilinçli bir hale gelmişlerdir.
- * **Pazar giderek küreselleşmektedir:** Tüm bu gelişmelerin en temel sonucu pazarın küresel olarak dünyanın her yerine yayılması olmuştur.

¹⁹¹ Harvey, Griffith ve Novicevic, a.g.e., s.647. ; Yergin, Victor ve Evans, a.g.e., s.24. Leisink, a.g.e., s.64.

- * **İşletmeler küreselleşmekte ve küresel işletmelerin sayısı artmaktadır:** Kendi bölge ve ülkelerinde pazarları daralmış olan gelişmiş ülkelerin girişimcileri, pazarın küreselleşmesini fırsat bilerek, küresel pazarlara açılmaya başlamışlardır. Böylece, küresel pazarlarda faaliyet gösteren küresel işletme sayısı artmıştır. Diğer yandan, eski ve büyük işletmelerin yerini yeni ve daha büyük işletmeler almaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri de giderek büyük ve küresel hale gelmektedir.
- * **Rekabet giderek artmakta ve küresel bir alana yayılmaktadır:** Üretimin, pazarın ve işletmelerin küreselleşmesi rekabeti artırmış ve küresel bir alana yaymıştır.
- * **Bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi dönüşümleri yaşanmaktadır:** Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine dönüşümü sağlamaktadır. Teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi getirirken, küreselleşme de teknolojiyi küresel bir alana yaymaktadır. Diğer bir deyişle, bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi dönüşümleri aslında küreselleşme ile iç içe girmiş durumdadır.

1.3.2. Küreselleşmenin İşletmeye Etkisi

Küreselleşmenin doğrudan ve dolaylı etkileri sonucunda, işletme çevresinde yukarıda sözü edilen değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler açık sistemlerdir ve bu değişimlerden etkilenmeleri kaçınılmazdır.

Küreselleşme sürecinde, başta gelişmiş ülkelerin işletmeleri olmak üzere, dünyadaki bütün işletmeler yeniden yapılanma gereksinmesi duymaktadır. Küreselleşen dünyanın koşullarına uyabilecek bir yapılanma gerçekleştirebilen işletmeler yaşamlarını sürdürebilecek diğerleri ise yok olup gideceklerdir. Küreselleşme sürecinde her türlü dolaşım serbest olduğuna göre, küresel tüketicilerin küresel isteklerine cevap veremeyen işletmelerin yerini bunları karşılayabilecek işletmeler alacaklardır. Bu nedenle, günümüzün küçük büyük tüm işletmeleri küresel düşünüp küresel davranmak durumundadır¹⁹².

Bu açıklamalar ışığı altında, küreselleşmenin ve değişen çevre şartlarının işletmeler üzerinde yarattığı etkileri aşağıda gibi sıralamak mümkündür¹⁹³:

¹⁹² Şahin, a.g.e., s.39.

¹⁹³ Harvey, Griffith ve Novicevic, a.g.e., s.647. ; Govindarajan ve Gupta, a.g.e., s.279-283. ; Andrew Pettigrew, Silvia Massini ve Tsuyoshi Numagami, "Innovative Forms of Organising in Europe and Japan", *European Management Journal*, Cilt no 18, Sayı no 3:259-273, (Haziran 2000), s.260. ; Chaykowski ve Giles, a.g.e., s.3-12. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.166. ; Yergin, Victor ve

*** Rekabet artmaktadır:**

- Günümüz rekabetinin en önemli özelliği zamana dayalı olmasıdır. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlayan avantajlar çok çabuk eskiyebilmektedir. İşletmelerin temel yeteneklerini ve rekabetçi üstünlük sağlayacak özelliklerini çok sık bir biçimde güncelleştirmeleri gerekmektedir.
- Zamana dayalı rekabet ürünlerin ve bir çok işletme içi sürecin yaşam süresini kısaltmaktadır. Bu nedenle, işletme stratejilerinin işletmeye rekabetçi üstünlük ve pazar avantajı sağlayacak bir biçimde belirlenmesi önemli hale gelmektedir.
- Daha önce rekabetin bu kadar yoğun olmaması nedeniyle gündeme gelmemiş olan çağdaş bilgi, beceri, örgüt içi süreç ve yönetim yaklaşımları işletmeler için zorunluluk haline gelmektedir.

*** Pazarlar küresel bir hale gelmektedir:**

- Küreselleşme ve özellikle onu iten faktörlerden internet, pazarı küresel bir hale getirmektedir. Böylece alışılmışın dışında özellikleri olan yeni rakipler pazara girebilmekte ve rekabetin geleneksel yapısını değiştirebilmektedir.
- Pazarın küreselleşmesi ile birlikte rekabet küresel bir alana yayılmaktadır. Bunların bir sonucu olarak, işletmelerin pazarlarını küresel bir alana yaymaları gerekli olmaya başlamıştır.
- İşletmelerin daha az maliyetle daha yüksek kaliteyi üretebilmeleri amacıyla küresel olarak dünyanın en uygun yerlerini seçmeleri önemli bir hale gelmiştir.

*** Tüketiciler daha güçlü bir hale gelmektedir:**

- Tüketiciler, teknolojinin gelişmesi ve bilginin küreselleşmesi sonucunda, giderek daha çok bilinçlenmektedir. Bu nedenle, daha kısa zamanda daha ucuz ve daha kaliteli mal ve hizmet talep etmeye başlamışlardır. Özellikle teknolojiyi daha etkin kullanan genç nüfusun tüketim alışkanlıkları değişmektedir.
- Tüketiciler artık mal ve hizmetleri oturdukları yerden çok kısa bir zamanda ve küresel bir boyutta karşılaştırabilmektedir. Böylece tüketicilerin işletmeler üzerindeki güçleri artmaktadır.

- Artık işletmeler, daha bilinçli ve güçlü olan tüketicilerin küreselleşen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak, işletmeler girdilerini ve çıktılarını bu küresel istek ve ihtiyaçlara göre belirlemek ve küreselleştirmek durumundadır. Bu durum bilgiyi en önemli ekonomik değer yapmaktadır.

*** Bilgi ekonomisinin dönüşümü hız kazanmakta ve küresel bir hale gelmektedir:**

- Teknoloji küreselleşmeyi getirmekte, küreselleşme rekabeti artırmakta, artan rekabet ise teknolojik gelişmeleri ve bunların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, küresel rekabet teknolojiyi küresel bir alana yayan önemli bir araç olmuştur. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme bilgi ekonomisinin dönüşümünü hızlandırmakta, onu küresel bir alana yaymaktadır.
- Söz konusu gelişmeler sonucunda, bilgi merkezi bir yapısal varlık haline gelirken, bilgiye dayalı yeni sektör, ürün ve hizmetler ortaya çıkmaktadır. Bunların başında internet temelli olanlar gelmektedir. World wide web'e (www) dayalı e-ticaret tüketiciler, pazar, müşteri ilişkileri, örgüt yapısı ve örgüt içi süreçler gibi işletme için önemli olan bir çok unsurun yapısını değiştirmektedir.
- Artan rekabetin de etkisiyle, ürünlerin yaşam süreleri giderek kısalmaktadır.

*** Girişimciler, yatırımcılar ve hissedarlar küreselleşmektedir:**

- Finansal küreselleşmenin bir sonucu olarak, artık insanların dünyanın hemen her yerinde girişimde bulunma, yatırım yapma ya da hissedar olma olanakları vardır. Diğer yandan, küresel olarak bilgiye ulaşım imkanları arttığı için işletme performanslarının karşılaştırılması daha kolay bir hale gelmiştir. Bu nedenle, ilgili işletmelerin hem kısa hem de uzun vadede başarılı olmaları istenmekte ve işletmeler üzerinde baskılar artmaktadır. Buna ek olarak, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri gittikçe saydamlaşmakta ve küreselleşmektedir.

*** İşletmelerin tedarik zinciri küreselleşmiştir:**

- İşletmelerin üretim faaliyetlerinde kullanacakları girdileri, dünyanın hemen her yerini inceleyerek en uygun olan yerden almaları bir gereklilik olmuştur. Bu durumda, başka işletmelerin tedarik zincirinde bulunan işletmeler müşterilerinin küreselleşen istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek zorunda kalmaktadır.

*** İşletme çevresi oldukça karmaşık bir hale gelmektedir:**

- Küreselleşmenin dolaylı ve dolaysız etkileri işletme çevresinin daha karmaşık bir hale gelmesine neden olmaktadır.

*** İşletmelerin örgüt yapılarını esnek bir hale getirmeleri gerekli olmaktadır:**

- Küreselleşmenin yukarıda açıklanan dolaylı ve dolaysız etkileri işletmelerin çevredeki değişikliklere çok çabuk uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu nedenle örgüt yapısı ve örgüt içi süreçlerinde çeşitli değişiklikler yapılmaktadır.
- Bu kapsamda, esnekliği artırabilmek amacıyla, daha yatay örgüt yapıları tercih edilmektedir. Bu yapılar kademe azaltma, tam yetki devri ve personel güçlendirme ile desteklenmektedir. Diğer yandan, örgütlerin hem işlevsel hem de stratejik açıdan merkezîyetçilik dereceleri azaltılmaktadır. Böylece, farklı işlevsel bölümler arasında proje ve takım çalışmalarına zemin yaratılmaktadır.

*** Örgüt içi süreçlerde değişime gidilmektedir:**

- Küreselleşmenin getirdiği sonuçlardan örgüt içi süreçler de etkilenmektedir. Özellikle bilgi ekonomisi dönüşümü örgüt içi ve örgüt dışı etkileşimi son derece önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenle, iletişim süreçlerinin dikey, yatay ve çapraz gibi farklı yapılarda olması gerekmektedir.
- Bilginin son derece önemli bir değer olduğu günümüzde, iletişim odaklı öğrenen örgütlere ve bunun bir sonucu olarak bilgi teknolojilerinin kullanılmasına ihtiyaç vardır. Diğer yandan, bilgi teknolojilerini etkin bir biçimde kullanabilen insan kaynağının önemi her geçen gün artmaktadır. Bu tür personel için farklı insan kaynakları yönetimi gerekmektedir. Çünkü dünyanın farklı yerlerinden gelen bu tür insanlar farklı kültür, değer ve alışkanlıklara sahiptir.

*** Üretim yöntemleri değişmektedir:**

- Değişen şartların diğer önemli bir etkisi üretim yöntemlerinde görülmektedir. Büyük ölçekli, sermaye yoğun, standartlara dayalı, ayrıntılı iş tanımları ve katı örgüt yapısı ile şekillenen kitle üretim sistemleri, yerini esnek, yalın ve yatay bir örgüt yapısı içinde, talebe dayalı, küçük ölçekli, emek yoğunluğu az, bilgi ve becerinin ön plana çıktığı üretim yöntemlerine bırakmaktadır.

*** İşletmeler öz yeteneklerine dönmektedir:**

- İşletmelerin faaliyet alanlarını daraltmaları ve öz yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaları diğer önemli bir sonuçtur. Faaliyet alanlarının büyümesi esnekliği yok etmektedir. Bu eğilimin en önemli sonucu işletmelerin öz yetenekleri dışındaki işlevlerini dış kaynaklardan sağlamalarıdır (Outsourcing).

Küreselleşmenin yukarıda sıralanan dolaylı ve dolaysız etkileri ile karşı karşıya kalan küresel işletmeler kendilerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmaktadır. Bu yapılandırma zorunluluğu ise küreselleşmenin en önemli sonuçlarından birini doğurmaktadır: Sınır ötesi yatırımlar, satın alma ve birleşmeler ve işbirlikleri (greenfield investments-operations, cross-border mergers and acquisitions-M&As, alliances). Küreselleşmenin etkisinde kalan işletmeler bunlardan birisini ve/veya birilerini seçmek durumunda kalmaktadır.

Bu kapsamda, küresel işletmeler varlıklarını ve faaliyetlerini küresel bir alana yaymakta ve kendilerine uluslararası alanda çeşitli ortaklar bularak küresel ağlar kurmaktadır. Bunu yaparken, hem içsel olarak yeniden yapılanmakta hem de küresel bir ölçekte dışsal olarak büyümektedirler. Başka bir deyişle, küreselleşmenin getirdiği şartlar karşısında ya sınır ötesi satın alma ve birleşmelere gitmekte ya da diğer işletmelerle işbirliği yapmaktadırlar. Bunun en önemli nedenleri arasında, küresel pazarlara erişim ve girişi sağlamak, teknoloji ve yönetim yetenekleri gibi stratejik üstünlük sağlayacak varlıklar kazanmak, içsel yetenekler ile stratejiler arasındaki açığı kapatmak amacıyla dışsal kaynaklara ulaşmak, (örneğin daha büyük sermaye ve daha büyük borçlanabilme kapasitesi ile daha fazla yatırım hedeflerine ulaşmak, özellikle bilgi temelli yeni ürünler geliştirebilmek için konusunda uzman işletmelerin her türlü kaynağına ulaşmak gibi) rekabeti azaltmak, küresel bir ölçekte büyüyerek kapsam/ölçek ekonomilerinden yararlanmak ve tüm bunları yaparken risk ve maliyetleri paylaşmak gösterilmektedir. Diğer yandan, işletmeler kapsam ekonomilerinden yararlanabilmek için küresel üretim ağları oluşturmak zorunda kalmaktadır. Bunun yolu küresel bir alanda uluslararası yatırımlardan, birleşme ve satın almalarından ya da işbirliklerinden geçmektedir. Bunlardan hangisinin ya da hangilerinin seçileceği ülkelerin bu seçenekler karşısındaki düzenlemelerine, küresel işletmelerin rekabetçi üstünlüklerine, sektörün

yapısına ve küreselleşmenin etkisi altında şekillenen işletme çevresine göre değişmektedir¹⁹⁴.

Havayolu sektörünün birinci bölümde incelenen ve bundan sonraki bölümlerde incelenecek olan kendine has bir takım özellikleri nedeniyle, havayolu işletmeleri sınır ötesi yatırımlar, birleşme ve satın almalar yerine işbirliklerini seçmek zorunda kalmaktadır.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA KÜRESELLEŞME

Küreselleşme sürecinde etkili olan faktörler havayolu taşımacılığını da etkilemekte, havayolu taşımacılığı da küreselleşme sürecini hızlandırmaktadır. Diğer yandan, havayolu sektörüne özgü çeşitli düzenlemeler bu alanda küreselleşmenin tam anlamıyla gerçekleşmesini engellemektedir. Buna karşın, havayolu taşımacılığında son yıllarda önemli değişimler yaşanmaktadır. 1978 yılında ilk kez ABD’de ortaya çıkan serbestleşme hareketinin etkisi kısa süre içinde diğer ülkelere yayılmıştır. Buna paralel olarak uluslararası havayolu taşımacılığını düzenleyen sistem giderek liberalleşmektedir. Bu bölümde öncelikle havayolu taşımacılığındaki küreselleşme kavramı incelenecek daha sonra bu süreç aşamalar halinde açıklanacaktır. Bir sonraki bölümde havayolu taşımacılığında küreselleşmenin geleceği tartışılmaktadır. Son olarak havayolu taşımacılığında liberalleşme eğilimlerinin yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ele alınacaktır.

2.1. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Kavramı

Havayolu taşımacılığı ekonomik küreselleşme için uygun ortam hazırlayan sektörlerin başında gelmektedir. Ayrıca faaliyetlerini uluslararası alana en çok yayan sektörlerden biridir. Buna karşın, işletmelerin sahipliği ve pazara giriş koşullarının sıkı bir biçimde kontrol edilmesi gibi sebeplerle, dünyanın en az küreselleşmiş sektörlerinden birisi olagelmıştır¹⁹⁵. Bu durum literatürde bir çelişki olarak nitelendirilmektedir.

¹⁹⁴ OECD, *New Partners of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances* (Paris:OECD Publications, 2001), s.35-36. ; DPT, *Küreselleşme ÖİKR, a.g.e.*, (2000), s.12. ; Harvey, Griffith ve Novicevic, *a.g.e.*, s.647-649.

¹⁹⁵ Doganis, *The Airline Business, a.g.e.*, s.19. ; Yergin, Viotor ve Evans, *a.g.e.*, s.32.

Söz konusu çelişkiye rağmen, 1980’li yılların başlarından buyana, havayolu taşımacılığında önemli değişimler gerçekleşmektedir. Giderek daha çok ülke iç hatlarını liberalleştirmekte, devlet sahipliğindeki bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri özelleştirilmekte, ülkeler arasındaki İHH anlaşmaları daha liberal hale getirilmektedir. Böylece pazara erişim ve girişin önündeki engeller kaldırılmakta, bunun bir sonucu olarak havayolu işletmelerinin hizmet sunum tarifelerini (kapasite, uçuş sıklığı ve fiyat gibi) kendi istedikleri gibi belirleyebilme imkanları doğmaktadır. Diğer yandan, IATA’nın tarife belirleme işlevi de zayıflamış durumdadır.

İki taraflı liberalleşme eğilimleri önce iki taraflı açık semalar eğilimlerine daha sonra çok taraflı açık semalar eğilimlerine dönüşmüştür. AB üyesi ülkeler arasında sekizinci trafik hakkı bile uygulanır hale gelmiştir.

Küreselleşme, diğer sektör ve işletmeleri etkilediği gibi, havayolu sektörünü de etkilemektedir. Küreselleşmenin artması, en basit yaklaşımla, uluslararası ekonomik ilişkilerin ve uluslararası turizmin artmasına neden olmaktadır. Bu durum havayolu taşımacılığına olan talebi büyütmektedir.

Havayolu taşımacılığı talebi hem artmakta hem de küreselleşmektedir. Özellikle havayolu işletmeleri için daha önemli olan iş amaçlı yolcu pazarının büyüdüğünü ve küreselleştiğini söylemek mümkündür. Günümüzde yolcular dünyanın her yerinden istedikleri başka bir yerine istedikleri mevsim, ay, gün ve saatte, istedikleri sıklıkta ve daha ucuz bilet fiyatlarıyla, daha kaliteli bir hizmet alarak gitmek istemektedir. Havayolu işletmeleri küreselleşen bu talebi karşılamak durumundadır. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı küreselleşme için uygun bir ortam hazırlarken, diğer yandan küreselleşme de havayolu taşımacılığını küreselleştirmektedir. Başka bir deyişle, ekonomik küreselleşme ile havayolu taşımacılığı birbirini sürekli iten bir döngü içine girmiş durumdadır. 1980’li yıllarda başlayan gelişmeler paralelinde, sektörün giderek küreselleştiğini söylemek mümkündür¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.32. ; Oum ve Yu, a.g.e., s.5. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.11.

2.2. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Süreci

1980’li yılların başlarından bu yana havayolu taşımacılığında yaşanan en önemli eğilim ulusal ve uluslararası alanda havayolu taşımacılığının adım adım liberalleşmesidir. Bu eğilimler hem pazar yapısını hem de işletmelerin faaliyet biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir¹⁹⁷. Yıllarca hem ulusal hem de uluslararası ölçekte sıkı bir biçimde kontrol edilen havayolu taşımacılığının liberalleşmesi, küreselleşmeye giden yolda atılan önemli adımlar olarak değerlendirilebilir. Liberalleşmenin yanı sıra, özelleştirme uygulamaları da önemli bir kilometre taşıdır. Bu bölümde, havayolu taşımacılığında küreselleşme sürecinin aşamaları ele alınacaktır.

2.2.1. ABD’deki Serbestleşme Hareketi

“Serbestleşme” kelimesi, sektörü düzenleyen (regulating) kısıtlayıcı kuralların hafifletilmesi ya da ortadan kaldırılması (deregulating) anlamında, bir eyleme işaret etmektedir. Serbestleşme işlemi (Deregulation) literatürde çoğunlukla, ulusal düzeydeki düzenlemelerin ortadan kaldırılması anlamında kullanılmaktadır.

Benzer düşünce ve sonuçlara işaret etmesine rağmen “liberalleşme” kelimesi, hükümetlerin bu konudaki düşüncelerine, seçimlerine ya da başka bir anlatımla “politikalarına” işaret etmektedir. Uluslararası havayolu taşımacılığını düzenleyen kısıtlayıcı kuralların hafifletilmesi ya da kaldırılması eğilimleri genellikle bir süreci anlatmakta ve literatürde “liberalleşme” adıyla anılmaktadır. Sonuç olarak, devletlerin daha liberal politikaları serbestleşme uygulamaları yaratmaktadır. Serbestleşme uygulamaları tamamlandığı zaman daha liberal ya da daha serbest bir pazar oluşacaktır. Bu çalışmada, literatürdeki yaygın kullanım şekli de dikkate alınarak, ulusal ölçekte “serbestleşme” uluslararası alanda ise “liberalleşme” kelimesi kullanılacaktır.

Serbestleşmenin ilk örneği oldukça büyük bir hava taşımacılığı sektörüne sahip olan ABD’de gerçekleşmiş ve gerek iç hatlarda gerekse dış hatlarda neredeyse dünyanın tamamını etkilemiştir. Bu nedenle, uluslararası alandaki liberalleşme eğilimlerinin milat noktası olarak görülmektedir¹⁹⁸. ABD’deki serbestleşme hareketi, havayolu taşımacılığında küreselleşme sürecinin başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir.

¹⁹⁷ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.5.

¹⁹⁸ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.11. ; Chan, a.g.e., s.513.

ABD’de hava taşımacılığı 1920’li yıllardan itibaren çok sıkı bir biçimde düzenleme altına alınmıştır. Bunun sebebi sektörün emniyetli ve etkin bir biçimde büyümesini sağlamaktır. Bununla birlikte, 1970’li yılların ortasına gelindiğinde, başını akademiklerin çektiği, düzenleyici sistemin karşısında olan fikirler güç kazanmaya başlamıştır. Sonuç olarak, 1978 yılında iç hatlar serbestleştirilmiş ve Ocak 1983’den itibaren herhangi bir havayolu işletmesi istediği yerden istediği yere, istediği mevsim, gün ve saatte, istediği sıklıkta, istediği kapasiteyle ve uçakla, istediği fiyatla sefer düzenleyebilir hale gelmiştir. Pazarı sıkı bir biçimde kontrol eden düzenlemelerin, sektörün doğal gelişimine engel olduğu, bilet fiyatlarını yükseltirken etkinliği ve verimliliği azalttığı ve yolcu istek ve ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanamamasına neden olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda serbestleşme hareketinin ABD’de bir çok olumlu sonuç yarattığı bilinmektedir¹⁹⁹.

ABD’de yaşanan serbestleşme hareketinin küreselleşme süreci açısından dört önemli sonucu olduğu düşünülmektedir. Bunlardan birincisi serbestleşme hareketinin diğer ülkelere sıçramasıdır²⁰⁰. İkinci sonuç diğer ülkelerdeki özelleştirme uygulamalarını tetiklemesidir. Bunun en önemli nedeni, serbestleşme hareketinin bir sonucu olarak, daha etkin ve verimli hale gelen ABD havayolu işletmelerinin rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük kazanmış olmalarıdır. Bu durumda, özellikle Avrupa ülkelerinin bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerini özelleştirirken iç hatlarını da serbestleştirmek zorunda kaldıkları söylenebilir.

Üçüncü sonuç, ABD’nin 1978 yılında iç hatlarını serbestleştirmesinin yanı sıra benzer sebeplerle uluslararası havayolu taşımacılığı konusundaki politikalarını da değiştirmiş olmasıdır. Tüketici haklarını korumayı seçim stratejisi olarak belirleyen Başkan Carter, göreve geldiğinde, ABD’nin yeni uluslararası havayolu taşımacılığı politikasını belirlemiştir. Buna göre, ABD tüketicilerinin maksimum fayda sağlayabilmesi amacıyla, liberal bir pazar ortamında havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin adil bir biçimde artırılması ve korunması amaçlanmaktadır²⁰¹. Dördüncü sonuç ise, ABD’nin IATA’yı tarifeleri belirleme işlevinden vazgeçirmeye zorlamasıdır²⁰². Çünkü iç hatlarında serbest rekabeti yaratmaya çalışırken, dış hatlarda

¹⁹⁹ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.57-58.

²⁰⁰ Chan, a.g.e., s.490.

²⁰¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.23-24.

²⁰² ABD’nin, IATA’nın işlevleri üzerindeki etkisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.2.6.Ekonomik Düzenlemeler İçinde IATA’nın Rolü.

IATA tarafından rekabetin önlenmesi ABD için önemli bir çelişki olarak ortaya çıkmıştır.

ABD, 1980'li yılların başlarından itibaren, bu politikasını tüm dünyaya yaymaya, hatta çeşitli yöntemlerle diğer ülkeleri buna zorlamaya başlamıştır. Havayolu taşımacılığındaki küreselleşme sürecinin ilk adımı ABD tarafından atılmıştır.

Son 15 yıl içinde, iç hatlardaki serbestleşme hareketleri diğer ülkelere de yayılmış durumdadır. Fakat açıklanan sebepler nedeniyle, diğerlerine göre daha önemli görüldüğü için bu çalışmada sadece ABD'deki serbestleşme hareketleri ele alınmaktadır. Bununla birlikte, diğer ülkelerdeki serbestleşme hareketlerinin küreselleşme sürecini benzer bir biçimde etkiledikleri kaçınılmaz bir gerçektir.

2.2.2. İki Taraflı Liberalleşme Eğilimleri

İki taraflı liberalleşme eğilimleri ABD tarafından 1978 yılında başlatılmıştır. İç hatlarını serbestleştiren ABD, bir önceki bölümde de açıklandığı gibi, uluslararası alanda daha liberal politikalar belirlemiştir. Bu politikaların hayata geçirebilmesi amacıyla daha önceden imzalanan İHH anlaşmalarının yeniden görüşülmesi kararlaştırılmıştır²⁰³.

Bu kapsamda ABD, Hollanda gibi küçük ülkelere daha fazla çıkış kapısı (gateway) teklif ederek, İHH anlaşmalarını daha liberal bir hale getirmiştir. Havayolu taşımacılığı pazarları küçük olan bu tip ülkeler, yeni pazarlar aramaktan başka seçenekleri olmaması nedeniyle, liberalleşme eğilimlerine destek vermektedir. Mart 1978'de Hollanda, ABD ile birlikte, iki taraflı liberalleşme eğilimlerini başlatan ilk ülke olmuştur. Buna göre, iki ülke arasında 5. Trafik hakkının kullanılması mümkün hale gelmiş, frekans ve kapasite sınırlaması kaldırılmış, daha fazla havayolu işletmesinin pazara girmesine izin verilmiş (multiple designation) ve tarifeler havayolu işletmelerine bırakılmıştır (her iki ülkenin de aynı anda itiraz etmemesi şartıyla - Double Disapproval). Bu anlaşma diğer liberal İHH anlaşmaları için bir model oluşturmuş ve yukarıda sıralanan özellikler anlaşmalar için genellikle aynı kalmıştır²⁰⁴.

²⁰³ Tae Hoon Oum, "Overview of Regulatory Changes in International Air Transport and Asian Strategies towards the US Open Skies Initiatives", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 4, Sayı no 3:127-134, (1998), s.128.

²⁰⁴ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.24.

ABD belirlediği liberal politikalar çerçevesinde kuşatmacı stratejiler izleyerek diğer ülkeleri adeta buna zorlamıştır. ABD ile Hollanda arasındaki daha liberal İHH anlaşması bu stratejinin bir örneğidir. Bu anlaşma sonucunda, ABD-Hollanda arasındaki bilet fiyatları düşerken hizmet kalitesi artmıştır. Diğer yandan, Avrupa'daki ülkeler arası mesafelerin kısa olması buna eklenince yolcular Hollanda'nın Schiphol Havaalanını ABD-Avrupa arasındaki uçuşlarda merkez havaalanı olarak tercih etmeye başlamışlardır. Böylece Hollanda'ya yakın olan Avrupa ülkeleri trafiklerini yavaş yavaş kaybetmiş ve ABD-Almanya ile ABD-Belçika trafiği Hollanda'ya yönelmiştir. Almanya ve Belçika, bunun bir sonucu olarak, ABD ile benzer bir İHH anlaşması imzalamak zorunda kalmıştır²⁰⁵.

ABD liberalleşme politikalarını, Kuzey Atlantik Pazarından sonra, önemli pazarlardan biri olan Kuzey ve Orta Pasifik Pazarına doğru yöneltmiştir. Japonya Pazarını hedef gören ABD, benzer kuşatma stratejilerini bu bölgede de uygulayarak Güney Kore, Tayvan, Tayland ve Singapur gibi ülkeler ile daha liberal İHH anlaşmaları imzalamıştır. Bu ülkeler ABD'de daha fazla çıkış kapısı elde etmiş ve birden fazla havayolu işletmesinin pazara girmesine olanak tanınmıştır. Bunun karşılığında ise, ABD'li havayolu işletmelerinin 5. Trafik hakkını ileri noktalara doğru kullanmalarına izin verilmiştir²⁰⁶.

Daha sonraki yıllarda iki taraflı liberalleşme eğilimleri sadece ABD'ye özgü olmaktan çıkarak Avrupa ülkeleri arasında da yaygınlaşmıştır. Örneğin, ABD ile bu konuda anlaşamayan İngiltere 1984-1985 yılları arasında Hollanda, Almanya, Fransa, Belçika, Lüksembourg, İsviçre ve İrlanda ile daha liberal İHH anlaşmaları imzalamıştır. Bunlardan Hollanda ile yapılan ABD-Hollanda arasında yapılan anlaşmaya benzemektedir. Diğerleri daha az liberal olmalarına rağmen, bu eğilimler sayesinde ilerisi için uygun bir ortam hazırlandığı belirtilmektedir²⁰⁷.

İki taraflı liberalleşme eğilimleri, önemli gelişmeler olarak değerlendirilmesine karşın, havayolu taşımacılığına tam anlamıyla bir liberalleşme getirememiştir. Fakat bu

²⁰⁵ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.24. ; A. Elek, C. Findlay, P. Hooper ve T. Warren, "Open Skies or Open Clubs? New Issues for Asia Pacific Economic Cooperation", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 5, Sayı no 3:143-151, (1999), s.144.

²⁰⁶ Rex Toh, "Toward and International Open Skies Regime: Advances, Impediments and Impacts", *Journal of Air Transportation World Wide*, Cilt no 3, Sayı no 1:61-71, (1998), s.63., s.66. ; Jongseok Kim ve Hun-Koo Ha, "Liberalization in Korea's Airline Industry and Current Concerns", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 4, Sayı no 3:145-154, (1998), s.149.

²⁰⁷ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.26.

sayede, yeni havayolu işletmeleri birçok uluslararası pazara giriş imkanı elde etmiştir. Yeni havayollarının giremediği pazarlarda bile uçuş sıklığında ve hizmet kalitesinde, bazen de fiyat alanında rekabet artmıştır²⁰⁸.

2.2.3. Özelleştirme Eğilimleri

Hükümetler havayolu taşımacılığını yıllarca bir kamu hizmeti olarak görmüşler ve bunun bir sonucu olarak devlet sahipliği ve kontrolünde havayolu işletmeleri kurmuşlardır. Kamu hizmeti verecek kuruluşların en önemli özelliği, doğal monopol olmalarıdır. Ancak havayolu taşımacılığının doğal monopol oluşturacak özellikleri yoktur. Bunun en önemli nedeni, havayolu sektörünün diğer sektörlerle göre daha az batık maliyete sahip olmasıdır²⁰⁹. Bu durumda havayolu sektörünün kamu hizmeti olarak görülmesi doğru bir yaklaşım değildir. Havayolu işletmelerinin devlet sahipliği ve kontrolünde olmasının başka nedenleri de bulunmaktadır. Bunlar havayolu işletmelerinin ülkeler için bir prestij sembolü olması, ticareti, yabancı yatırımları ve turizmi destekleyen bir unsur olarak görülmesi, yabancı ülkeler ile etkileşimi sağlaması ya da bir savaş anında savunma aracı olarak kullanılmak istenmesidir²¹⁰.

Günümüzde hükümetlerin bayrak taşıyıcılara bakış açısı değişmektedir. Ülkelerin iç hatlarını serbestleştirmeleri ve uluslararası alanda liberalleşme eğilimleri, özelleştirme uygulamalarına hız katmıştır. ABD’de yaşanan serbestleşme hareketleri ile artan rekabet sonucunda, ABD’li havayolu işletmeleri daha etkin ve verimli bir hale gelmişlerdir. Liberalleşme eğilimleri sayesinde Avrupa Pazarı’na giriş imkanı bulan ABD’li işletmeler, Avrupalı işletmelere karşı rekabetçi bir üstünlük sağlamışlardır. Bu gelişmeler havayolu işletmelerini daha rekabetçi ve müşteri odaklı olmaya itmektedir. Buna karşın, devlet sahipliği ve kontrolündeki havayolu işletmelerinin bunu başaramaları güçtür. Bu nedenle, devlet sahipliğinde ve kontrolünde olan bayrak taşıyıcıların özelleştirilmesi yönündeki baskılar artmaya başlamıştır²¹¹.

Hükümetlerin serbest pazara olan inançlarının artması bu eğilimi desteklemektedir. Çünkü serbestleşen pazarda, devletlerin havayolu işletmelerine çeşitli şekillerde yardım etmeleri haksız rekabet yaratmakta ve tam rekabet ortamının

²⁰⁸ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.30.

²⁰⁹ Hanlon, a.g.e., s.33-35.

²¹⁰ Hanlon, a.g.e., s.35.

²¹¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.185.

sağlanmasını engellemektedir. Bu durumda bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi gerekir²¹².

1999 yılına gelindiğinde bir çok havayolu işletmesi tamamen ya da kısmen özelleştirilmiştir. Diğer yandan, bir çok ülke bayrak taşıyıcılarını özelleştirme niyetinde olduğunu açıklamıştır²¹³.

Ulusal kaynakları sınırlı olan ülkeler özelleştirme uygulamaları sırasında ilgili düzenlemelerini değiştirerek yabancı sermaye girişine olanak tanıyabilmektedir. Bu durum havayolu taşımacılığında küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Diğer yandan, özelleştirme uygulamaları ulusal boyutta serbest pazarlar yaratarak iç hatların serbestleştirilmesini hızlandırır. İç hatlarda serbest pazar şartlarında faaliyet gösteren özel havayolu işletmeleri, pazarlarını büyütmek ve uluslararası pazarlarda daha adil şartlarda rekabet etmek isteyeceklerdir. Bu istek doğrultusunda, uluslararası alanda daha liberal politikalar izlemeleri için hükümetlere baskı yapmaktadırlar. Sonuç olarak havayolu taşımacılığında küreselleşme artmaktadır.

2.2.4. İki Taraflı Açık Semalar Eğilimleri

1990'lı yılların başlarına gelindiğinde, iki taraflı liberalleşme eğilimi, yaygınlaşmış olmasına rağmen, daha fazla liberalleşme isteyen ülke ve havayolu işletmelerini tatmin etmemiştir. Diğer yandan, sektör uzmanları havayolu taşımacılık sektörünün diğer sektörlerden farklı olmadığını ve bu nedenle "normalleştirilmesi" gerektiğini savunmaya başlamıştır. Bu görüşler, ICAO gibi sektörün önemli kuruluşlarında bile tartışılır hale gelmiştir. Daha çok liberalleştirme isteklerinin nedenleri aşağıda sıralanmaktadır²¹⁴:

- * Kuzey Amerika Pazarının doyuma ulaşması ve ABD'li iç hat işletmelerinin, iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin yarattığı uygun ortam sayesinde, uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlaması,
- * Uluslararası alanda faaliyet gösteren pek çok havayolu işletmesinin daha büyük bir uçuş ağına sahip olmanın avantajlarından yararlanmak istemesi,

²¹² Paul Hooper, "Liberalising Competition in Domestic Airline Markets in Asia-The Problematic Interface Between Domestic and International Regulatory Policies", *Transportation Research Part-E*, Cilt no 33, Sayı no 3:197-209, (1997), s.197.

²¹³ Dünyadaki özelleştirme uygulamaları ile ilgili daha fazla bilgi için bakınız: Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.184-209.

²¹⁴ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.30-31. ; Hooper, a.g.e., s.205.

- * Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ya da devlet tarafından daha az desteklenir olması,
- * Havayolu işletmelerinin artan rekabet ve azalan devlet yardımları sonucunda kendi kendilerine yetecek derecede güçlü olma gerekliliğinin ortaya çıkması.

Söz konusu gelişmeler havayolu işletmelerinin her zamankinden daha güçlü olmalarını gerektirmektedir. Bu durumda işletmeler, doyuma ulaşmış kendi pazarları ile yetinmek yerine, küresel olarak diğer pazarlara ulaşmak istemektedir. Diğer yandan, müşterilerin küreselleşen istek ve ihtiyaçları da pazarın genişletilmesini gerektirmektedir. Küresel pazarlara erişim ve giriş olanakları ise daha çok liberalleşme ile elde edilebilir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri daha fazla liberalleşme için hükümetleri üzerinde sürekli baskı yapmaktadır²¹⁵.

Açık semalar eğilimlerinin kaynağı yine ABD olmuştur. Üç ve dördüncü trafik haklarından yeterince talep yaratamayan küçük ülkeler, ABD için son derece uygun “açık semalar” ortaklarıdır. Üstelik bu tür küçük ülkelerin, ABD karşısında çok fazla pazarlık gücü de yoktur²¹⁶.

“Açık semalar” terimi ilk kez, Mart 1992’de, AB’ye açık semalar anlaşması teklif edilirken, ABD’nin Havacılık Politikası metninde geçmiştir²¹⁷:

Bir açık semalar anlaşması, AB ülkeleri ile ABD arasındaki tüm hatlara erişim ve giriş olanağı sağlar, fiyatlamada mümkün olan en fazla serbestliği sağlar, bu hatlarda uçuş sıklığı ve kapasite konularındaki her türlü kısıtlamayı yasaklar, kullanılan uçağın büyüklüğünün değiştirilmesine olanak tanır, 5. trafik hakkının tamamen kullanılmasına izin verir.

Açık semalar anlaşması tanımının, sekizinci trafik hakkı ve havayolu işletmelerinin sahiplik ve kontrolü ile ilgili hükümler içermemesi dikkat çekmektedir. Fakat iki taraflı liberal anlaşmalara göre daha liberal olduğu açıktır.

İlk açık semalar anlaşması, Eylül 1992’de ABD ile Hollanda arasında imzalanmıştır. Bu anlaşmaya göre, iki ülkenin havayolu işletmeleri istedikleri noktalara uçabilecek, beşinci trafik hakkını sınırsız olarak kullanabilecek, birden çok havayolu

²¹⁵ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 31.

²¹⁶ Andreas Antoniou, “The Air Transportation Policy of Small States: Meeting the Challenges of Globalization”, *Journal of Air Transportation World Wide*, Cilt no 6, Sayı no 2:65-92, (2001), s.70.

²¹⁷ O’Connor, a.g.e., s.63-64.

işletmesinin pazara girebilmesi olanaklı hale gelecek, kapasite ve frekans sınırlamaları tamamen kaldırılacak, havayolu işletmelerinin varış noktalarından diğer noktalara uçak değiştirerek devam etmelerine (change of gauge right) ve kendi aralarında kod paylaşımı ya da başka bir işbirliği anlaşması yapmalarına izin verilecek ve her türlü tarife düzenlemeleri kaldırılacaktır²¹⁸.

ABD uluslararası havayolu taşımacılığında daha liberal politikalar izlemeye daha sonraki yıllarda da devam etmiştir. 1995 yılında Clinton yönetimi ABD'nin yeni havacılık politikasını oluşturmuştur. Yeni politika, uluslararası ve uzun mesafeli uçuşlara olan talebin artmasını ve havayolu talebinin küreselleşmesini temel almaktadır. Bu politikaya göre, havayolu işletmelerinin değişen talebi karşılayabilmek için “küresel uçuş ağları” yaratmaları gerekmektedir. Bunu sağlayacak iki farklı yol görülmüştür. Bunlardan birincisi “tekli havayolu taşımacılığı”, diğeri “çoklu havayolu taşımacılığı” sistemidir. Tekli sistem bir havayolu işletmesinin uçuş ağını kendi başına küreselleştirmesidir. Çoklu sistemde birden fazla havayolu işletmesi işbirliği yaparak uçuş ağını küreselleştirir. ABD her iki yöntemi de destekleme kararı almıştır.

Tekli sisteminin başarılı olabilmesi pazara erişim ve giriş koşullarının daha liberal hale getirilmesine (Beşinci trafik hakkının tam anlamıyla kullanılması ve birden çok havayolu işletmesinin pazara girmesine izin verilmesi) bağlıdır. Çoklu sistemin başarısı, tarife belirleme işleminin ve bagaj/kargo hizmetleri gibi işlevlerin koordinasyonuna bağlıdır. Bu koordinasyon gerekliliği, daha önceden haksız rekabet yarattığı için yasak olan, kod-paylaşımı (code-sharing) anlaşmalarına izin verilmesini gerektirmiştir. Bu durum gerek küreselleşme gerekse havayolu işbirlikleri için son derece önemli bir gelişmedir. Sonuç olarak Clinton yönetimi, ABD'nin liberalleşme isteklerini daha da güçlendirerek, politikalarını “açık semalar” eğilimlerine taşımıştır²¹⁹.

ABD'nin bu politikaları iki taraflı açık semalar eğilimleri açısından son derece önemlidir. Çünkü dünya talebinin önemli bir bölümüne sahip olan ABD sektörün en güçlü ülkesi konumundadır. Bir bakıma ABD dünya havayolu taşımacılığına kendi başına yön vermektedir. Gerçektende, daha önce uyguladığı kuşatmacı stratejiyi yine devreye sokmuş ve küçük ülkelerden başlayarak diğer ülkeleri de iki taraflı açık semalar anlaşmalarına zorlamıştır. Kod paylaşımı koz gibi kullanılarak, açık semalar anlaşması

²¹⁸ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 32.

²¹⁹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 33-34.

imzalamayı kabul eden ülkelerin havayolu işletmelerine, ABD'li işletmeler ile kod paylaşımı olanağı verilmektedir. ABD'nin diğer ülkeler için kod paylaşımını haksız rekabet yaratan bir uygulama olarak görmesi çelişki yaratmaktadır. ABD stratejisinin son derece başarılı olduğu belirtilmektedir. Northwest ile KLM arasındaki anlaşma bunun en güzel örneğidir. Diğer bir örnek ise, Lufthansa'nın baskısıyla 1996 yılında Almanya ile yapılan açık semalar anlaşmasıdır. Bu anlaşmaların dikkat çeken diğer bir özelliği anlaşma metnine yeni hükümler eklenmesidir. BRS'yi rekabete açan hükümler buna örnek olarak verilebilir²²⁰.

ABD'nin 2000 yılı başları itibarıyla, Türkiye de dahil olmak üzere, Avrupa, Güney ve Kuzey Amerika ile Asya Pasifik Bölgelerinden çeşitli ülkeler ile toplam 42 adet açık semalar anlaşması bulunmaktadır²²¹.

ABD'den farklı olarak, artık kendi aralarında açık semalar anlaşması yapan ülkelere de rastlanmaktadır. Asya Pasifik bölgesinden Endonezya, Malezya, Tayland, Filipinler ve Brunei buna örnek olarak verilebilir²²². İki taraflı açık semalar eğilimlerinin sonuçları iki taraflı liberalleşme eğilimlerinin sonuçlarına göre daha güçlüdür ve havayolu taşımacılığında küreselleşme sürecini hızlandırmaktadır.

2.2.5. Avrupa Birliği'nde Liberalleşme Eğilimleri

Uluslararası havayolu taşımacılığında dünyanın en sıkı düzenlemeleri Avrupa ülkelerinde görülmüştür. Bu durum 1980'li yılların ortalarına kadar devam etmiştir. Örneğin, bu ülkelerdeki İHH anlaşmalarının %90'ı, %50-%50 paylaşıma dayalı kapasite hükümleri içermiş, bunların bir çoğu beşinci trafik hakkının kullanılmasına izin vermemiştir²²³. Bununla birlikte, söz konusu sıkı düzenlemeler Avrupa Birliği'nin oluşum süreci içinde ortadan kaldırılmıştır. Günümüzde geline nokta 20 yıl öncesinin tam tersidir. AB ülkeleri arasında dünyanın en liberal çok taraflı havayolu taşımacılığı politikaları uygulanmaktadır.

AB dünyadaki bölgeselleşme eğilimlerinin en belirgin örneğidir. Günümüzde tam anlamıyla siyasi ve ekonomik birliğe dönüşen bu bölgesel bütünleşme doğal olarak

²²⁰ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 34-35. ; Toh, a.g.e., s.66. ; Kim ve Ha, a.g.e., s.145.

²²¹ "U.S. Accelerates Quest for 'Open Skies' Accords", *Logistics Management and Distribution Report*, Cilt no 39, Sayı no 3:81, (Mart 2000), s.81.

²²² Hooper, a.g.e., s.204.

²²³ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.26-27.

bölge içi havayolu taşımacılığını önemli ölçüde etkilemektedir. AB'nin kuruluş amaçları, havayolu taşımacılığını günümüzdeki noktaya getirmiştir.

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) kurulmasını öngören Roma Anlaşmasının üç özelliği havayolu taşımacılığındaki sıkı düzenlemelerin kaldırılmasında etkili olmuştur. Bunlardan ilki anlaşmanın topluluk içinde tam rekabetin sağlanmasını öngörmesidir. Fakat Roma Anlaşmasının imzalanmasına kadar, kapasite paylaşımının ve gelir havuzlarının söz konusu olduğu havayolu taşımacılığında tam rekabetten söz etmek mümkün olmamıştır. Diğerine göre, tarife dışı engeller sadece mal ticaretinden değil aynı zamanda hizmet ticaretinden de kaldırılacaktır. Bu hüküm, havayolu işletmelerinin tarifeleri kendi aralarında belirlemelerini ve gelir havuzları oluşturmalarını engellemektedir. Üçüncüsü ise AET kurallarının mal ve hizmetlerin pazara serbestçe arz edilebilmesini gerektirmesidir. Oysa daha önce de belirtildiği gibi, geleneksel İHH anlaşmaları pazara erişim haklarını kısıtlamaktadır²²⁴.

Bu kuralların havayolu taşımacılığına uygulanması liberalleşmeye geçişi hızlandırmıştır. Bölge içi havayolu taşımacılığının liberalleştirilmesi, ani bir değişim yerine, bir süreç içinde ve üç adımda gerçekleştirilmiştir. İlk adım "Aralık 1987 Paketi" olarak adlandırılır. Bu adımda tarifelerin liberalleştirilmesi amaçlanmış ve kapasite paylaşım anlaşmaları rekabet dışı uygulamalar sınıfına alınarak yasaklanmıştır. İkinci adım "İkinci Paket" adıyla anılır. Haziran 1990'da kabul edilen İkinci Paket fiyatlama, kapasite ve pazara erişim haklarındaki kısıtlamaların hafifletilmesini amaçlamıştır. Üçüncü Paket ise 1 Ocak 1993 yılında yürürlüğe girmiştir.

Günümüzde ulaşılan nokta açısından, asıl önemli olan Üçüncü Paketin içeriğidir. Çünkü bu adım ile AB ülkeleri, ABD'nin ortaya attığı açık semalar anlayışının çok daha ötesine geçmişlerdir. AB içinde 8 trafik hakkının tamamı sınırsız bir biçimde uygulanmaktadır ve hiçbir fiyat sınırlaması kalmamıştır. 3. Paketin en önemli yanı sahiplik sınırlamalarını ortadan kaldırmasıdır. Üye ülkelerin vatandaşları, bölge içinde istedikleri havayolu işletmesinin istedikleri kadarına sahip olabilir ve bu işletmeleri istedikleri oranda yönetebilirler²²⁵.

AB, havayolu taşımacılığı pazarını, üye olmayan ülkelere de açarak bir Avrupa Ortak Havacılık Bölgesi kurmayı planlamaktadır. Örneğin, Norveç ve İzlanda, AB üyesi

²²⁴ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.33-34.

²²⁵ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 38-39.

olmadıkları halde, daha önceden bu açık pazara dahil edilmişlerdir. Diğer yandan, 10 Avrupa ülkesi ile (çoğunlukla eski Doğu Bloğu Ülkeleri) 3. Paket ve ilgili anti-rekabet uyum yasaları konusundaki görüşmeler devam etmektedir. İsviçre ve Güney Kıbrıs'ın tam üye olmadan önce bu sisteme dahil edilecekleri tahmin edilmektedir²²⁶.

AB içindeki liberal politikalar bölge dışındaki ülkeleri kapsamamakta, üçüncü ülkeler arasındaki havayolu taşımacılığı, İHH anlaşmaları tarafından düzenlenmeye devam etmektedir. Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, Avrupa ülkelerinin, başta ABD olmak üzere, bir çok ülke ile ikili liberal ve açık semalar anlaşmaları vardır. Üye ülkelerin üçüncü ülkelerle bu tip anlaşmalara girme hakları olmasına karşın, Avrupa Komisyonu söz konusu uygulamalara sıcak bakmamaktadır. Çünkü ülkelerin tek tek açık semalar anlaşmaları yapmaları, Birliğin ilerideki pazarlık gücünü zayıflatacaktır. AB, bu tür anlaşmalara bir blok olarak girmeyi planlamaktadır²²⁷.

Sonuç olarak, AB içindeki ekonomik bütünleşme havayolu sektörünü de içine almış durumdadır. Oluşan serbest havacılık pazarı bu bölge içinde kalmış olsa bile dünya genelinde havayolu sektörünün küreselleşmesini hızlandıracak önemli bir faktördür. Çünkü bölgeselleşme küreselleşmeye giden yolda çok önemli bir adımdır²²⁸.

2.2.6. Çok Taraflı Açık Semalar Eğilimleri

Chicago Konvansiyonu'ndan bugüne kadar geçen süre içinde geleneksel hava hizmeti anlaşmaları iki taraflı olarak kalmıştır. Açık semalar eğilimlerinin genel özelliği de iki taraflı olmalarıdır. Bununla birlikte son yıllarda, bölgeselleşme eğilimleri artmakta ve bölgesel ülke grupları içinde çok taraflı liberal ikili hava hizmeti anlaşmaları imzalanmaktadır. Bu anlaşmaların bazıları açık semalar özelliği göstermektedir. AB bunun en güzel örneğidir. Çok taraflı ve tam bir açık semalar özelliği göstermesi nedeniyle bir önceki bölümde ayrıca ele alınmıştır.

Son yıllarda, açık semalar eğilimlerinin çok taraflı bir yapıya kavuşturulması için önemli çabalar vardır. Fakat bunun ticaretin küreselleşmesinde son derece önemli bir rol oynayan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması kapsamında gerçekleşmesi olası görülmemektedir. Bunun yerine, benzer düşüncelere sahip olan

²²⁶ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 11., s.42.

²²⁷ Oum, "Overview of Regulatory Chenges in International Air Transport...", a.g.e., s.129.

²²⁸ Bölgeselleşme eğilimlerinin küreselleşme sürecindeki etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.2.5.Arta Bölgeselleşme Eğilimleri.

ülkelerin bir araya gelerek çok taraflı açık semalar anlaşmaları yapmalarının daha yaygın ve uygulanabilir bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir. Gerçektende, iki taraflı liberalleşme ve açık semalar eğilimleri çok taraflı boyuta dönüşmekte ve bunun devam edeceği yönünde güçlü işaretler olduğu belirtilmektedir²²⁹.

Dünyanın iki büyük havayolu pazarında liberalleşme, açık semalar ve küreselleşme sürecinde önemli adımlar atılmıştır. Bunlar Kuzey Amerika ve Avrupa Pazarlarıdır. Son olarak dünyanın üçüncü büyük ve en hızlı büyüyen pazarı Asya-Pasifik bu eğilimlerin etkisi altına girmiştir.

Asya-Pasifik bölgesinde, Çin hariç, diğer tüm ülkeler havayolu taşımacılığında daha liberal politikalar izlemektedir. Örneğin Japonya, Çin ve Kore'ye çok taraflı açık semalar anlaşması teklif etmiştir. Diğer yandan, Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği'nin (ASEAN) AB'ye benzer bir yapı üzerinde çalıştığı bilinmektedir²³⁰.

Asya-Pasifik bölgesindeki çok taraflı açık semalar eğilimlerinin APEC çatısı altında çok taraflı bir anlaşmaya dönüşeceği güçlü bir olasılık olarak değerlendirilmektedir²³¹. Bunun adımları şimdiden atılmıştır. Kasım 2000'de ABD, Singapur, Şili, Yeni Zelanda ve Brunei çok taraflı bir açık semalar anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşmada sahiplik kurallarındaki sınırlamalar da hafifletilmiştir. Daha önceki anlaşmalarında sahiplik kurallarını hiçbir şekilde liberalleştirmek istemeyen ABD'nin bu konuda ödün vermesi oldukça dikkat çekicidir²³². Diğer yandan 1995 yılında, bu bölgede bulunan Endonezya, Malezya, Tayland, Filipinler ve Brunei açık semalar özellikleri taşıyan çok taraflı bir anlaşma imzalamıştır²³³.

Diğer yandan, Kuzey Amerika-Avrupa pazarındaki çok taraflı açık semalar görüşmeleri devam etmektedir. Haziran 1996'da, Bakanlar Konseyi Avrupa Komisyonuna, ABD ile Ortak Transatlantik Havacılık Bölgesi'nin (Transatlantic Common Aviation Area) oluşturulması ile ilgili görüşmeler yapması için yetki vermiştir. Avrupa Havayolu İşletmeleri Birliği (Association of European Airlines)

²²⁹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 11., s.53.

²³⁰ Toh, a.g.e., s.68.

²³¹ Elek vd., a.g.e., s.147-150.

²³² Yu-Chun Chang ve George Williams, "Changing the Rules-Amending the Nationality Clauses in air Services Agreements", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 4:207-216, (2001), s.215.

²³³ Hooper, a.g.e., s.204.

TCAA'da tüm trafik haklarının kullanılmasına ve sınır ötesi satın alma ve birleşmelere izin verilmesi gerektiğini savunmaktadır²³⁴.

Dikkat çeken çok taraflı diğer bir girişim Afrika'da ortaya çıkmıştır. Kasım 1999'da Yamoussoukro'da bir araya gelen Afrika Ülkeleri, 2002 yılı içinde ortak havacılık pazarı oluşturmayı kararlaştırmışlardır.

Çok taraflı anlaşmalar havayolu taşımacılığında küreselleşme sürecinin önemli bir yol aldığı kanıtıdır. Sektörü bu noktaya doğru iten en önemli güçler arasında ABD'nin politikaları ve pazar şartları sayılabilir. Bunların yanı sıra, ABD'nin kuşatmacı politikaları karşısında ezilmek istemeyen ülkelerin bölgeselleşme eğilimleri önemli bir rol oynamaktadır. ABD'li havayolu işletmeleriyle eşit şartlar altında rekabet edebilmek amacıyla güçlerini birleştiren ülkeler bölgesel guruplar oluşturmaktadır. ICAO'nun 1999 rakamlarına göre, uluslararası havayolu taşımacılığını düzenlemek amacıyla 50'den fazla bölgesel guruplaşma ortaya çıkmış ya da çıkmak üzeredir²³⁵.

2.3. Havayolu Taşımacılığında Küreselleşmenin Geleceği

Daha önce "Küreselleşme Kavramı" bölümünde de açıklandığı üzere, finans, iletişim, bilgi teknolojileri gibi bir çok sektör küreselleşmiş durumdadır. Buna karşın, havayolu taşımacılığının diğer sektörler kadar küreselleştiğini söylemek mümkün değildir.

Bazı ülkeler ulusal ve uluslararası havayolu taşımacılığının liberalleştirilmesine karşı çıkmaktadır. Bunun en önemli nedeni, bu ülkelerin havayolu taşımacılığını bir kamu hizmeti olarak görmeleri ve ABD gibi güçlü ülke havayolu işletmelerinin kendi işletmelerini yok edeceğinden korkmalarıdır²³⁶. Bu nedenle, havayolu taşımacılığı Chicago Konvansiyonundan itibaren küreselleşmeye engel olacak bir yapı içinde şekillenmiştir.

Küreselleşmeye giden yolda önemli bir aşama olan açık semalar eğilimleri sektörde tam rekabet ortamının yaratılmasını hedeflemektedir. Açık semalar yaygınlaşmış olmasına rağmen, hükümetlerin havayolu işletmelerine çeşitli şekillerde (finansal ve diğer) yardım etmeleri bu ortamı bozmaktadır. Diğer yandan, sektörün küreselleşmesini en çok isteyen ülke olan ABD'nin bile, aslında, uluslararası alanda tam

²³⁴ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s. 11., s.54. ; Chang ve Williams, a.g.e., s.214.

²³⁵ Elek vd., a.g.e., s.145.

²³⁶ O'Connor, a.g.e., s.54.

rekabeti ve küreselleşmeyi engellediğini söylemek mümkündür. Çünkü ABD adına yolculuk eden herkesin ABD’li havayolu işletmeleri ile uçmaları zorunludur. Aynı şekilde, ABD Posta hizmetleri, sadece ABD’li havayolu işletmeleri ile yürütülmektedir. ABD işletmelerine ait uçaklar ve personel diğer ülkelere lease edilebilirken, diğer ülkelerden aynı hizmetlerin alınması yasaktır²³⁷.

Küreselleşmede gelinen nokta açısından, havayolunun diğer sektörlerden en önemli farkı işletme sahipliğinin hala çok sıkı bir biçimde kontrol altında tutuluyor olmasıdır. Chicago Konvansiyonu’na göre, havayolu işletmesinin önemli bir bölümü, tescilli olduğu ülkenin vatandaşlarının sahipliğinde (substantially owned) olmalıdır. Aynı zamanda, yönetimde etkinliğin bu ülke vatandaşlarının elinde olması (effectively controlled) gerekmektedir²³⁸. İHH anlaşmasına taraf olan ülkelerden birisi, diğer işletmenin bu koşullara uymaması halinde, anlaşmayı tek taraflı olarak fes etme hakkını saklı tutar.

Önemli bir çelişki yaratmasına rağmen, sahiplik kurallarını sıkı bir biçimde kontrol eden ülkelerin başını ABD çekmektedir. Bu politikanın kaynağı ABD Savunma Bakanlığıdır. Bu kurallar, 1990’lı yılların başlarına kadar havayolu işletmeleri açısından çok fazla sorun yaratmamıştır. Ancak küreselleşme sürecinin etkileri bu kuralların hafifletilmesi ve kaldırılması yönündeki baskıları artırmaktadır. Çünkü küreselleşmenin yarattığı etkiler sonucunda, işletmeler ya sınır ötesi doğrudan yatırımları, ya sınır ötesi satın alma ve birleşmeleri ya da işbirliklerini seçmek zorunda kalmaktadır²³⁹. Oysa bu kısıtlamalar sınır ötesi doğrudan yatırımlara ve sınır ötesi satın alma ve birleşmelere olanak tanımamaktadır. **Bu nedenle, küreselleşmenin havayolu sektöründeki en önemli yansımasının “işbirlikleri” olduğunu söylemek mümkündür.** Küresel baskılar altında kalan havayolu işletmeleri gerek İHH anlaşmalarını gerekse sahiplik kurallarını baypas edebilmek amacıyla işbirlikleri anlaşmalarına yönelmektedir²⁴⁰.

Havayolu taşımacılığında küreselleşme, yukarıda açıklanan sebeplerle, henüz tam olarak gerçekleşmiş değildir. Ancak, bunun en önemli sebebi durumunda olan sahiplik kurallarının 2010 yılına kadar liberalleştirileceği tahmin edilmektedir.

²³⁷ Toh, a.g.e., s.64-65.

²³⁸ P.P.C. Haanappel, “Airline Ownership and Control and Some Related Matters”, *Air&Space Law*, Cilt no 16, Sayı no 2:90-103, (Nisan 2001), s.90. ; Chang ve Williams, a.g.e., s.207.

²³⁹ Haanappel, a.g.e., s.90. ; Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Etkisi.

²⁴⁰ Hanlon, a.g.e., s.2. ; Karen Walker, “The Great Global Debate”, *Airline Business*, Cilt no 15, Sayı no 9:96-98, (Eylül 1999), s.96-97.

Havayolu taşımacılığının önde gelen akademiklerinden birisi olan Rigas Doganis'in 2001 yılında yayınlanan kitabında belirttiği gibi, küreselleşme artık bir olgu haline gelmiştir ve doğal olarak havayolu sektörünü etkilemektedir.

Çok daha fazla liberal olan uluslararası "Açık Semalar" eğilimi durdurulamaz(s.11). Uluslararası hava taşımacılığını düzenleyen sınırlamaların liberalleştirilmesi, 21.YY'ın ilk on yılında, daha önceden etkilenmemiş olan bölgelere de yayılacaktır. Pazarlara giriş, kapasite, fiyatlama ve hatta sahiplik kuralları üzerindeki sınırlamalar ortadan kaldırılacaktır. "Açık Semalar", tamamen "Bulutsuz Semalar"a dönüşecektir. Havayolu taşımacılığı sektörü tamamen küreselleşecektir(s.17). (Doganis, *The Airline Business*, a.g.e.)

2.4. Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri

2.4.1. Olumlu Etkiler

Havayolu taşımacılığında liberalleşmenin en önemli hedefi tam rekabeti sağlamaktır. Rekabeti yaratmanın birincil koşulu, pazara erişim ve giriş olanağının tüm havayolu işletmelerine eşit şartlar altında verilmesidir. Bunun için tüm hava trafik haklarının çok taraflı olarak uygulanması gerekmektedir. Havayolu taşımacılığı dünya genelinde henüz bu noktaya gelememiştir. Buna karşın, son yıllarda gerek iki taraflı gerekse çok taraflı liberalleşme eğilimleri geleneksel İHH anlaşmalarının yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Yapılan araştırmalar liberalleşmenin olumlu sonuçlar yarattığını göstermektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır²⁴¹:

- * **Rekabet artmaktadır:** Pazara erişim ve giriş sınırlamalarının ortadan kaldırılması pazardaki havayolu işletmelerinin sayısını artırmaktadır. Ayrıca yeni kurulacak işletmelere olanak vermektedir. Örneğin, AB'deki liberalleşmenin en önemli sonuçlarından birisi düşük maliyetli (low-cost carrier) havayolu işletmelerinin

²⁴¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.6. ; Kim ve Ha, a.g.e., s.147-148. ; Peter Forsty, "The Gains From the Liberalisation of Air Transport", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 32, Sayı no 1:73-92. (Ocak 1998), s.85-89. ; Eric Maillebiau ve Mark Hansen, "Demand and Consumer Welfare Impacts of International Airline Liberalisation", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 29:115-136, (Mayıs 1995), s.130. ; Elek vd., a.g.e., s.144, s.150. ; Martin Dresner ve Tae Hoon Oum, "The Effect of Liberalized Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 32, Sayı no 3:317-330, (Eylül 1998), s.328-329. ; Juliet A. Melville, "Identifying the Regulatory Effect of Bilateral Agreements on International Aviation", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 4, Sayı no 1:39-46, (1998), s.45. ; Hartmut Wolf, "Network Effects of Bilaterals:Implications for the German Air Transport Policy", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 1:63-74, (1998), s.65, s.67. ; Fariba E. Alamdari ve Peter Morell, "Airline Labour Cost Reduction: Post-liberalisation experience in the USA and Europe", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 3, Sayı no 2:53-66, (1997), s.53.

kurulmasıdır. Diğer yandan fiyat ve kapasite sınırlamaları kaldırılmakta ve havayolu işletmelerinin kendi aralarındaki tröst uygulamaları (fiyatların ortak belirlenmesi, gelir havuzları, kapasite paylaşımı gibi) engellenmektedir. Böylece rekabet artmaktadır. 1995 yılında Avrupa'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, havayolu işletmeleri liberal olan hatlarda bağımsız, liberal olmayan hatlarda ise birlikte hareket etmektedir.

- * **Havayolu işletmelerinin verimlilikleri artmaktadır:** Yoğun rekabet ortamı havayolu işletmelerinin daha etkin ve verimli çalışmalarını gerektirmektedir. Böylece havayolu işletmelerinin doluluk oranları artarken birim maliyetleri düşmekte ve verimlilik artışı işletmelerin karlarına yansımaktadır. AB ülkeleri için yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, liberalleşmenin bir sonucu olarak verimlilik artmış ve bu sayede işçilik maliyetleri azalmıştır.
- * **Bilet fiyatları düşmektedir:** Yapılan araştırmalara göre, liberal hatlardaki bilet fiyatları daha düşüktür. Liberalleşme fiyatlama üzerindeki sınırlamaları kaldırmakta ve rekabeti artırmaktadır. Diğer yandan tarife sayısının artması yolculara daha fazla fiyat seçeneği getirmektedir. Örneğin, Avrupa'da Rynair gibi düşük maliyetli havayolu işletmelerinin kurulması bilet fiyatlarını önemli ölçüde düşürmüştür.
- * **Uçuş ağı küreselleşmektedir:** Küreselleşmenin etkisinde kalan (özellikle iş amaçlı yolcular ve turistler) günümüz yolcuları dünyanın farklı yerlerine gitmek istemektedir. Yoğun rekabet ortamındaki havayolu işletmelerinin bu ihtiyacı karşılaması gerekir. Liberalleşmenin bir sonucu olarak, pazara erişim ve giriş sınırlamalarının ortadan kaldırılması uçuş ağının büyütülmesi ve genişletilmesi için uygun bir ortam yaratmaktadır. Böylece uçuş ağı küreselleşmekte ve yolculara küresel bir alana yayılmış daha fazla şehir-çifti imkanı sunulmaktadır.
- * **Uçuş sıklığı artmaktadır:** Günümüzde yolcular için hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri oldukça önemli bir hale gelmiştir²⁴². Artan rekabet nedeniyle, yolcuların küreselleşen istek ve ihtiyaçlarını her zamankinden daha fazla dikkate alan havayolu işletmeleri uçuş sıklığını artırmaktadır. Liberalleşme eğilimleri kapsamında, kapasite sınırlamaların kaldırılması uçuş sıklığının artırılması için uygun bir ortam yaratmıştır.

²⁴² Daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 1.3.3.Havayolu Taşımacılığında Hizmet Sunumunun Bileşenleri.

* **Havayolu trafiği artmaktadır:** Liberalleşmenin yarattığı olumlu sonuçlar (özellikle bilet fiyatlarının düşmesi sayesinde) havayolu talebini artırmaktadır. Örneğin, 1978-1982 yıllarında ABD ile İngiltere, Fransa, Batı Almanya, İtalya ve Hollanda arasındaki tarifelerin liberalleştirilmesi bu ülkeler arasındaki yolcu trafiğinin %56 oranında artmasını sağlamıştır. Başka bir araştırma, Kanada'nın İngiltere, Almanya ve Hollanda ile yaptığı liberal anlaşmalar sayesinde Kanada'ya olan direkt uçuşlarda yolcu talebinin arttığını göstermektedir. Bu araştırmanın diğer önemli bir bulgusuna göre, bazı yolcular Kanada'ya daha liberal olan ABD pazarı üzerinden gitmeyi tercih etmektedir. Başka bir deyişle yapılan araştırmalara göre, daha liberal olan uçuş hatları yakın çevredeki liberal olmayan hatların trafiğini çekmektedir. Sonuç olarak, havayolu talebinin artması ekonomik açıdan bir çok fayda sağlamaktadır²⁴³.

2.4.2. Olumsuz Etkiler

Havayolu sektöründe yaşanan liberalleşme eğilimleri, olumlu sonuçlarının yanı sıra, olumsuz sonuçlar da yaratmaktadır. Literatürde en çok üzerinde durulan olumsuzluklar; adil olmayan rekabet ortamının oluşması, konsantrasyon (gittikçe daha az sayıda işletmenin daha çok trafik taşıması) ve monopolleşmenin artması ve sektörün kararsız bir yapıya dönüşmesidir²⁴⁴.

Olumsuz etkilerin kaynağı olarak en çok ABD suçlanmakta ve bu olumsuzluklardan özellikle küçük ülkelerin etkilendiği belirtilmektedir. Açık semalar politikası izleyen ABD, hedef seçtiği pazarlara girebilmek amacıyla, önce etraftaki ülkelerle liberal anlaşmalar imzalamaktadır. Hedef pazar çevresinde bulunan ülkelerin bu tür anlaşmalara girme nedeni pazarlarının küçük olması ve yeterince trafik üretememeleridir. ABD bu ülkelere kendi ülkesinden daha fazla çıkış kapısı ya da kod paylaşımı izni vermektedir. Buna karşın ABD, söz konusu ülkelere genellikle 5.Trafik hakkını daha ileri noktalara doğru kullanabilme olanağı elde etmektedir. Böylece hedef ülkenin çevresindeki hatlar liberalleşmekte ve hedef ülkeler önemli ölçüde trafik kaybedebilmektedir. Oluşan pazar şartlarının baskısı hedef ülkeleri sonunda liberalleşmeye itmektedir. Bu stratejisinde son derece başarılı olan ABD, en

²⁴³ Daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 1.2.1.Havayolu Taşımacılığının Yararları.

²⁴⁴ Kim ve Ha, a.g.e., s.152.

çok direnen ülkeleri bile (Fransa ve Japonya gibi) daha liberal İHH anlaşmalarına razı etmiştir. Böyle bir durumda ortaya çıkacak olumsuzluklar aşağıda sıralanmaktadır²⁴⁵:

- * Yarışı kazanan her zaman için en etkin ve verimli işletme olmayabilir. Çünkü ABD gibi iç hat pazarı büyük olan ülkelerin uçuş ağlarını daha iyi besledikleri açıktır. Bu durumda beşinci trafik hakkının kullanılması güçlü işletmelerin lehine haksız rekabet yaratabilir.
- * Eğer daha güçlü olan işletmeler yarışı kazanırlarsa rekabet azalabilir ve pazar tekrar monopol bir yapıya dönüşebilir.
- * Liberal bir ortamda faaliyette bulunan güçlü işletmeler pazar odaklıdır. Daha karlı bir pazar bulmaları halinde mevcut pazardan çekilebilirler.

Yukarıdaki olumsuzlukların bir örneği Kore’de yaşanmıştır. ABD-Kore İHH anlaşmasının liberalleştirilmesi sayesinde beşinci trafik hakkını elde eden Northwest Havayolları, 1992 yılında Korean Air’in 1 milyon yolcu kaybetmesine neden olmuştur. Daha sonra pazarın kaymağını alan Northwest 1993 yılında pazardan çekilmiştir. Olumsuzluklar daha çok ulusal havayolu işletmesini etkilemektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalar Koreli yolcuların bilet fiyatlarının düşmesinden ve uçuş sıklığı ve şehir-çifti sayısının artmasından fayda gördüklerini göstermektedir²⁴⁶.

Küreselleşme sürecinde en son noktalardan birisi olan sahiplik kurallarının liberalleştirilmesi hakkında da bazı olumsuzluklar bulunmaktadır. Hava taşımacılığı sistemi ulusal ekonomilerin gelişiminde anahtar rol oynar. Sahiplik kurallarının liberalleştirilmesi hükümetlerin bu sistem üzerindeki kontrolünü azaltacaktır. Ayrıca, hava taşımacılığı sisteminin yabancı sermayenin kontrolüne geçmesi ülkelerin ulusal savunma politikalarına zarar verebilir. Sonuç olarak, geleneksel İHH anlaşmaları ulusal havayolu işletmelerini yoğun rekabetten koruyacaktır²⁴⁷.

Son yıllarda, liberalleşmenin sağladığı olanaklar sayesinde, pazara giren yeni havayolu işletmelerinin sayısında bir artış gözlenmektedir. Fakat bu işletmelerden önemli bir stratejik üstünlüğü olmayanların, genellikle kısa bir süre sonra, pazardan çekilmek zorunda kaldıkları bir gerçektir. Çünkü günümüzün küresel pazarında kapsam

²⁴⁵ Kim ve Ha, a.g.e., s.151. ; Toh, a.g.e., s.65-66. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.25-26.

²⁴⁶ Kim ve Ha, a.g.e., s.151.

²⁴⁷ Chang ve Williams, a.g.e., s.208.

ekonomilerinden yararlanan büyük havayolu işletmelerinin küçük işletmeler karşısında çok önemli stratejik üstünlükleri vardır²⁴⁸.

3. KÜRESEL HAVAYOLU İŞLETMESİ KAVRAMI

Havayolu taşımacılığı sektörü, 1980'li yılların ortalarına kadar, "Bayrak Taşıyıcı" olarak adlandırılan ulusal havayolu işletmelerinin egemenliğinde kalmıştır. Kamu kuruluşu niteliğindeki bayrak taşıyıcılar genellikle rekabetten uzak, iyi yönetilemeyen, verimlilikleri düşük, personel fazlalığı olan ve üretim odaklı işletmeler olmuşlardır.

1980'li yılların ortalarından sonra dünya genelinde yayılan liberalleşme eğilimleri sektörün yapısını giderek değiştirmektedir. Sektörü düzenleyen sınırlamalar kaldırıldıkça rekabet artmakta, küreselleşme sürecinin etkileri dünyaya yayılmakta ve pazar küreselleşmektedir. Rekabet artık dünyanın her yerindedir. Küresel baskılar altında kalan havayolu işletmeleri artık küresel bir ölçekte faaliyet göstermek durumundadır. Bu gelişmeler paralelinde bayrak taşıyıcı havayolu işletmeleri, "küresel havayolu işletmesi" olma yolunda adımlar atmaktadır. Bu adımları atamayanların başarısız olacaklarını söylemek mümkün hale gelmiştir²⁴⁹.

Küresel bir ölçekte faaliyette bulunmanın en önemli koşulu üretimi küresel pazarlara yaymaktır. Bu koşul öncelikle söz konusu pazarlara girilmesini gerektirir. Bunun havayolu taşımacılığındaki anlamı küresel pazarlara erişim ve giriş hakkının elde edilmesi ve uçuş ağının küreselleştirilmesidir. Ancak yaşanan tüm liberalleşme eğilimlerine rağmen, İHH anlaşmaları ve sahiplik kuralları üzerindeki sıkı düzenlemeler hala gerçek anlamda bir küresel uçuş ağının yaratılmasına engel olmaktadır. Söz konusu engeller işbirlikleri ile aşılabılır. Bu uçuş ağının küresel bir ölçekte beslenebilmesi küresel bir Topla&Dağıt sistemini gerektirir. Ayrıca sistemin etkinliği küresel bağlılık programları ile desteklenmesine bağlıdır. Hizmetin kurulan sistem üzerinden küresel bir ölçekte pazarlanabilmesi ise dağıtım kanallarının küreselleşmesini gerektirir. Bu bölümde havayolu hizmetini küresel bir ölçekte üretilen küresel bir alana sunabilen işletmelerinin özellikleri açıklanacaktır. Bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır:

²⁴⁸ Hooper, a.g.e., s.207. ; Büyük havayolu işletmelerinin üstünlükleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 2.2.Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması, BÖLÜM-II, Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı.

²⁴⁹ Küresel baskılar ve küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Etkisi

- * Küresel pazarlarda havayolu taşımacılığı hizmeti sunmak,
- * Küresel bir uçuş ağına sahip olmak,
- * Küresel bir ölçekte dağıtım kanallarına sahip olmak,
- * Küresel bir ölçekte bağlılık programlarına sahip olmak,
- * Yukarıdakileri gerçekleştirebilmek amacıyla işbirliği yapmak.

3.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Hizmeti

Küresel havayolu işletmelerinin en önemli özelliği küresel bir ölçekte havayolu taşımacılığı hizmeti sunmalarıdır. Günümüzde Kuzey Amerika/Avrupa/Asya-Pasifik arasındaki üçgen küresel bir pazar olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte, bu bölgelerdeki havayolu trafiğini besleyen diğer pazarlar da giderek önem kazanmaktadır. Küreselleşmenin etkisi altında kalan yolcular artık küresel bir alanda yolculuk yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Havayolu işletmelerinin bu ihtiyaçları karşılayabilmeleri için küresel pazarlarda ve bunları besleyen bölgelerde havayolu taşımacılığı hizmeti sunabilmeleri gerekir²⁵⁰.

3.2. Küresel Uçuş Ağı

Küresel havayolu işletmelerinin diğer önemli bir özelliği küresel bir uçuş ağına sahip olmalarıdır. Havayolu işletmelerinin küresel bir ölçekte hizmet sunabilmeleri uçuş ağının küresel bir alanı kapsamasına bağlıdır. Uçuş ağını küreselleştirmek isteyen havayolu işletmelerinin kullandıkları uçuş ağ yapısı ise Topla&Dağıt (T&D) sistemidir. Ayrıca uçuş ağının gerçek anlamda küresel özellikler gösterebilmesi için kesintisiz (seamless network) olması gerekmektedir.

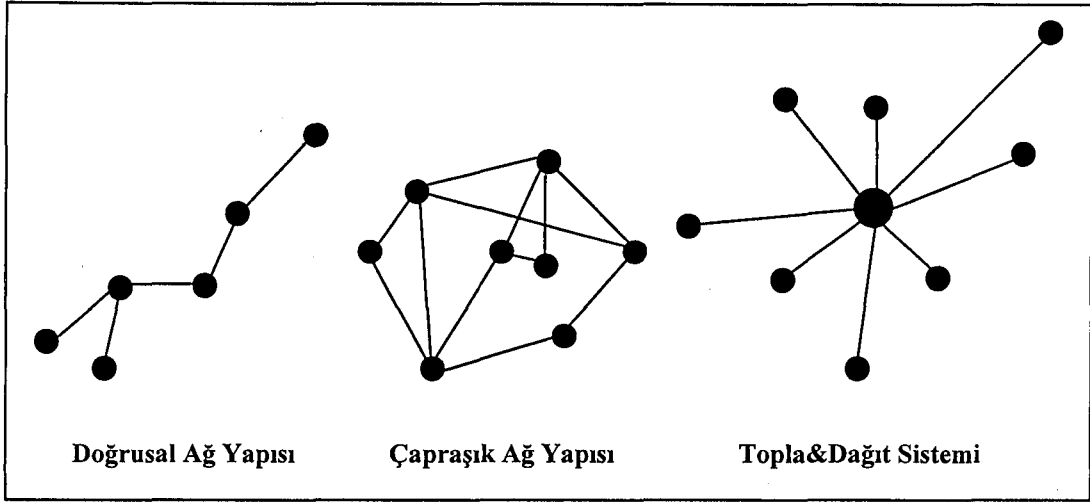
3.2.1. Topla&Dağıt Sistemi

Topla&Dağıt sistemi küresel havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisidir. Uçuş ağının küreselleştirilmesinde ve yerel hatların küresel ağları beslemesinde anahtar faktör durumundadır. Ayrıca havayolu işletmelerine bir takım ekonomik avantajlar getirirken hizmet kalitesinin de yükselmesini sağlar.

²⁵⁰ Nigel Evans, "Collaborative Strategy: An Analysis of the Changing World of International Airline Alliances", *Tourism Management*, Cilt no 22:229-243, (2001), s.235.

3.2.1.1. Topla&Dağıt Sisteminin Tanımı

Son yıllarda havayolu taşımacılığının tamamen bir ağ işi haline geldiği belirtilmektedir. En basit anlamıyla ağ çeşitli noktaların birbirleri ile bağlantısını ifade etmektedir²⁵¹. Havayolu taşımacılığında üç farklı ağ yapısı kullanılmaktadır. Bunlar Şekil-12’de görüldüğü gibi doğrusal, çapraşık ve Topla&Dağıt yapılarıdır.



Şekil-12. Uçuş Ağ Yapıları

Hanlon, a.g.e., s.83.

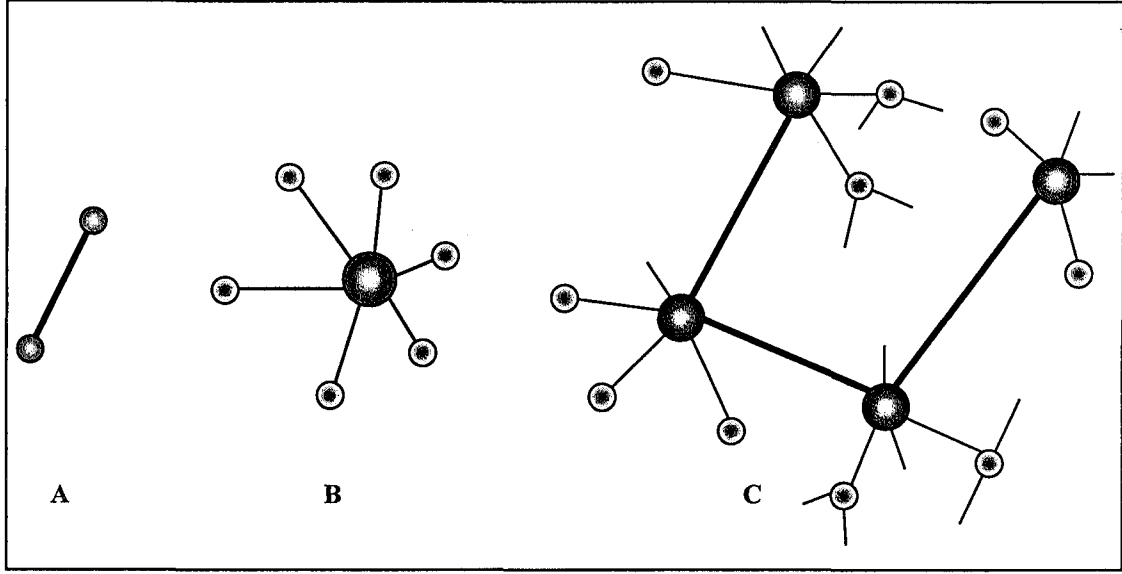
Doğrusal hat yapısında, merkez havaalanından ayrılan uçaklar varış noktasına kadar arada kalan havaalanlarına yakıt ya da trafik almak amacıyla uğrarlar. Çapraşık ağ yapısı genellikle iç hat taşımacılıkta tercih edilmektedir. Her iki yapının da maliyet ve gelirler açısından çeşitli olumsuzlukları bulunmaktadır²⁵².

T&D sisteminde merkez olarak seçilmiş bir havaalanı vardır. Uydu havaalanlarında bulunan yolcular önce merkez havaalanına taşınarak burada toplanmaları sağlanır. Daha sonra, merkezden tekrar gitmek istedikleri uydu havaalanlarına dağıtılır. Böylece bir merkez etrafındaki uydu havaalanları birbirleri ile bağlanmış olur. Elde edilen şehir-çifti sayısı doğrusal hat yapısına göre çok daha fazladır. Şekil-13’deki örnekte görüldüğü gibi, doğrusal hat yapısında 10 havaalanı ile 5 şehir-çifti üretilirken, T&D sistemi ile bu sayı 55’e çıkmaktadır. Sisteme dahil edilen her uydu havaalanı, şehir-çifti sayısını 11 kat artırmaktadır. Bu sistemin en önemli

²⁵¹ Antoniou, a.g.e., s.77.

²⁵² Bu ağ yapılarının olumsuz yanları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Hanlon, a.g.e., s.83-

küreselleştirmektedirler. Şekil-14.C’de küreselleşme süreci içindeki uçuş ağ yapısı görülmektedir.



Şekil-14. Uçuş Ağ Yapılarının Gelişimi

Yergin, Vietor ve Evans, a.g.e., s.36.

3.2.1.2. Topla&Dağıt Sisteminin Avantajları

3.2.1.2.1. Havayolu İşletmelerinin Avantajları

Günümüzde T&D sistemi havayolu işletmelerinin genel bir özelliği haline gelmiştir. Çünkü bu sistem işletmelerin gelirlerini ve hizmet kalitesini artırmakta, buna karşın maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.

Bu konuda yapılan bir çok araştırma T&D sisteminin kapsam ve yoğunluk ekonomileri yarattığını göstermektedir. Sistem sayesinde merkezde toplanan yolcuların sayısı artmaktadır. Toplanan yolcu sayısı daha fazla olduğu için yolcular büyük uçaklarla dağıtılabilir. Bu tür uçaklar daha fazla yolcuyu, daha uzak mesafelere, daha verimli bir biçimde taşıyabilmektedir. Ayrıca, bu sistemde uçuş sıklığı diğer ağ yapılarına göre daha fazladır. Büyük uçaklarla daha sık uçuş yapılmasına rağmen doluluk oranının yüksek olması birim maliyetleri azaltacaktır. Bu sayede maliyetlerin daha fazla yolcu üzerine dağıtılması mümkün olmaktadır²⁵⁶.

²⁵⁶ Hanlon, a.g.e., s.155. ; Oliver W. Wojahn, "Airline Network Structure and the Gravity Model", *Transportation Research Part E*, Cilt no 37:267-279, (2001), s.268. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.17. ; Philippe Barla ve Christos Constantatos, "Airline Network Structure Under Demand Uncertainty", *Transportation Research Part E*, Cilt no 36:173-180, (2000), s.173.

T&D sisteminde uçakların ve personelin günlük kullanım oranları daha yüksektir. Ayrıca, uçuş ağının büyümesi istasyon giderleri gibi sabit maliyetleri artırmayacağı için havayolu işletmeleri kapsam ekonomilerinden yararlanabilmektedir²⁵⁷.

T&D sistemi sayesinde uçuş ağının büyütülmesi pazarlama faaliyetleri açısından da önemli miktarda kapsam ekonomileri yaratmaktadır. Buna verilebilecek ilk örnek reklam kampanyalarıdır. Büyük çaplı reklam kampanyaları daha başarılı olacağı için, büyük bir uçuş ağına sahip olan havayolu işletmesinin kampanyaları daha başarılı olacaktır. Ayrıca pazarlama faaliyetleri sırasında oluşan giderler batık maliyetler yaratır. Bu nedenle, uçuş ağı ne kadar büyük olursa pazarlama faaliyetleri de o kadar verimli olur. Büyük bir uçuş ağının reklamı, toplumda havayolu işletmesi hakkında güçlü bir imaj yaratacaktır²⁵⁸.

Bağlılık programları ile desteklenen T&D sisteminin getirdiği diğer bir avantaj havayolu işletmelerinin pazar güçlerinin artmasıdır. Havayolu işletmeleri, yolculara ve seyahat acentelerine bir takım avantajlar sağlayarak onları uçuş ağlarına bağlamaya çalışırlar. Bu durumda yolcular farklı bir havayolu işletmesini tercih etmeyecektir²⁵⁹. Genellikle T&D sisteminin merkez havaalanı tek bir havayolu işletmesinin egemenliğindedir. Diğer işletmelerin bu tür havaalanlarına girmeleri ve başarılı olma olasılıkları azdır. Özellikle söz konusu bölgeden başlayan uçuşlarda T&D sistemini kullanan havayolu işletmelerinin mutlak üstünlükleri vardır ve bilet fiyatlarının daha fazla olması nedeniyle gelirleri daha fazladır²⁶⁰.

T&D sisteminin diğer bir avantajı kısa ve orta mesafeli hatları da verimli bir biçimde uçuş ağına katabilmesidir. Böylece bu tür hatlar uzun mesafeli küresel hatları besleyecek, trafik yoğunluğu ve şehir-çifti sayısı artacaktır. Başka bir deyişle, uçuş ağı küreselleşecektir. Diğer yandan, işletmelerin T&D sistemi ile yarattıkları küresel ağlar

²⁵⁷ Peteraf ve Reed, a.g.e., s.193. ; Nero, a.g.e., s.226.

²⁵⁸ Hanlon, a.g.e., s.45., s.154-155. ; Wolf, a.g.e., s.63. ; Kapsam ekonomileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 2.2.Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması.

²⁵⁹ Wolf, a.g.e., s.63. ; Hanlon, a.g.e., s.174. ; T&D Sisteminin bağlılık programlarıyla desteklenmesinin nedenleri ve bu sayede pazar gücünün elde edilmesi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.2.Bağlılık Programları.

²⁶⁰ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.20. ; Ken Hendricks, Michele Piccione ve Guofu Tan, "Entry and Exit in Hub-Spoke Networks", *The Rand Journal of Economics*, Cilt no 28, Sayı no 2:291-303, (Yaz 1997), s.292.

işbirlikleri sayesinde giderek birbirleri ile bağlantılı hale gelmektedir²⁶¹. Sonuç olarak, küresel baskılar nedeniyle uçuş ağları giderek küreselleşmekte, bunu ise küresel pazarlara açılım olanağı yaratan işbirlikleri ile T&D sistemi sağlamaktadır. Bu sayede, günümüzdeki küresel yolcuların küresel uçuş ağı ihtiyaçları karşılanmış olacaktır. Gelecekte rekabetin uçuş ağları arasında yaşanacağı tahmin edilmektedir.

3.2.1.2.2. Yolcuların Avantajları

T&D sistemi uçuş sıklığı ve şehir-çifti sayısını önemli ölçüde artırmaktadır. Örneğin, 1990-1998 yılları arasında Avrupa'daki tüm tarifeli uçuşları kapsayan bir araştırma, merkez-merkez ve merkez-uydu havaalanları arasındaki uçuş sıklığının arttığını göstermektedir²⁶².

Uçuş ağının büyümesi ve daha geniş bir alana yayılması yolcuların istedikleri yere gitme olanaklarını artırmaktadır. Uçuş sıklığının artması ise, yolcuların istek ve ihtiyaçlarına göre istedikleri saatte yolculuk yapmalarını sağlamaktadır. Böylece T&D sistemi sayesinde, havayolu hizmet sunumunun tarife temelli parçalarına daha çok önem veren yolcuların bu konudaki ihtiyaçları karşılanmış olacaktır.

3.2.2. Kesintisiz Uçuş Ağı

Küresel havayolu işletmelerinin diğer bir ortak özelliği küresel uçuş ağlarında kesintisiz bir hizmet sunmalarıdır. Kesintisiz hizmet sunumu küresel bir uçuş ağı üzerinde yolcunun istediği yerden istediği yere başka bir ulaşım seçeneğine gerek kalmadan gidebilmesi ve bu havayolu taşımacılığı hizmetinin tek bir havayolu işletmesi tarafından verilmesidir²⁶³.

3.3. Dağıtım Kanalları

Küresel havayolu işletmesinin diğer önemli bir özelliği küresel ölçekte dağıtım kanalına sahip olmasıdır. Dağıtım kanalları müşterilerin havayolu hizmet sunumu hakkında bilgi elde edebilmelerine ve bu hizmeti satın alabilmelerine olanak tanımaktadır. Hizmet sunumunun küreselleşebilmesi için dağıtım kanallarının da

²⁶¹ Chris Tarry, "Let's Go Hubbing", *Airline Business*, Cilt no 17, Sayı no 4:88-89, (Nisan 2001), s.89.

²⁶² Barla ve Constantatos, *a.g.e.*, s.173. ; Burghouwt ve Hakfoort, *a.g.e.*, s.317.

²⁶³ Kesintisiz uçuş ağı hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.4.2.2.Kesintisiz Bir Uçuş Ağının (Seamless Network) Yaratılması.

küresel bir hele getirilmesi gerekir. Küresel dağıtım kanallarına sahip olmayan bir havayolu işletmesi, doğal olarak, küresel üretimine müşteri bulamayacaktır. Günümüzün küresel müşterileri havayolu işletmesinin hizmetleri ile ilgili tüm bilgilere (bilet ve uçuş tarifeleri gibi hizmet sunumunun tüm bileşenleri hakkında bilgi) dünyanın her yerinden kolayca ulaşabilmeli, rezervasyon yaptırabilmeli ve bilet satın alabilmelidir.

Sattıkları her bilet için ortalama %9 oranında komisyon alan seyahat acenteleri havayolu işletmelerinin en sık tercih ettikleri dağıtım kanalıdır. Daha az kullanılan doğrudan satış ofisleri de aynı işlevi yerine getirmektedir. Gerek seyahat acenteleri gerekse doğrudan satış ofisleri Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemlerini (Computurized Rezervation System) kullanırlar. Bu nedenle, seyahat acenteleri ve doğrudan satış ofisleri birer dağıtım kanalı olarak ayrıca ele alınmayacaktır.

3.3.1. Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri

İlk kez 1960 ve 1970'li yıllarda kullanılmaya başlayan Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri (BRS) bu yıllarda önemli bir rekabet aracı olarak görülmemiştir. Fakat serbestleşme hareketleri BRS'lerin önemini büyük ölçüde artırmıştır. Çünkü serbestleşme, havayolu işletmelerinin hizmet sunumlarını istedikleri gibi oluşturmalarına olanak tanıyarak, işletmeler arasındaki ürün çeşitliliğini fazlasıyla artırmıştır. Bu durumda, çok sayıdaki müşterinin pazardaki ürünlerin tamamı hakkında yeterince bilgi sahibi olması gerekli hale gelmiştir²⁶⁴.

Günümüzde rezervasyonların %80'i BRS'ler aracılığı ile yapılmaktadır. Bu durum havayolu taşımacılığında pazar yerinin hala BRS'lerin ekranları olduğunu göstermektedir²⁶⁵. Küresel pazarlardaki küresel müşterilere ulaşmak isteyen havayolu işletmeleri Sabre, Galileo ya da Amadeus gibi küresel BRS'lere üye olmaktadır. Yatırım maliyetleri son derece yüksek olan bu sistemler, genellikle havayolu işletmeleri arasındaki işbirlikleri sayesinde kurulmakta ve işletilmektedir²⁶⁶.

Havayolu işletmelerinin küresel BRS'leri kullanmaları yolcular hakkında son derece yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yolcuların hangi ülke, bölge ve havaalanından nereye, hangi mevsim, gün, saat ve tarife ile ve hangi ürünleri tercih

²⁶⁴ Hanlon, a.g.e., s.68.

²⁶⁵ Hanlon, a.g.e., s.68. ; Tarry, a.g.e., s.88-89.

²⁶⁶ BRS'ler hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Hanlon, a.g.e., s.67-74.

ederek uçmak istedikleri öğrenilebilir. Bu sayede, yolcuların küreselleşen istek ve ihtiyaçları kolayca ortaya konarak hizmet sunumu buna göre yeniden dizayn edilebilecektir.

Sonuç olarak, BRS'ler, havayolu işletmelerinin küresel üretimlerini küresel pazarlarda yer alan küresel müşterilere ulaştırabilecekleri en önemli araçlardan biridir. Sözü edilen yolculara ulaşılabilmesi için BRS'lerin küreselleşmesi önemli bir gerekliliktir.

3.3.2. İnternete Dayalı Dağıtım Kanalları

Günümüzün yolcusu bir web sitesi aracılığı ile istediği yere gidiş dönüş uçak bileti satın alabilmekte, bulunduğu yerden bagaj ve bilet işlemlerini (check-in) yaptırıp uçağa biniş kartını alabilmekte, araba kiralayabilmekte, en sevdiği otelden oda rezervasyonu yaptırabilmekte ve eğer isterse akşam için opera bileti satın alabilmektedir. Tüm bu kolaylıklar, bilgi teknolojileri ve internetteki gelişmeler sayesinde gerçekleşmektedir. Havayolu taşımacılığında e-ticaretin en çok uygulama alanı bulduğu yer dağıtım kanalı ve satışır. İnternet ve onun en önemli işlevlerinden birisi olan world wide web (www) havayolu işletmeleri ile yolcular arasındaki tüm ilişkileri kökten değiştirmektedir²⁶⁷.

1999 yılında dünyanın önde gelen havayolu işletmeleri arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, işletmelerin %43'ü 2003 yılının sonuna kadar biletlerinin yarısını internet üzerinden satacaklarını tahmin etmektedir²⁶⁸. 2000 yılında ABD ve Kanada'da www üzerinden toplam 5,8 Milyar ABD\$'lık uçak bileti satılacağı tahmin edilmektedir. ABD'nin en çok kar eden işletmelerinden olan Southwest, 2000 yılı Ocak ayı verilerine göre toplam biletlerinin %27'sini www üzerinden satmaktadır²⁶⁹. İnternete dayalı dağıtım seyahat acentelerinin yarattığı monopolü yıkarak geleneksel dağıtım kanalları için önemli bir tehdit unsuru olmuştur²⁷⁰.

İnternet dağıtım kanallarının küreselleştirilmesi için son derece uygun bir araçtır. Kişisel bir bilgisayar ve internete erişim (bir telefon hattı, modem ve internet servis sağlayıcısı) olanağı olan herkes dünyanın her yerinden web sitelerine ulaşabilir ve söz

²⁶⁷ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.163-164.

²⁶⁸ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.165.

²⁶⁹ Al Whyte, "Net Profits", *Air Finance Journal*, Sayı no 227, (Nisan 2000), s.44-46.

²⁷⁰ Tom Gill, "Changing Channels", *Airline Business*, Cilt no 16, Sayı no 4 (Nisan 2000), s.66.

konusu işlemleri yapabilir. Dağıtım kanalı olarak kullanılan internet aynı zamanda yolcular hakkında kişisel bilgilerin elde edilmesini de sağlamaktadır.

3.4. Bağlılık Programları

Küresel havayolu işletmelerinin üçüncü özelliği küresel bir ölçekte bağlılık programlarının olmasıdır.

T&D sistemi havayolu hizmet sunumunun küresel bir ölçekte üretilmesini sağlamaktadır. Küresel dağıtım kanalları hizmet sunumu hakkındaki her türlü bilginin ve biletlerin küresel olarak dünyanın her yerinden elde edilmesini mümkün kılar. Bağlılık programları ise havayolu işletmelerinin küresel bir ölçekte yeterince yolcu kazanmalarına ve bu yolcuları yarattıkları küresel uçuş ağlarında tutabilmelerine olanak tanımaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, gelecekte rekabet hizmet sunumunun tarife temelli parçalarında ve bunu sağlayan uçuş ağları arasında yaşanacaktır. Bu kapsamda T&D sistemi yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir uçuş ağının yaratılmasına olanak tanımaktadır. Bu durumda, yolcuların hangi uçuş ağının müşterisi olacakları önem kazanır. Başka bir deyişle, havayolu işletmelerinin küresel isteklere uygun küresel bir uçuş ağı yaratması yeterli değildir, aynı zamanda küresel ölçekteki müşterileri²⁷¹ bu uçuş ağına bağlamaları gerekir²⁷².

Bağlılık programları müşterilerin uçuş ağlarına bağlanmasına yardımcı olan pazarlama araçlarıdır. Bu programlar müşterilere bazı avantajlar sağlarken uçuş ağının (ya da başka bir deyişle seçilen havayolu işletmesinin) değiştirilmesi halinde müşterilere bir takım ek maliyetler getirmektedir. Bu durumda, bağlılık programlarının üyesi olan müşteriler havayolu işletmelerini değiştirmek istemeyeceklerdir.

Havayolu işletmeleri için bağlılık programları diğer pazarlama faaliyetlerine göre daha avantajlıdır. Çünkü yeni müşteriler kazanmanın maliyeti eski müşterileri elde tutmaya göre daha maliyetlidir²⁷³. Bağlılık programlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

²⁷¹ Havayolu müşterisi ve havayolu tüketicisi farklı kişiler olabilir. Örneğin bir işadınının hangi havayolu işletmesi ile uçağına sekreteri, çalıştığı işletmenin satın alma bölümü yada seyahat acentesi karar verebilir. Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız: Stephen Shaw, *Airline Marketing and Management* (Üçüncü basım. London: Pitman, 1990), s.14-29.

²⁷² Tarry, a.g.e., s.89.

²⁷³ Hanlon, a.g.e., s.52.

- * Sık uçan yolcu programları
- * Şirket indirimleri
- * Seyahat Acenteleri Komisyonları

3.4.1. Sık Uçan Yolcu Programları

Bağlılık programlarının en önemlisi ve en yaygın olanı Sık Uçan Yolcu Programlarıdır (SUYP). SUYP, belirli bir havayolu işletmesinden tekrarlı satın alma davranışlarını ödüllendirmektedir. Satın alınan biletin tipine göre yolcular uçtukları mesafenin bir fonksiyonu olarak puan toplarlar. Biriktirilen puanlar yolcuların uçuş sınıfını değiştirmesini, indirimli ya da ücretsiz yeni biletler alabilmelerini, havaalanlarında özel hizmetlerden yararlanabilmelerini, araba kiralama işletmelerinin ve otellerin indirimli tarifelerini kullanabilmelerini ve çeşitli hediyeler kazanabilmelerini sağlamaktadır²⁷⁴.

SUYP kullanımı özellikle iş amaçlı yolcular arasında yaygındır. Son zamanlarda yapılan bir araştırma dünya genelinde iş amaçlı yolcularının %90'ının bu programların üyesi olduğunu göstermektedir. 1990 yılında ABD'de seyahat acenteleri arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, iş amaçlı yolcuların yarısından fazlası uçuşlarını SUYP puanlarını artıracak şekilde seçmektedir. SUYP, özellikle, T&D sistemini kullanan havayolu işletmelerinin merkez havaalanlarında daha etkili olmaktadır²⁷⁵. Çünkü yeterince şehir-çifti olanağı tanıyan bu uçuş ağı yerine başka bir uçuş ağının tercih edilmesi avantajlı değildir.

Yeterince büyük ve geniş bir alana yayılmış uçuş ağına sahip bir havayolu işletmesinin SUYP'si daha çok yolcuyla kendisine bağlayacaktır. Özellikle iş amaçlı yolcuların daha küresel bir uçuş ağına ihtiyaç duydukları açıktır. Havayolu işletmeleri için son derece önemli olan iş amaçlı yolcuların kazanılması ve rakiplere kaptırılmaksızın elde tutulması havayolu işletmeleri açısından son derece önemlidir. Bu durumda küresel bir uçuş ağının yaratılmasının SUYP'nin daha etkili bir biçimde çalışmasını sağlayacağı açıktır. Diğer yandan, küresel bir uçuş ağının yeterince yolcu ile beslenebilmesi için küresel SUYP ile desteklenmesi gerekmektedir.

²⁷⁴ Hanlon, a.g.e., s.53.

²⁷⁵ Hanlon, a.g.e., s.53.

Sonuç olarak, küresel bir havayolu işletmesinin küresel istek ve ihtiyaçları olan yolcuları küresel uçuş ağlarına bağlayabilmeleri gerekmektedir, bunun için de küresel SUYP'ye ihtiyaçları vardır.

3.4.2. Şirket İndirimleri

Bağlılık programlarının ikincisi olan şirket indirimleri SUYP ile benzer ilkelere sahiptir. İş amaçlı yolcuların elde ettiği puanlar şirketlerin hesaplarında biriktirilmekte ve yolcuların elde ettiği hediyeler şirketlere verilmektedir. Küreselleşme sürecinin etkileri altında kalan havayolu işletmeleri uçuş ağlarını ne kadar çok küresel bir hale getirirlerse daha çok şirketi, dolayısıyla daha çok iş amaçlı yolcuyu kendilerine bağlayacaklardır²⁷⁶.

3.4.3. Seyahat Acenteleri Komisyonları

Bağlılık programlarının sonuncusu olan seyahat acenteleri komisyonları (SAK) da SUYP ve şirket indirimleri ile benzer özellikler göstermektedir. SUYP yolcuları, şirket indirimleri işletmeleri, SAK'ler ise seyahat acentelerini hedef kitle olarak görmektedir. Bu sistemde seyahat acentelerinin daha fazla yolcuyu söz konusu havayolu işletmesine yönlendirmeleri amaçlanmaktadır. Havayolu işletmesi için satılan bilet miktarı daha önceden belirlenmiş olan değeri geçmesi halinde ek bir komisyon verilerek acente teşvik edilmektedir²⁷⁷.

3.5. Havayolu İşbirlikleri

Küresel bir havayolu işletmesinin beşinci ve en önemli özelliği ise işbirlikleridir. Daha önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, küreselleşme sürecinin etkisi altında kalan²⁷⁸ havayolu işletmelerinin küresel bir uçuş ağına ihtiyaçları vardır. Bunun için küresel pazarlara açılmaları ve uçuş ağlarını küresel T&D sistemi ile beslemeleri gerekir. Diğer yandan, T&D sistemi ile kurulmuş küresel bir uçuş ağı önemli avantajlar

²⁷⁶ Hanlon, a.g.e., s.58-59.

²⁷⁷ Hanlon, a.g.e., s.59.

²⁷⁸ Küreselleşme sürecinin etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Etkileri.

sağlamaktadır²⁷⁹. Buna karşın, havayolu işletmelerinin küresel pazarlara açılmalarında ve farklı uçuş ağlarının birleştirilmesinde bir takım engeller ortaya çıkmaktadır²⁸⁰.

Havayolu işletmeleri söz konusu engelleri baypas edebilmek amacıyla işbirliğine gitmekte, küresel pazarlara erişim ve giriş olanağını elde ederek uçuş ağlarını küreselleştirebilmektedir. Başka bir deyişle havayolu işletmeleri arasındaki işbirliklerinin en sık rastlanan sebebi söz konusu engelleri ortadan kaldırabilmektir. Diğer yandan, havayolu işletmeleri kendi başlarına küresel bir işletme olmanın gerekliliklerini yerine getirememekte, ancak diğerleri ile işbirliği yaparak bunu başarabilmektedir²⁸¹.

Sonuç olarak, bir havayolu işletmesinin küresel olabilmesi için küresel pazarlara açılmış olması ve buralarda üretim yapıyor olması gerekir. Bunu sağlayan ise işbirlikleridir. Küresel bir havayolu işletmesinin diğer özellikleri bile işbirliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, küresel bir T&D sistemi ancak işbirlikleri sayesinde gerçekleşebilir. Küresel bir havayolu işletmesinin vazgeçilmez gerekliliklerinden biri olan küresel dağıtım kanalları işbirliklerini gerektirir. İşletmelere küresel avantajlar sağlayan bağlılık programlarının etkinliği küresel bir uçuş ağının fonksiyonudur. Küresel uçuş ağının varlığı ise işbirliklerine bağlıdır.

Küreselleşme sürecinin havayolu işletmeleri üzerindeki en önemli sonucunun işbirlikleri olduğu düşünülmektedir. Bu sonuç artık kaçınılmaz bir olgu haline gelmekte ve dünya genelinde yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle havayolu işbirliklerinin incelenmesi son derece önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın kapsamı tarifeli seferler düzenleyen havayolu işletmelerinin kendi aralarında yaptıkları işbirliği anlaşmalarıdır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın amacı küreselleşme sürecini ve onun bir sonucu olan işbirliklerini savunmak ya da eleştirmek değil, ortaya çıkan bu önemli sonuca dikkatleri çekmektir.

²⁷⁹ T&D sisteminin havayolu işletmelerine ve yolculara sağladığı avantajlar için bakınız: BÖLÜM-II, 3.1.2.Topla&Dağıt Sisteminin Avantajları.

²⁸⁰ Havayolu işletmelerinin pazarlara erişim ve girişlerini engelleyen şartlar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.Uluslararası Havayolu Taşımacılığı İle İlgili Düzenlemeler ve BÖLÜM-II, 2.3.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşmenin Geleceği.

²⁸¹ Chan, a.g.e., s.492., s.509. ; Tarry, a.g.e., s.89. ; Hanlon, a.g.e., s.2. ; Wolf, a.g.e., s.64 ; Berardino ve Golazewski, a.g.e., s.343-344. ; Oum ve Taylor, a.g.e., s.5.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞINDA İŞBİRLİKLERİ

1. İŞLETMELERİN KÜRESELLEŞME STRATEJİLERİ

Küreselleşme hem işletmenin kendisi hem de çevresi üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Küreselleşmenin yarattığı bu doğrudan ve dolaylı etkiler işletmelerin de giderek küreselleşmesini gerektirmektedir. Başka bir deyişle, söz konusu baskılar altında kalan işletmeler giderek faaliyetlerini küresel bir ölçeğe yaymak zorunda kalmaktadır²⁸².

Literatürde işletmelerin neden küreselleşmeye çalıştıklarını ve küreselleşirken neden işbirliklerini kullandıklarını açıklamaya çalışan üç önemli teori bulunmaktadır. Bunlar, İşlem Maliyeti Teorisi, Uluslararası Üretim Teorisi ve Kaynak Teorisidir. Diğer yandan, işletmelerin küreselleşebilmek amacıyla kullanacakları diğer stratejiler doğrudan yatırımlar ile birleşme ve satın alma yöntemleridir. Küreselleşmek isteyen işletmelerin bu yöntemler arasından bir seçim yapması gerekir. Havayolu işbirliklerinin ayrıntılı bir biçimde ele alınmasından önce genel olarak işletmelerin neden küreselleşmeye çalıştıklarının ve bunun işbirlikleri ile ilgisinin kısaca açıklanmasında fayda görülmektedir.

1.1. Küreselleşme Teorileri

1.1.1. İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory)

İşletmeler işlevleri kapsamındaki faaliyetleri ya kendi kaynakları ile yürütürler ya da bunların bazılarını diğer işletmelerden sağlarlar. Bazı faaliyetlerin diğer işletmelerden sağlanması işlem maliyetleri yaratır. Bu durumda, işletmenin faaliyetlerini içsel ya da dışsal kaynaklar ile sürdürmesi her iki durumda ortaya çıkan

²⁸² Küreselleşmenin çevreye ve işletmeye olan etkisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin Etkileri.

maliyetlere göre belirlenmektedir. Küresel baskılar altındaki işletmeler küresel istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek işletme faaliyetlerini sürdürmeye ve bu faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkacak maliyetleri en aza indirmeye çalışacaklardır. Sonuç olarak, İşlem Maliyeti Teorisi'ne (İMT) göre bir işletme, kendi sınırlarını belirlerken, iç ve dış kaynaklar kullanılarak gerçekleşen faaliyetlerin maliyetlerini en aza indirmeyi amaçlamaktadır²⁸³.

İMT'ye göre, işletmelerin işbirliklerine gitmeleri halinde işletme faaliyetlerinin hem iç hem de dış kaynaklar ile yürütülmeleri sırasında oluşan maliyetler azalmaktadır²⁸⁴.

1.1.2. Uluslararası Üretim Teorisi (Eclectic Theory of International Production-OLI)

İMT'ye göre, işbirlikleri maliyetleri azaltmanın bir yoludur. Bu teoriye göre, işbirlikleri mevcut işletme kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan bir araçtır. Bununla birlikte, işbirliklerinin daha stratejik özellikleri de vardır. Örneğin, işbirliklerinin temel amaçlarından biri de işletmenin rekabetçi üstünlüklerini artırmak olabilir. Gerçektende rekabetin arttığı ve küreselleştiği bir ortamda işletmelerin kendilerini farklılaştıracak kaynaklar yaratması gerekir. İMT'nin tersine, Uluslararası Üretim (UÜT) ve Kaynak Teorisine (KT) göre, işbirlikleri işletme kaynaklarını rekabetçi üstünlük sağlayacak araçlar olarak görmektedir²⁸⁵.

UÜT'ye göre, bir işletme aşağıda sıralanan avantajları elde etmesi durumunda küreselleşmek isteyecektir. Bunlar²⁸⁶:

*** Sahiplik Avantajı (Ownership):** Sahiplik avantajları bir işletmenin kendi imkanları dahilinde geliştirdiği ve kendisine önemli rekabetçi üstünlükler sağlayacak avantajlardır. Bunlar yönetim biçimleri, bilgi birikimi, pazarlama kabiliyetleri, deneyim ve marka gibi elle tutulamayan kaynaklardan elde edilir. İşletmelere oldukça önemli boyutlarda kapsam ve ölçek ekonomileri sağlayan bu tür üstünlükler farklı bölgelerde kolaylıkla kullanılabilirler. Bu nedenle, söz konusu

²⁸³ Pierre Dussauge ve Bernard Garette, *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances* (New York: John Wiley & Sons, 1999), s.35-37.

²⁸⁴ Werner H. Hoffmann ve Roman Schlosser, "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey", *Long Range Planning*, Cilt no 34:357-381, (2001), s.358. ; Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.37.

²⁸⁵ Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.38.

²⁸⁶ OECD, (2001), *a.g.e.*, s. 35. ; Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.39-40.

üstünlüklere sahip olan bir işletme bunları küresel bir ölçekte kullanmak isteyecektir.

- * **İçselleştirme Avantajı (Internalization):** İçselleştirme avantajları işletmenin sahiplik avantajlarını başka bir işletme ile paylaşmaksızın kendi başına kullanabilmesi durumunda ortaya çıkar.
- * **Yer Avantajı (Location):** İşletmelerin sahip oldukları üstünlükleri küresel bir ölçekte kullanabilmeleri söz konusu bölgelerdeki düzenlemelere bağlıdır. Eğer işletmenin bu üstünlüklerini ilgili yerde rahat bir biçimde kullanmasına izin veriliyorsa yer avantajı elde edilir.

Küreselleşmenin doğrudan ve dolaylı etkileri işletmelerin yukarıda sıralanan avantajları elde etme biçimlerini giderek değiştirmektedir. Söz konusu etkiler işletmelerin “sahiplik avantajları” elde etmelerini oldukça güç ve maliyetli bir hale getirmektedir. Örneğin, yeni teknolojik gelişmeler ve yaratıcılığın hızlı gelişimi bir çok ürün ve hizmetin yaşam ömrünü kısaltmakta ve bu kapsamda Ar-Ge faaliyetleri giderek önem kazanmaktadır²⁸⁷. Buna karşın işletmelerin kendi başlarına Ar-Ge yapmaları hem zaman hem de maliyet açısından oldukça güçtür. Bu durumda, işletmelerin kaynaklarını ve güçlerini birleştirmeleri gerekir²⁸⁸.

Diğer yandan, işletmelerin sahip oldukları üstünlükleri kendi başlarına kullanabilmeleri mümkün görülmemektedir. Küreselleşme oldukça karmaşık bir çevre yaratarak bunun karşısında işletmeleri esnek olmaya zorlamaktadır. Fakat doğrudan yatırımlar ile birleşme ve satın almalar işletmelerin esnekliğini yok edebilir. Son olarak, işletmelerin ürün ve hizmetlerini küresel bir ölçekte ve mümkün olduğunca çabuk bir biçimde satışa sunmaları yine küresel bir ölçekte “yer avantajı” sağlamalarını gerektirir. İşletmenin bu avantajı kendi imkanları ile elde etmesi hem çok maliyetli hem de çok zaman alıcı bir iş olacaktır. Ayrıca, söz konusu bölgelerdeki düzenleyici sistem buna izin vermeyebilir. Bu durumda, işletmelerin küreselleşirken seçecekleri en uygun strateji işbirlikleridir.

²⁸⁷ Küreselleşmenin çevreye ve işletmeye olan etkisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin Etkileri.

²⁸⁸ Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.40.

1.1.3. Kaynak Teorisi

Kaynak Teorisi (KT) işletmeyi varlıklardan ve elle tutulamayan yeteneklerden oluşan bir kaynak topluluğu olarak görmektedir. KT'ye göre, bir işletmenin rekabetçi üstünlükler kazanması bu kaynaklara bağlıdır. Fakat bir işletme, kurulduğu anda, kendiliğinden bu kaynaklara ve rekabetçi üstünlüklere sahip olamaz. İşletmenin rekabetçi üstünlükler kazanabilmesi için bu kaynaklara sahip olması gerekir²⁸⁹.

Küreselleşmenin etkileri işletmelerin giderek daha çok kaynak sıkıntısı çekmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler kaynak gereksinimlerini küresel ölçekteki arayışlar ile karşılamaya çalışırlar. Bir işletme, UÜT'ye göre, sahip olduğu avantajları kullanmak, KT'ye göre eksikliklerini gidermek amacıyla küreselleşir. Bunun yolu birleşme ve satın almalar ya da işbirlikleridir²⁹⁰.

1.2. Küreselleşme Stratejilerinin Belirlenmesi

İşletmelerin küreselleşmek için kullanabilecekleri üç farklı strateji vardır: Doğrudan yatırımlar, birleşme ve satın almalar ve işbirlikleri. İşletmeler çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak bunlar arasından bir seçim yaparlar.

1.2.1. Doğrudan Yatırımlar (Greenfield Investment)

Doğrudan yatırımlar ev sahibi ülke topraklarında üretim birimlerinin kurulmasıdır. Bu strateji küreselleşmek isteyen işletmelerin baş vurduğu en geleneksel yöntemdir. Birleşme ve satın almalara göre daha fazla zaman gerektirir. Bununla birlikte, doğrudan yatırım işletmesi kurucu işletmenin genel stratejileri doğrultusunda kurulup işletilebileceği için uyum sorunları ile karşılaşılması daha düşük bir olasılıktır. Ülkelerin bu konudaki politikaları gereği doğrudan yatırımlar diğerlerine göre daha çok desteklenmektedir. Çünkü bu yöntem ev sahibi ülkeye daha çok istihdam yaratmaktadır²⁹¹.

1.2.2. Birleşme ve Satın Almalar

Birleşmelerde iki ya da daha fazla işletme bir araya gelerek bağımsızlıklarını ve kendi hukuksal kimliklerini kaybederler ve yeni bir işletmenin doğmasını sağlarlar.

²⁸⁹ Hoffmann ve Schlosser, *a.g.e.*, s.358-359. ; Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.41.

²⁹⁰ OECD, (2001), *a.g.e.*, s. 35. ; Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.41.

²⁹¹ OECD, (2001), *a.g.e.*, s. 14.

Satın almalarda ise işletmelerden biri diğerini satın alır ve satın alınan işletme hukuksal kimliğini kaybeder. Her iki durumda da karar merkezi bire indirgenmiştir ve tek bir işletmenin amaçları söz konusu olacaktır²⁹².

Literatürde doğrudan yatırımlar ile birleşme ve satın almalar arasındaki seçimi etkileyen bir çok faktörün araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları, işletme faaliyetlerinde Ar-Ge'nin önemi, ürün farklılıkları, yabancı pazarlardaki deneyim, kültürel farklılıklar, yatırımın miktarı ve aldığı süredir²⁹³.

Birleşme ve satın almaların en önemli avantajı hızlı bir küreselleşmeye olanak tanınmasıdır. İşletmenin çabuk bir biçimde küresel pazarlara erişebilmesini ve/veya eksik olan kaynakları elde edebilmesini sağlar. Özellikle bankacılık, sigortacılık ve iletişim gibi “ağ” ağırlıklı sektörler için oldukça avantajlıdır. Çünkü bu tür hizmetlerin üretilmesini ve dağıtılmasını sağlayacak doğrudan yatırımların miktarı işletmelerin kapasitelerini aşacaktır. Diğer yandan, bu tür üretim birimlerinin kurulması çok zaman alacaktır. Bu avantajlarına karşın, birleşme veya satın alma işleminden sonra işletmenin kendisi ile satın alınan arasında uyum sorunlarının yaşanması yüksek bir olasılıktır²⁹⁴.

1.2.3. İşbirlikleri

En temel anlamı ile işbirliği iki veya daha fazla işletme arasında yapılan ve birlikte çalışmaya yönelik olan bir düzenlemedir. Bu düzenleme bağımsız işletmelerin kendi amaçlarına ulaşabilmeleri amacıyla ortak çaba harcamalarını ve birlikte çalışmalarını ifade eder²⁹⁵. Stratejik işbirliklerinde birlikte çalışmanın kapsamı “stratejik amaçlara” ulaşılması ile ilgilidir²⁹⁶.

İşbirliklerini diğer küreselleşme stratejilerinden ayıran en önemli özellik işbirliği içindeki işletmelerin bağımsızlıklarını korumalarıdır. Bağımsız kalan işletmelerin, kendi amaçlarına ulaşabilmek için işbirliğine gitmiş olmalarına rağmen, kendilerine ait bir karar merkezleri, amaçları ve stratejileri vardır. İşbirliği kapsamında yapılacak bir seçim

²⁹² Dussauge ve Garette, *a.g.e.*, s.2-3.

²⁹³ Anne-Wil Harzing, “Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry”, *Strategic Management Journal*, Cilt no 23:211-227, (2002), s.225.

²⁹⁴ OECD, (2001), *a.g.e.*, s. 36.

²⁹⁵ Sveinn Vidar Gudmundsson ve Dawna L. Rhoades, “Airline Alliance Survival Analysis: Typology, Strategy and Duration”, *Journal of Transport Policy*, Cilt no 8:209-218 (2001), s.209.

²⁹⁶ T.K. Das ve Bing-Sheng Teng, “Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective”, *Organization Science*, Cilt no 11, Sayı no 1:77-101., (2000), s.77.

tüm işletmelerin karar merkezlerini ilgilendirmektedir. Bu durum işbirliklerinin en olumsuz tarafını ortaya çıkartmaktadır. Çok sayıda karar merkezinin olması işbirliklerinin yönetilmesini oldukça güç bir hale getirir²⁹⁷.

Son yıllarda işbirliklerinin sayısı, küreselleşmenin bir sonucu olarak, çığ gibi artmaktadır²⁹⁸. Çünkü küresel baskılar işletmeleri işbirliği yapmaya zorlamaktadır. Başka bir deyişle, işletmelerin küreselleşmek için en çok tercih ettikleri yöntem işbirlikleridir. Gerçektende işbirliklerinin diğer küreselleşme stratejilerine göre çok daha fazla avantajı vardır. Örneğin, işbirlikleri işletmelerin küreselleşme stratejilerini hızlı bir biçimde uygulayabilmelerini ve sonuç almalarını sağlar. Uluslararası alanda birleşme ve satın almalara gitmek hem maliyetli hem de risklidir. Diğer yandan, işletmelerin kendi başlarına küresel bir ölçekte “üretim ve dağıtım ağı” kurmaları son derece maliyetli, zaman alıcı ve risklidir. Buna karşın, işbirlikleri küresel ürün ve hizmetlerin küresel bir ölçekte üretilip, küresel bir ölçekte dağıtılmalarını kolay bir biçimde sağlayabilir. Ayrıca, işbirliklerinde risk faktörü daha azdır, işbirlikleri daha az yatırım ve maliyet gerektirir²⁹⁹.

Küreselleşme giderek karmaşık ve belirsiz bir çevre yaratmaktadır. Karmaşık ve belirsiz bir çevre işletmelerin mümkün olduğunca esnek olmalarını gerektirir. Bu kapsamda işbirliklerinin diğer stratejilere göre önemli bir üstünlüğü ortaya çıkmaktadır. İşbirlikleri işletmeye büyük ölçüde esneklik sağlar³⁰⁰ ve bu sayede küreselleşme stratejisinin riski azalır. İşletmeler değişen koşullara ayak uydurabilmek amacıyla işbirliklerini kolayca sona erdirip bir işbirliği arayışına girebilir. Özellikle hisse paylaşımına dayanmayan işbirlikleri daha fazla esneklik sağlar.

Birleşme ve satın almaların yarattığı olumsuzluklardan bir diğeri satın alınan işletmenin sorunlu ve sorunsuz tüm kaynaklarının elde edilmesidir. Buna karşın, işbirliklerinde sadece gerekli olan ve değer yaratacak kaynaklar paylaşılır³⁰¹.

²⁹⁷ Dussauge ve Garette, **a.g.e.**, s.2-5.

²⁹⁸ Das ve Teng, **a.g.e.**, s.77.

²⁹⁹ Dussauge ve Garette, **a.g.e.**, s.29.

³⁰⁰ Das ve Teng, **a.g.e.**, s.77.

³⁰¹ OECD, (2001), **a.g.e.**, s. 37.

2. HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI İÇİN KAVRAMSAL İŞBİRLİĞİ YAPISI

2.1. Yapının Genel Çerçevesi

Bu tez çalışmasının amaçlarından birisi işbirliklerinin kaynağı olan küreselleşme ile havayolu işbirlikleri arasındaki neden sonuç ilişkilerini gösteren bir yapı oluşturulmasıdır. Bu kapsamda Şekil-15’de verilen “Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı” geliştirilmiştir. Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı tez çalışmasının II, III ve IV. Bölümlerinin çalışma planlarını yansıtmaktadır. Bu yapının açıklanması küreselleşmenin neden havayolu işletmelerini işbirliği yapmaya zorladığı konusunda açıklayıcı bilgiler verecektir.

Şekil-15’in sol tarafında küreselleşmenin havayolu taşımacılığı sektörüne, havayolu işletmelerine ve çevreye olan etkileri verilmektedir. Bu tez çalışmasının bundan sonraki bölümünde küreselleşmenin yarattığı ve havayolu işletmesinin sınırları dışında kalan doğrudan ve dolaylı etkiler “küresel baskılar” olarak adlandırılacaktır. Kısaca açıklamak gerekirse, küresel baskılar altında kalan havayolu işletmeleri giderek küreselleşmek zorundadır. Küresel bir havayolu işletmesinin küresel pazarlarda havayolu taşımacılığı hizmeti vermesi, bunun için de uçuş ağını küreselleştirmesi gerekir. Havayolu işletmelerinin küreselleşebilmeleri için kullanabilecekleri üç ayrı strateji vardır. Bunlar: Öz kaynaklar ile küreselleşme, birleşme ve satın alma yolu ile küreselleşme ve işbirliği ile küreselleşmedir. Bu üç strateji içinde en uygun olanı işbirlikleridir. Diğer stratejilerin kullanılması mevcut düzenleyici sistem içinde mümkün görülmemektedir. Sonuç olarak, küresel baskılar “küresel bir havayolu olma gereğini” artırmakta bu da havayolu işletmelerini işbirliklerine zorlamaktadır.

Küreselleşme olgusu aynı anda havayolu taşımacılığı sektörü, havayolu işletmeleri ve çevre ile karşılıklı etkileşim halindedir³⁰². Çevreye olan etkisi havayolu taşımacılığı sektörünü, sektördeki değişiklikler de havayolu işletmelerini etkilemektedir. Diğer yandan, çevrede meydana gelen değişimler doğrudan havayolu işletmelerine de yansıtılabilmektedir. Söz konusu etkileşimler aşağıda bir süreç içinde açıklanmaktadır.

³⁰² Küreselleşme sürecinde etkili olan faktörler ve küreselleşmenin bu faktörler üzerindeki etkisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.2.Küreselleşme Sürecinde Etkili Olan Faktörler. Küreselleşmenin çevreye ve işletmelere olan etkisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin Etkileri.

* Küreselleşmenin Çevreye Etkisi:

- Küreselleşmenin havayolu işletmesi ve havayolu taşımacılığı çevresi üzerinde yarattığı etkiler daha önce “BÖLÜM-II, 1.3.Küreselleşmenin Çevreye Etkisi” adlı bölümde açıklanan etkiler ile benzer özellikler göstermektedir. Havayolu işletmeleri ile ilgili olan en önemli etki yolcuların istek ve ihtiyaçlarının giderek küresel baskılar altında şekillenmeye başlamış olmasıdır. Özet olarak, yolcular giderek havayolu hizmet sunumunun tarife temelli parçalarına daha çok önem vermektedir³⁰³. Bu yolcuların büyük bir bölümünü havayolu işletmeleri için son derece önemli olan iş amaçlı yolcular oluşturur³⁰⁴. Diğer yandan, yolcuların bu tür istekleri küresel bir ölçeğe yayılmaktadır.
- Bu etki havayolu işletmelerine doğrudan yansımaktadır. Yolcular daha fazla noktaya uçuşu olan, uçuş ağı küresel bir alanı kapsayan ve uçuş sıklığı daha fazla olan havayolu işletmelerini tercih etmektedir³⁰⁵. Bu durumda havayolu işletmelerinin daha fazla yolcu çekebilmek amacıyla küresel pazarlarda hizmet verebilmeleri ve uçuş ağlarını küreselleştirmeleri gerekir. Sonuç olarak, küresel havayolu olma gereği giderek artmaktadır³⁰⁶.
- Diğer yandan, küreselleşmenin etkileri ve yolcuların küresel istekleri birleşince havayolu taşımacılığı pazarı da küresel bir alana yayılmaktadır.
- Küreselleşmenin diğer bir etkisi çevrenin giderek karmaşık bir hale gelmesi ve belirsizliğin artmasıdır. Bunun en önemli nedeni ülke ekonomilerinin giderek birbirlerine bağımlı hale gelmesi ve böylece olumlu olumsuz tüm gelişmelerin küresel bir ölçekte yeni sonuçlar doğurmasıdır³⁰⁷.

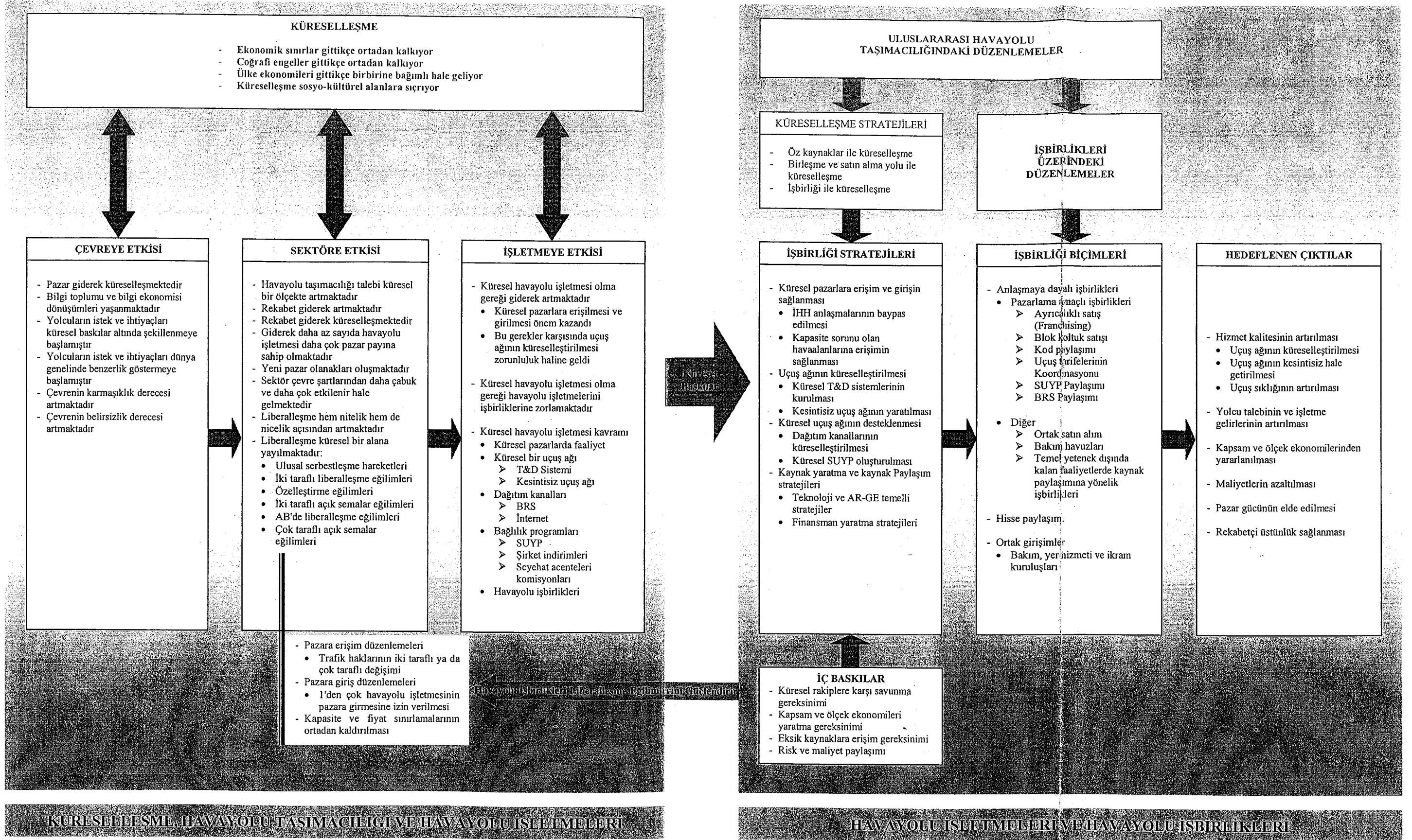
³⁰³ Bakınız: BÖLÜM-I, 1.3.3.Havayolu Taşımacılığında Hizmet Sunumunun Bileşenleri.

³⁰⁴ Hanlon, **a.g.e.**, s.206.

³⁰⁵ Mathieu Weber ve John Dinwoodie, “Fifth Freedoms And Airline Alliances The Role of the Fifth Freedom Traffic in an Understanding of Airline Alliances”, **Journal of Air Transport Management**, Cilt no 6, Sayı no 1:51-60, (2000), s.53.

³⁰⁶ Jong-Hun Park ve Anming Zhang, “Airline Alliances and Partner Firms’ Outputs” **Transportation Research Part-E**, Cilt no 34, Sayı no 4:245-255, (1998), s.245.

³⁰⁷ Buyung Agusdinata ve Wouter De Klein, “The Dynamics of Airline Alliances”, **Journal of Air Transport Management**, Cilt no 8, Sayı no 4:201-211, (2002), s.202.



Şekil-15. Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı

*** Küreselleşmenin Havayolu Taşımacılığı Sektörüne Etkisi:**

- Küreselleşme havayolu taşımacılığına olan talebi küresel bir ölçekte artırmaktadır. Özellikle, iş amaçlı ve eğlence amaçlı yolcuların uluslararası alandaki havayolu taşımacılığına olan talepleri giderek artmaktadır³⁰⁸.
- Küreselleşmenin sektörde yarattığı en önemli etki rekabeti artırmasıdır. Bunun en önemli nedeni pazarın küreselleşmesi ve küreselleşme süreci içinde havayolu taşımacılığının giderek liberalleşmesidir³⁰⁹.
- Artan rekabetin yeni bir özelliği küresel bir alana yayılmış olmasıdır. Başka bir deyişle, küreselleşme hem rekabeti artırmış hem de küreselleştirmiştir. Rekabet genellikle iş amaçlı ve zamana karşı duyarlı olan yolcular üzerinde yoğunlaşmaktadır³¹⁰. İşletmelerin gelecekteki başarıları küresel pazarlardaki rekabet güçlerine bağlı olacaktır³¹¹. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin yolcuların küreselleşen istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. Bu durum küresel havayolu olma gereğini giderek artırmaktadır³¹².
- Diğer yandan, pazarın küreselleşmesi havayolu işletmeleri için yeni pazar olanaklarının doğmasını sağlamaktadır.
- Çevrenin karmaşık ve belirsiz bir hal alması sektörü çevre şartlarından daha çabuk ve daha çok etkilenir bir hale getirmektedir³¹³. Bunun karşısında işletmeler esnek yapılar kurmak zorunda kalmaktadır.
- Küreselleşmenin sektörde yarattığı diğer önemli bir etki havayolu taşımacılığı sektörünün giderek liberalleşmesi, başka bir deyişle küreselleşmesidir³¹⁴. Havayolu taşımacılığındaki liberalleşme eğilimleri öncelikle rekabeti sonra da

³⁰⁸ Terence Fan ve diğerleri, "Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the Twenty-first Century", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 6:349-360, (2001), s. 352.

³⁰⁹ Havayolu taşımacılığında yaşanan küreselleşme sürecinde sektör giderek liberalleşmekte ve havayolu işletmeleri özelleştirilmektedir. Sonuç olarak hem talep hem de rekabet artmaktadır. Bu konu ile ilgili daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Süreci ve 2.4.Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri.

³¹⁰ OECD, "Airline Mergers and Alliances", (Yayınlanmamış araştırma raporu, DAFPE/CLP, 2000), s. 20, s.207.

³¹¹ Evans, a.g.e., s.235.

³¹² Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.12.

³¹³ Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.202.

³¹⁴ Havayolu taşımacılığında küreselleşme kavramı, küreselleşme süreci ve bu sürecin etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme.

küresel havayolu olma gereğini artırmaktadır. Liberalleşme eğilimleri, aynı zamanda, havayolu işletmelerinin küreselleşmesi ve işbirlikleri için daha uygun bir ortam yaratmaktadır. Diğer taraftan, işbirliği içindeki havayolu işletmeleri daha rahat bir küreselleşme ortamı isterler ve bunun için ilgili hükümetleri daha liberal politikalar izlemeleri için zorlarlar³¹⁵. Bu da liberalleşme eğilimlerini güçlendirmektedir.

* Küreselleşmenin Havayolu İşletmesine Etkisi:

- Havayolu işletmesi üzerindeki küresel baskılar havayolu işletmelerini küreselleşmeye zorlamaktadır. Küresel bir havayolu işletmesinin³¹⁶ en önemli özelliği ise, küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmesi ve küresel bir uçuş ağına sahip olmasıdır. Bunu sağlamanın en önemli aracı da küresel T&D sistemlerinin kurulmasıdır. Diğer yandan, küresel uçuş ağının küresel dağıtım kanalları ve bağlılık programları ile desteklenmesi gerekir.

Oluşturulan yapının (Şekil-15) “Havayolu İşletmeleri ve Havayolu İşbirlikleri” bölümünü havayolu işbirlikleri oluşturmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, küresel baskılar havayolu işletmelerini küreselleşmeye zorlar. Bu durumda, havayolu işletmelerinin izleyebileceği üç farklı küreselleşme stratejisi vardır. Bunlar: Öz kaynaklar ile küreselleşme, birleşme ve satın alma yolu ile küreselleşme ve işbirliği ile küreselleşmedir. Küresel ve iç baskılar altında kalan havayolu işletmeleri küreselleşme stratejisi olarak işbirliklerini tercih etmektedir. Gerek uluslararası havayolu taşımacılığindeki düzenlemeler gerekse zaman ve maliyet baskısı “işbirliği ile küreselleşme” seçeneğini diğerleri karşısında avantajlı bir hale getirmektedir. Başka bir deyişle, küresel bir havayolu işletmesi olma gereklerini işbirlikleri yerine getirebilir.

Küreselleşmek için işbirliğini seçen havayolu işletmeleri daha sonra işbirliği stratejilerini belirlemelidir. Bu stratejinin belirlenmesinde küresel ve iç baskılar rol oynar. İşbirliği stratejisini belirleyen havayolu işletmesinin bir sonraki adımda işbirliği biçimini belirlemesi gerekir. İşbirliği biçiminin belirlenmesinde hem işbirliği stratejisi hem de işbirlikleri üzerindeki ulusal ve uluslararası düzenlemeler etkili olmaktadır. Daha önce “BÖLÜM-1, 3.Uluslararası Havayolu Taşımacılığı İle İlgili Düzenlemeler”

³¹⁵ OECD, “Airline Mergers and Alliances”, a.g.e., s.241.

³¹⁶ Küresel havayolu işletmelerinin özellikleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı.

adlı konuda açıklanan düzenlemeler aynı zamanda işbirlikleri üzerindeki düzenlemeleri de etkilemektedir. Küresel baskıların diğer bir etki alanı uluslararası havayolu taşımacılığı ile ilgili düzenlemelerin kendisidir.

Oluşturulan yapının “Havayolu İşletmeleri ve Havayolu İşbirlikleri” adlı bölümünün son aşamasında işbirliklerinin avantajları açıklanmaktadır. Gerçektende belirlenen işbirliği stratejisi ve işbirliği biçiminin havayolu işletmelerine sağladığı önemli avantajlar vardır. Bunlar hizmet kalitesinin artırılması, yolcu talebi ve işletme gelirlerinin artırılması, kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanılması, maliyetlerin azaltılması, pazar gücünün elde edilmesi ve rekabetçi üstünlük sağlanmasıdır.

2.2. Havayolu İşletmelerinin Küreselleşme Stratejileri

Küresel ve iç baskılar altında küreselleşmek zorunda kalan havayolu işletmelerinin küreselleşebilmeleri için kullandıkları üç farklı küreselleşme stratejisi vardır. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * Doğrudan yatırımlar ile (öz kaynaklar kullanılarak) küreselleşme
- * Birleşme ve satın alma yolu ile küreselleşme
- * İşbirliği yaparak küreselleşme

2.2.1. Doğrudan Yatırımlar ile Küreselleşme

Havayolu işletmelerinin doğrudan yatırımlar ile kendi öz kaynaklarını kullanarak küreselleşebilmesi imkansız olarak değerlendirilmektedir. Öz kaynaklar ile küresel pazarlara erişilmesi, girilmesi ve bu pazarlara küresel bir uçuş ağı ile havayolu taşımacılığı hizmetinin götürülmesi oldukça güçtür. Küresel bir uçuş ağının kurulması hem çok zaman alacaktır hem de oldukça yüksek maliyetler getirecektir³¹⁷.

Küresel bir uçuş ağı kurulmuş olsa bile bu ağda hizmet verecek olan havaaraçlarının satın alım ve işletim maliyetleri oldukça yüksektir. Diğer yandan, küresel bir BRS'nin kurulması, küresel ölçekli bir SUYP geliştirilmesi, havaalanlarındaki kapı ve slot haklarının elde edilmesi gibi işler dünyanın en büyük ve güçlü havayolu işletmelerini bile zorlayacaktır. Ayrıca, havayolu taşımacılığı sektörünün tekrarlı değişken bir yapıya sahip olması nedeniyle, bu kadar büyük bir

³¹⁷ Tae Hoon Oum ve Amning Zhang, “Key Aspects of Global Strategic Alliances and The Impacts on the Future of Canadian Airline Industry”, *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 5:287-301, (2001), s.289-290.

yatırım yapılması havayolu işletmesi için çok büyük bir risktir. Sözü edilen güçlüklerin yanı sıra, havayolu işletmesi küresel bir ölçekte faaliyette bulunduğu tüm pazarların özelliklerini gerektiği kadar bilemeyebilir³¹⁸. Son olarak, işletmenin elindeki öz kaynaklar yeterliyse bile uluslararası havayolu taşımacılığındaki doğrudan yatırım düzenlemeleri işletmenin bu şartlar altında küreselleşmesine izin vermeyecektir³¹⁹.

2.2.2. Birleşme ve Satın Alma Yolu ile Küreselleşme

Birleşme ve satın alma yolu ile küreselleşme havayolu işletmelerine hızlı bir küreselleşme sağlayabilir. Küresel bir ölçekte farklı işletmelerle birleşme ve satın almalara gidilmesi öncelikle küresel pazarlara hızlı bir erişim ve giriş sağlayacaktır³²⁰. Bunun yanı sıra, kapasite sorunu olan havaalanlarında havaalanı slotları ve kapı pozisyonları gibi son derece değerli kaynaklara erişilebilir, uçuş ağları kolayca birleştirilebilir. Kısacası bu yöntem uçuş ağının küreselleştirilmesinde oldukça etkili bir stratejidir. Buna karşın, uluslararası düzenlemeler havayolu işletmelerinin bu stratejiyi kullanmasına izin vermemektedir. İHH anlaşmalarında yer alan sahiplik kuralları AB üyesi ülkeler dışında bunu dünya genelinde engellemektedir³²¹. AB üyesi ülkelerin havayolu işletmeleri AB içinde bu stratejiyi sıkça kullanmaktadır³²².

2.2.3. İşbirliği Yaparak Küreselleşme

Havayolu işletmelerinin küreselleşmesini sağlayacak en uygun strateji diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir. Öncelikle, ilk iki stratejinin uygulanabilmesinin oldukça güç olduğu unutulmamalıdır. Diğer yandan, işbirlikleri işletmeye küresel bir havayolu işletmesinin sahip olması gereken tüm özellikleri kazandırabilir.

İşbirlikleri oldukça önemli avantajlara sahiptir. Bunların en önemlisi havayolu işletmelerine esneklik sağlamalarıdır. Bir işbirliğinin sona erdirilmesi diğer iki

• ³¹⁸ Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.204. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.12.

³¹⁹ Havayolu işletmelerinin küreselleşmelerine engel olan düzenlemeler hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.Uluslararası Havayolu Taşımacılığı İle İlgili Düzenlemeler ve BÖLÜM-II, 2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme.

³²⁰ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.352.

³²¹ Sahiplik kuralları ve havayolu taşımacılığında küreselleşme hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.3.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşmenin Geleceği.

³²² AB üyesi ülkeler içinde birleşme ve satın alma örnekleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Hanlon, a.g.e., s.231-237.

stratejiden geri dönülmesine göre çok daha kolaydır. Böylece, havayolu işletmeleri değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla mevcut işbirliğini bitirip yeni bir işbirliğine gidebilir. Değişen amaçlar, stratejiler ve yeni ortaya çıkan fırsatlar havayolu işletmelerini buna zorlayabilir. Ayrıca, havayolu işletmeleri işbirlikleri sayesinde kendi amaçlarını, stratejilerini, kimliklerini ve örgüt kültürlerini koruyabilirler³²³. Havayolu işletmesi “birleşme ve satın almaları” seçerse bu özelliklerini, kısacası bağımsızlığını yitirecektir.

Küresel baskılar diğer sektörlerde önceleri “doğrudan yatırımları” daha sonra ise “birleşme ve satın almaları” artırmıştır. Ancak havayolu taşımacılığı sektöründeki etkisi işbirliklerini ön plana çıkarmaktadır. Sonuç olarak, küreselleşmenin havayolu işletmeleri üzerindeki en önemli etkisi işbirlikleri olmuştur.

2.3. Havayolu İşletmelerini İşbirliklerine Yönelten İç Baskılar

Havayolu işletmelerini işbirliğine yönelten en önemli faktörler küresel baskılar altında toplanmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin kendi içinde oluşan bir takım baskılar da havayolu işletmesini işbirliğine yöneltebilir. Diğer yandan, işletmenin karşılaştığı bu iç baskıların ortaya çıkmasında küresel baskıların da rolü vardır. Havayolu işletmesinin karşılaşılabileceği iç baskılar aşağıda sıralanmaktadır:

- * **Küresel rakiplere karşı savunma gereksinimi:** Rekabetin arttığı ve küreselleştiği havayolu taşımacılığı sektöründe rekabetçi üstünlükler kazanmak havayolu işletmeleri açısından son derece önemlidir. Küreselleşmenin daha önce açıklanan etkileri nedeni ile çevre karmaşık ve belirsiz bir hal almıştır. Her şey eskiye göre son derece hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu durumda kendilerine rekabetçi üstünlükler sağlayacak avantajlara daha önce ulaşan havayolu işletmeleri rakipleri karşısında rekabet gücü kazanacaklardır. Gerçektende işbirlikleri üzerinde yapılan araştırmalarda, önce davranıp işbirliğine giden havayolu işletmelerinin diğerleri üzerinde üstünlük sağladıkları görülmüştür³²⁴. Çünkü, yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, küreselleşme stratejileri izleyerek birbirlerinin eksikliklerini tamamlayıcı yönde oluşan işbirlikleri rakiplerin yolcularını kendi işletmelerine

³²³ Xabier de Irala, “The Impact of Airline Alliances on European Airports: Infrastructures a Problem With a Solution”, *Air&Space Europe*, Cilt no 3, Sayı no 1-2:28-32, (2001), s.29.

³²⁴ Park ve Zhang, “Airline Alliances and Partner Firms’ Outputs”, *a.g.e.*, s.254.

çekmektedir³²⁵. Böyle bir durumda havayolu işletmesi kendisini savunmak zorunda kalabilir ve bu nedenle diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gidebilir.

* **Kapsam ve ölçek ekonomileri yaratma gereksinimi:** Kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanma havayolu işletmelerinin maliyetlerini azaltan son derece önemli rekabet araçlarıdır. Havayolu işletmeleri maliyetlerini azaltmak, pazarlama faaliyetlerinin etkinliği artırmak ve rekabet gücü kazanmak gibi nedenlerle kapsam ve ölçek ekonomileri yaratmayı amaçlayabilir. Kapsam ekonomilerinden yararlanılması doğrudan doğruya küresel bir uçuş ağının yaratılması ile ilgilidir. Bu durumda havayolu işletmesi kendi gereksinimlerini karşılamak için uçuş ağını küreselleştirmek zorunda kalabilir. Bunun aracı işbirlikleridir³²⁶. Diğer yandan, ölçek ekonomileri yaratma gereksinimi duyan bir havayolu işletmesinin fazla kapasitesini satabileceği BRS, bakım ve eğitim tesisleri kurmak gibi yöntemlere başvurması gerekir. Bu tür maliyetli ve riskli yatırımlar için genellikle işbirlikleri tercih edilmektedir³²⁷.

* **Kaynak gereksiniminin karşılanması:** Havayolu işletmesi kendi içinde elle tutulur ve tutulmaz bazı kaynaklara gereksinim duyabilir. Bu eksiklik küresel baskılardan da kaynaklanabilir. Çünkü küresel baskılar giderek işletmelerin kaynak sıkıntısı çekmelerine neden olmaktadır. Bu durumda havayolu işletmelerinin söz konusu kaynaklara ulaşabilmesi rekabetçi üstünlük kazanabilmeleri açısından son derece önemlidir. İşbirlikleri eksik olan kaynakların elde edilmesinde oldukça etkili bir yöntem olarak görülmektedir³²⁸.

* **Risk ve maliyet paylaşımı:** Havayolu işletmelerinin yeni hizmetler geliştirebilmeleri için yeni yatırımlar yapmaları gerekebilir. Üstelik bu ihtiyacın küresel baskılardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. Çünkü havayolu işletmelerinin artan rekabet ortamında küresel istek ve ihtiyaçları karşılayan yeni hizmetler üretebilmeleri bunun için de yatırım yapmaları gerekebilir³²⁹. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan sabit maliyetleri tek bir havayolu işletmesinin karşılaması

³²⁵ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.74.

³²⁶ Kapsam ekonomisi ve küresel havayolu işletmesi arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı.

³²⁷ Bu konu hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III. 2.4.4.1.Kaynak Yaratma ve Kaynak Paylaşımı Stratejileri.

³²⁸ İşletmelerin küreselleşmeleri, kaynak gereksinimi ve işbirliklerinin bunlarla ilgisi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 1.1.3.Kaynak Teorisi.

³²⁹ Hanlon, a.g.e., s.243.

güçtür. İşbirlikleri ortaya çıkan maliyetlerin ve riskin diğer havayolu işletmeleri ile paylaşılması için uygun bir araçtır. BRS'lerin geliştirilmesi risk ve maliyet paylaşımına örnek olarak verilebilir.

2.4. Havayolu İşletmelerinde İşbirliği Stratejileri

Küresel ve iç baskılar havayolu işletmelerini işbirliği yapmaya zorlar. Bu durumda havayolu işletmesi etkisi altında kaldığı baskıları değerlendirerek kendisi için uygun bir işbirliği stratejisi belirler. Havayolu işletmelerinin izlediği işbirliği stratejileri aşağıda sıralanmaktadır:

- * Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması
- * Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi
- * Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi
- * Kaynak Yaratma ve Kaynak Paylaşım Stratejileri

Havayolu işletmelerini işbirliğine yönelten en önemli faktörler küresel baskılardan kaynaklanır. Başka bir deyişle, havayolu işletmelerini işbirliğine yönelten en önemli faktör küresel bir havayolu olma gereğinin giderek artmasıdır. Buna karşın, işbirliği stratejilerinin tümü havayolu işletmesinin küreselleşmesini hedeflemez. Örneğin “kaynak yaratma ve kaynak paylaşım stratejilerinden” finansman yaratma stratejisinin amacı küresel bir havayolu işletmesi yaratmak olmayabilir. Ya da “Teknoloji ve Ar-Ge temelli stratejilerden” eğitim tesislerinin kurulması küresel bir işletme yaratmayı amaçlamaz. Ancak küresel baskılar aynı zamanda iç baskıları da etkiler. Bu nedenle, iç baskılardan kaynaklanan stratejilerin temelinde de küresel baskıların olduğunu söylemek mümkündür³³⁰.

Sonuç olarak, belirlenecek işbirliği stratejilerinin büyük bir bölümü havayolu işletmesini küreselleştirecek stratejilerden oluşur. Bunlar küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması, uçuş ağının küreselleştirilmesi ve küresel uçuş ağının desteklenmesidir.

Gerçektende küresel bir havayolu işletmesinin elde edeceği çok önemli avantajlar vardır. Bu avantajlar işletmeye rakipleri karşısında rekabetçi üstünlük sağlar.

³³⁰ Küresel baskıların iç baskılara etkisi ile küresel bir havayolu işletmesi arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.3.Havayolu İşletmelerini İşbirliklerine Yönelten İç Baskılar.

Bu kapsamda Şekil-16'da söz konusu küresel ve iç baskılar, bunların küresel havayolu olma gereği ile ilişkisi, işbirliklerinin havayolu işletmelerinin küreselleşmesindeki rolü ve küresel bir havayolu işletmesinin elde ettiği avantajlar görülmektedir. Bu avantajlar ile diğer işbirliği stratejilerinden kaynaklanan avantajlar "BÖLÜM-III, 2.7. İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları" adlı başlık altında daha ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

2.4.1. Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması

Havayolu taşımacılığı talebi giderek küreselleşmekte ve yolcuların istek ve ihtiyaçları giderek havayolu hizmetinin tarife temelli parçaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Talebin küreselleşmesi havayolu işletmelerinin beklemedikleri bölgelerde bile yeni pazar olanakları yaratmaktadır. Bu kapsamda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması küresel havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisini ortaya çıkarır: Küresel pazarlarda havayolu taşımacılığı hizmetinin verilmesi.

Söz konusu gereksinim havayolu işletmelerinin küresel pazarlara erişebilmelerini ve girmelerini gerektirir. Fakat uluslararası düzenlemelerin bunu hala engellediğini söylemek mümkündür³³¹. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin izledikleri en önemli işbirliği stratejilerden birisi küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanmasıdır³³². Çünkü bu pazarlara erişim ve giriş hakkı olmayan bir havayolu işletmesinin gerekli hakları elde etmiş olan diğer bir işletme ile işbirliğine gitmesi bu pazarlara erişim ve giriş olanağı yaratacaktır.

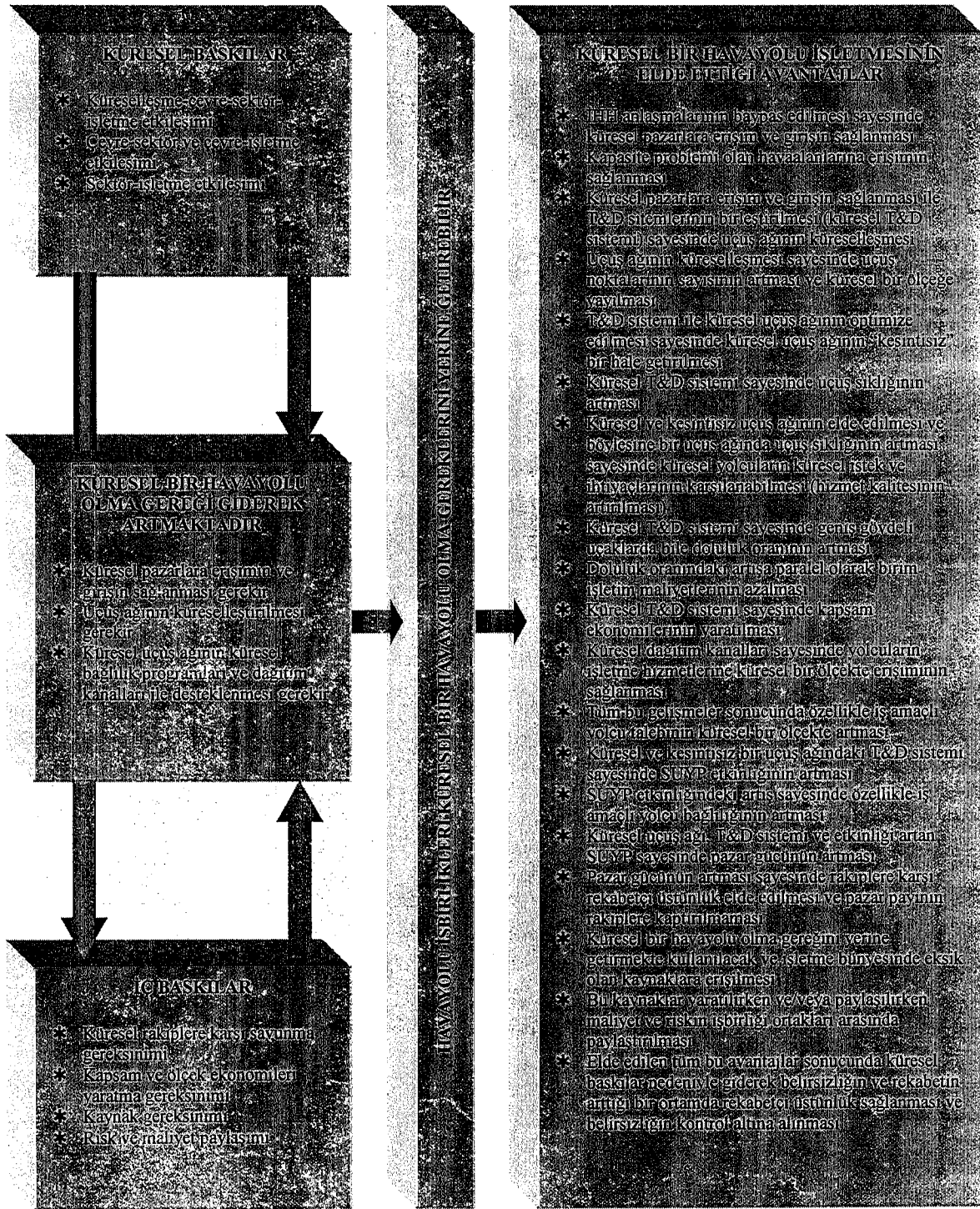
Küresel pazarlara erişim ve giriş stratejisinin diğer bir nedeni havayolu işletmelerinin küresel baskılar altında yaşadıkları riski farklı pazarlara dağıtmak istemeleridir. Çünkü küreselleşme karmaşık ve belirsiz bir çevre yarattığı için havayolu taşımacılığı sektörü çevredeki değişimlerden daha çabuk ve daha çok etkilenir hale gelmiştir. Talep bir bölgede olumsuz yönde etkilendiğinde diğer bölgeler bu olumsuzluğu dengeleyebilir³³³. Sonuç olarak, küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması yolcu talebini artıracaktır³³⁴.

³³¹ Pazara erişim ve giriş koşulları üzerindeki uluslararası düzenlemeler hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.Uluslararası Havayolu Taşımacılığı ile İlgili Düzenlemeler ve BÖLÜM-II, 2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme.

³³² Timothy M. Vowles, "The Geographic Effects of US Airline Alliances", *Journal of Transport Geography*, Cilt no 8:277-285, (2000), s.277.

³³³ Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.204.

³³⁴ Abhimanyu Bissessur ve Fariba Alamdari, "Factors Affecting The Operational Success of Strategic Airline Alliances", *Transportation*, Cilt no 25:331-355, (1998), s.335.



Şekil-16. Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereği ve Avantajları

İşbirliklerini kullanarak küresel pazarlara erişim ve giriş hakkı elde etmek isteyen bir havayolu işletmesi öncelikle İHH anlaşmalarını baypas etmeyi ve kapasite sorunu olan havaalanlarına erişebilmeyi amaçlamaktadır.

2.4.1.1. İkili Hava Hizmeti Anlaşmalarının Baypas Edilmesi

Havayolu işletmelerinin pazara erişim ve giriş hakkını engelleyen düzenlemeler İHH anlaşmalarıdır. Trafik hakları “pazara erişim hakkını” düzenlerken bu hakkı kullanacak havayolu işletmesinin belirlenmesi de “giriş hakkını” düzenlemektedir³³⁵. Son yıllarda bu düzenlemelerde liberalleşme eğilimleri görülse de bir havayolu işletmesinin istediği noktalar arasında istediği kapasite ve sıklıkta sefer düzenlemesi oldukça güçtür. Bu durumda, işletmenin küresel pazarlarda istediği gibi hizmet vermesi mümkün olamayacaktır. Bu düzenlemeleri baypas etmenin en önemli yolu gerekli hakları olan havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir³³⁶.

İHH anlaşmaları küresel baskılar altında kalan havayolu işletmelerinin küresel pazarlara erişim ve girişini engellediği için bu anlaşmaların baypas edilmesi havayolu işletmelerinin en sık başvurdukları işbirliği stratejilerinden birisidir³³⁷.

2.4.1.2. Kapasite Sorunu Olan Havaalanlarına Erişimin Sağlanması

Havayolu işletmeleri son yıllarda gelişen liberalleşme eğilimleri doğrultusunda küresel pazarlara erişim ve giriş hakkını elde etse bile, havaalanlarının kapasite sorunları nedeniyle, bazı havaalanı pazarlarına giremeyebilir. Dünyanın önemli pazarlarında bulunan havaalanları daha şimdiden kapasite sorunları ile karşı karşıyadır. Ayrıca bu sorunun giderek büyüyeceği tahmin edilmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, Avrupa havaalanlarının yarısında 2010 yılına kadar çok ciddi boyutlarda kapasite sorunu yaşanacaktır³³⁸.

Havaalanlarındaki kapasite sorunları havayolu işletmelerinin havaalanlarına iniş slotu alamamalarına neden olmaktadır. Başka bir deyişle, İHH anlaşmaları bir havayolu işletmesinin söz konusu havaalanına sefer düzenlemesine olanak verse bile ilgili ülkenin slot koordinatör otoritesi havaalanının kullanılmasına izin vermeyebilir³³⁹. Bu durumda havayolu işletmesi ilgili şehir-çifti pazarının havaalanına girmek istemesine rağmen

³³⁵ Bu konudaki düzenlemeler hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.2.İkili Hava Hizmeti Anlaşmaları.

³³⁶ Ruwantissa I.R. Abeyratne, “Strategic Alliances of Airlines and Their Consequences”, *Journal of Air Transportation Worldwide*, Cilt no 5, Sayı no 2:55-71, (2000), s.56.

³³⁷ Vowles, a.g.e., s.277.

³³⁸ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.120.

³³⁹ Semra Erener, “THY ve Türkiye’de Slot Koordinasyon Uygulamaları”, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu’nda Düzenlenen Seminerin Yayınlanmamış Notları, (Eskişehir: 13 Mayıs 2002).

girememektedir. Bu sorunu çözmenin yolu ise işbirlikleridir. Söz konusu havaalanında slot hakkı bulunan bir havayolu işletmesi ile işbirliğine gidilmesi pazara giremeyen havayolu işletmesine giriş olanağı verecektir³⁴⁰.

2.4.2. Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi

Küresel baskılar nedeniyle küresel havayolu olma gereği giderek artmaktadır. Küresel bir ölçekte havayolu taşımacılığı hizmeti üreten ve bunu küresel bir ölçekte sunan havayolu işletmelerinin öncelikle küresel pazarlara erişebilmesi ve girebilmesi gerekir. Erişim ve giriş hakkı elde edildikten sonraki en önemli adım uçuş ağının küreselleştirilmesidir. Küresel bir ölçekte yolcu toplayıp, onları küresel bir ölçekte gidecekleri yerlere ulaştırmak küresel bir uçuş ağını gerektirir. Başka bir deyişle, uçuş ağının küresel bir alana yayılmış mümkün olduğunca çok noktayı birleştirebilmesi gerekir.

Havayolu işletmelerinin kendi öz kaynaklarını kullanarak kendi başlarına uçuş ağlarını küreselleştirmeleri oldukça güçtür. Bu hem çok zaman alan hem de çok maliyetli bir süreçtir³⁴¹. Uçuş ağını küreselleştirmenin en uygun yolu işbirlikleridir³⁴². Çünkü işbirlikleri bir yandan küresel pazarlara erişim ve girişi sağlarken diğer yandan uçuş ağının küreselleştirilmesini ve bunun da çok az bir maliyetle yapılabilmesini sağlar.

Uçuş ağının küreselleştirilmesi aynı zamanda uçuş ağının büyütülmesi anlamına da gelir. Bu durumda uçuş ağının küreselleştirilmesi stratejisinin tek kaynağı olarak küresel baskıları göstermek eksik olacaktır. Çünkü büyük bir uçuş ağı çok önemli ekonomik avantajlar sağlar³⁴³. Bu avantajları elde etmek isteyen havayolu işletmeleri iç baskılarla da karşı karşıya demektir.

Uçuş ağının küreselleştirilmesi, küresel bir havayolu olabilmenin en önemli koşullarından birisi olması nedeniyle, havayolu işletmelerinin izlediği en önemli işbirliği stratejilerinden birisidir³⁴⁴. Uçuş ağının küreselleştirilebilmesi için küresel bir

³⁴⁰ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.120-121.

³⁴¹ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.12.

³⁴² Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.204.

³⁴³ Weber ve Dinwoodie, a.g.e., s.51. ; Büyük bir havayolu işletmesinin elde ettiği avantajlar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 2.2.Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması ve BÖLÜM-II, 3.2.1.Topla&Dağıt Sistemi. ; BÖLÜM-III, 2.7.İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları.

³⁴⁴ Vowles, a.g.e., s.278.

T&D sisteminin kurulması ve uçuş ağının kesintisiz bir biçimde tasarlanmış olması gerekir.

2.4.2.1. Küresel Topla&Dağıt Sisteminin Kurulması

Küresel havayolu işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi de uçuş hatlarını Topla&Dağıt sistemini kullanarak oluşturmalarıdır. Bu sistem daha çok noktayı uçuş ağına dahil ederek yolculara daha fazla şehir-çifti olanağı sunmaktadır³⁴⁵. T&D sistemi kullanılarak direkt uçuşlarla ulaşılamayacak yolcular uçuş ağına çekilebilir. Böylece, havayolu işletmesinin daha geniş alanlara yayılmış noktaları birbirine bağlama olanağı ortaya çıkar. Bu avantaj T&D sistemini uçuş ağının küreselleştirilmesinde kullanılacak en iyi araç konumuna getirir.

Havayolu işletmelerinin kendi bölgelerinde ya da ülkelerinde bulunan tek bir merkez havaalanı etrafında bu sistemi kurmuş olmaları uçuş ağının küreselleştirilmesine yetmeyecektir. Uçuş ağının küreselleşebilmesi için T&D sistemi etrafında gelişen uçuş ağının diğer bölgelerdeki küresel pazarlarda kurulacak ağlar ile birleştirilmesi gerekir. Böylece uçuş ağı küresel bir alanı kapsayacaktır³⁴⁶.

T&D sistemi ile kurulan uçuş ağlarının birleştirilmesinde iki farklı yöntem kullanılabilir. Bunlardan birincisi havayolu işletmesinin kendi öz kaynaklarını kullanarak dünyanın farklı bölgelerinde T&D sistemleri kurmasıdır. Fakat öncelikle uluslararası düzenlemeler buna izin vermez. Çünkü farklı bir ülkede kurulacak T&D sistemi o ülkenin iç hatlarında tamamen serbest bir biçimde havayolu taşımacılığının yapılabilmesi anlamına gelir. Başka bir deyişle, havayolu işletmesinin 8. Trafik hakkını elde etmiş olması gerekir. Buna karşın, liberalleşme eğilimlerin ulaşacağı son noktalardan birisi olan bu durum sadece AB üyesi ülkeler için geçerlidir³⁴⁷. Ayrıca, uluslararası düzenlemeler izin vermiş olsa bile, bir havayolu işletmesinin küresel ölçekte ve kendi başına T&D sistemini kurabilmesi yüksek maliyet ve uzun zaman gereksinimi açısından imkansız denecek kadar güçtür³⁴⁸.

³⁴⁵ T&D Sistemi hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.2.1.Topla&Dağıt Sistemi.

³⁴⁶ Nigel Dennis, "Scheduling Issues and Network Strategies For International Airline Alliances", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 6, Sayı no 2:75-85, (2000), s.75.

³⁴⁷ Trafik hakları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 3.2.2.Trafik Hakları. ; Liberalleşme eğilimleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.2.Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme Süreci.

³⁴⁸ Jong-Hun Park, "The Effects of Airline Alliances on Markets and Economic Welfare", *Transportation Research Part-E*, Cilt no 33, Sayı no 3:181-195, (1997), s.181.

T&D sistemi ile kurulan uçuş ağlarının birleştirilmesinde kullanılacak diğer bir yöntem ise işbirlikleridir³⁴⁹. Gerçektende havayolu işletmelerinin en sık izledikleri işbirliği stratejilerinden biri T&D sisteminin küreselleştirilmesidir. Havayolu işletmeleri bu amaçla farklı kıtalarda T&D sistemi kurmaya çalışırlar. Çünkü tek bir kıtada kurulacak T&D sisteminin merkez havaalanı kendi başına küresel bir ölçekte bağlantılı uçuşlar sağlayamaz. Ayrıca T&D sistemini tek bir merkez havaalanı etrafında oluşturmak sistemin etkinliğini azaltır ve faaliyetlerin aksamasına neden olabilir. Çünkü çok geniş bir alana dağıtım yapılması dağıtım dalgasının çok büyük olmasını gerektirir. Bu da bazı saatlerde havaalanı kapasitesinin aşılabacağı anlamına gelir. Kapasite sorunları uçuşların gecikmesine, hatta iptal edilmesine bile neden olabilir. Sonuç olarak, mümkün olan en kısa zamanda mümkün olduğunca çok bağlantılı uçuş yapılmasını gerektiren bu sistem çökebilir³⁵⁰.

T&D sisteminin küreselleşebilmesi için bölgesel pazarların da bu sisteme dahil edilmesi gerekir. Böylece bölgesel hatlar küresel havayolu işletmesinin trafik yoğunluğu daha fazla olan hatlarını besleyecektir. Diğer yandan, birbirine uzak olan küçük yerleşim birimleri birbirine bağlanabilecektir³⁵¹.

Bölgesel pazarlarda trafik yoğunluğu daha azdır. Küresel bir havayolu işletmesi küresel pazarlarda havayolu taşımacılığı hizmeti verirken genellikle, dar ve geniş gövdeli olmak üzere, jet motorlu uçakları kullanır. Bu tür uçakların koltuk kapasitesi genellikle 100'den fazladır. Bu durumda söz konusu uçakların trafik yoğunluğu az olan hatlarda kullanılması birim maliyetleri artıracaktır. Başka bir deyişle, küresel bir havayolu işletmesinin kendi filosunda yer alan uçaklar ile bu hatlarda uçuşu karlı değildir. Bu tür hatlarda genellikle koltuk kapasitesi 30 civarında olan turbo-prop motorlu uçakların kullanılması daha karlıdır. Ancak küresel havayolu işletmelerinin filolarında bu tür farklı uçaklar bulundurmaları işletim maliyetlerini artırabilir. Çünkü küresel işletmelerin bu tür uçakların işletilmesi ile ilgili tecrübeleri yeterli olmayacaktır. Gerekli tecrübenin elde edilmesi amacıyla bu tür uçakların filoda tutulması da işletim maliyetlerini artırabilir³⁵². Bu durumda küresel havayolu işletmelerinin bölgesel pazarları sisteme dahil edebilmeleri için bu pazarlarda faaliyet gösteren bölgesel

³⁴⁹ Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.206.

³⁵⁰ Vowles, a.g.e., s.278. ; Dennis, a.g.e., s.75.

³⁵¹ Vowles, a.g.e., s.278. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.16.

³⁵² Filoda farklı tipte uçakların bulunması öncelikle bakım maliyetlerini artırır.

havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmeleri en iyi yoldur. Bölgesel işletmelerinin filo yapıları buna uygundur ve bölgesel hizmet vermek konusunda uzmanlaşmışlardır. Bölgesel havayolu işletmeleri küresel havayolu işletmesinin T&D sistemine dahil olduğu zaman kendisi de önemli avantajlar elde etmiş olur. İşbirliği sayesinde kendi başına gerçekleştirmesi imkansız olan küresel bir uçuş ağına erişecektir. Ayrıca küresel havayolu işletmesinin SUYP ve BRS'lerinden yararlanabilir³⁵³.

2.4.2.2. Kesintisiz Bir Uçuş Ağının (Seamless Network) Yaratılması

Küresel bir uçuş ağı gereksiniminin en önemli nedeni son yıllarda değişen yolcu istek ve ihtiyaçlarıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, artık yolcular seçimlerini hizmetin tarife temelli bileşenlerini değerlendirerek yapmaktadır. Bununla birlikte, küresel bir ölçekte uçuş noktalarını birbirine bağlayan büyük ve geniş bir uçuş ağı tam anlamıyla yolcuların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemektedir. Çünkü yolcular, diğer yandan, böylesine büyük ve geniş bir uçuş ağı üzerinde kesintisiz hizmet beklemektedir. Başka bir deyişle, küreselleşmenin etkisinde kalan yolcular küresel uçuş ağında sunulan hizmeti tek bir havayolu işletmesinden almak istemektedir. Bu istek aşağıdaki gereksinimlerin karşılanması anlamına gelir³⁵⁴:

- * Yolcular bağlantılı uçuşlarda bile tek bir havayolu işletmesi ile yolculuk yapmayı tercih etmektedir. Bu durumda 2 bağlantılı bir uçuşta bile başlangıç noktasında gerçekleşecek tek bir bilet-kontrol (check-in) işleminin yapılması gerekmektedir. Böylece yolcular bağlantının yapıldığı havaalanlarında tekrar bu işlemler ile uğraşmak zorunda kalmayacaktır.
- * Tek bir bilet kontrol işlemine paralel olarak bagajların başlangıç noktasından verilerek varış yerinde alınması sağlanmalıdır. Böylece yolcular bağlantıların gerçekleştiği havaalanlarında bagajlarını bekleyip onları tekrar yeni bir uçağa vermek gibi zahmetli bir işle uğraşmak zorunda kalmayacaktır. Ayrıca, yolcular bagajların zarar görmesi ya da kaybolması halinde karşılarında tek bir havayolu işletmesini sorumlu olarak görmek istemektedir.

³⁵³ Vowles, a.g.e., s.278. ; Chan, a.g.e., s. 497.

³⁵⁴ Gudmundsson ve Rhoades, a.g.e., s.210. ; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.203. ; J.F. Nolan, P.C. Ritchie ve J.E. Rowcroft, "Open Skies and Open Gates", *Transportation*, Cilt no 28:119-135, (2001), s.121. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.36-37. ; OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.35.

- * Bağlantı yapılan havaalanlarında varış ve çıkış terminalleri birbirine yakın olmalıdır. Böylece yolcular bağlantı yaptıkları havaalanında terminalleri kolayca bulacak ve çok zaman kaybetmeyecektir.
- * Bağlantı yapılan havaalanlarında bekleme salonlarının yerleri varış ve gidiş kapılarına uygun olmalıdır. Böylece yolcular bekleme salonlarına ulaşmakta zorlanmayacak ve zaman kaybetmeyeceklerdir.
- * Bağlantılar arasındaki bekleme zamanları mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Böylece, özellikle iş amaçlı yolcular, bağlantılar nedeniyle önemli olan zamanlarını havaalanlarında harcamayacaklardır.
- * Bağlantılar hangi havayolu işletmesi ile yapılırsa yapılsın yolcunun tüm yolculuk boyunca yaşadığı sorunlar çözülmelidir. Örneğin, ilk uçuşun gecikmesine bağlı olarak diğer bacadaki uçuş kaçırılırsa yolcunun başka bir uçuş ile gideceği yere götürülmesi gerekir. Eğer bağlantılı uçuşlar farklı havayolu işletmeleri tarafından yapılıyorsa ve bunlar arasında bir anlaşma yoksa yolcunun uçuşu kaçırması diğer havayolu işletmelerini ilgilendirmeyecektir. Sonuç olarak, bu gecikmede hiçbir suçu olmamasına karşın yolcu cezalandırılmış olacaktır. Bu nedenle, yolcular bağlantılı uçuşların tek bir havayolu işletmesi tarafında yapılmasını tercih etmektedir.
- * Yolcuya, başka bir ulaşım seçeneğine gerek kalmadan, başlangıç ve varış noktaları arasında kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmeti sunulmalıdır. Böylece yolcular bu ulaşım seçeneğinin dışına çıkmadan istedikleri noktalar arasında kolayca yolculuk yapabileceklerdir.
- * Yolcular farklı havayolu işletmeleri ile uçsalar bile SUYP'lerden yararlanmak istemektedir. Böylece istedikleri yere giderlerken SUYP puanı kazanabileceklerdir.

Tek bir havayolu işletmesinden kesintisiz hizmet alma isteklerine karşın, daha önce de açıklandığı gibi, tek bir havayolu işletmesinin böylesine büyük bir uçuş ağını kendi başına kurması ve işletmesi oldukça güçtür. Havayolu işletmeleri bu güçlüğü işbirlikleri ile aşmaktadır. Bu durumda da küresel uçuş ağı üzerinde hizmet veren birden fazla havayolu işletmesi var demektir. Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin yukarıda sıralanan yolcu istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları oldukça önemlidir. Bunun için havayolu işletmelerinin özellikle havaalanlarında iyi bir eşgüdüm içinde çalışmaları

gerekir. Bu eşgüdümü sağlamanın en iyi yolu söz konusu işletmeler ile işbirliği yapmaktır³⁵⁵.

Diğer yandan, küresel bir uçuş ağında hizmet vermek önemli ölçüde kapsam ekonomileri yaratmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, havayolu işletmelerinin en çok önem verdiği işbirliği stratejilerinden birisi T&D sisteminin küreselleştirilmesi ve uçuş ağının kesintisiz bir hale getirilmesidir. Böylece gerçek anlamda küresel bir uçuş ağı elde edilmiş olur³⁵⁶.

2.4.3. Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi

Küresel bir havayolu işletmesinin en önemli özellikleri küresel pazarlara erişim ve giriş hakkı elde etmeleri ve bu pazarlarda faaliyette bulunabilmek için uçuş ağlarını küreselleştirmiş olmalarıdır. Bununla birlikte, küresel uçuş ağının küresel dağıtım kanalları ve küresel SUYP ile desteklenmesi gerekir. Çünkü küresel bir ölçekte sunulmak istenen hizmetin yine küresel bir ölçekte ulaşılabilir olması gerekir. Bunu sağlamak için küresel dağıtım kanallarına ihtiyaç vardır. Diğer yandan, yolcuların oluşturulan küresel uçuş ağına bağlı kalmaları sağlanmalıdır. Bu durumda da küresel bağlılık programları kullanılır.

2.4.3.1. Dağıtım Kanallarının Küreselleştirilmesi

Özellikle liberalleşme eğilimlerine paralel olarak her havayolu işletmesine ait onlarca farklı tarife ve sunulan hizmet ile ilgili bir çok bilgi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda yolcuların doğru ve eksiksiz bir biçimde bilgilendirilmeleri daha önemli bir hale gelmektedir. 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanan BRS'ler yolcu ve havayolu işletmesi arasında bir köprü görevi görmekte ve bu sorunu çözmektedir³⁵⁷. Rekabetin arttığı ve küreselleştiği bir ortamda, havayolu işletmelerinin sundukları hizmetler hakkında müşterilerini yeterince bilgilendirmeleri rekabetçi üstünlük kazanmaları açısından son derece önemlidir³⁵⁸. Bu bilgiler müşterilere ulaştırılırken müşterilerin küresel bir alana yayılmış oldukları unutulmamalıdır. Küresel bir alana yayılmış olan müşterilere ulaşabilmek için dağıtım kanallarının da küreselleştirilmesi gerekir. Küresel

³⁵⁵ Irala, a.g.e., s.26. ; Vowles, a.g.e., s.278.

³⁵⁶ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.35.

³⁵⁷ Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.104-105.

³⁵⁸ Abeyratne, a.g.e., s.62-63.

bir alana yayılan ve küresel istek ve ihtiyaçları olan yolcuların sunulan havayolu hizmetini dünyanın her yerinden rezerve ettirebilmeleri ve satın alabilmeleri gerekir. Havayolu işletmeleri bu gereklilik karşısında dağıtım kanallarını küreselleştirebilmek için işbirliğine gitmek isteyebilir.

Günümüzün en önemli dağıtım kanallarından birisi olan BRS'lerin yatırım maliyetleri son derece yüksektir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri gerek bu sistemlerin tasarlanması ve üretilmesinde gerekse küresel bir alanı kapsamaları için kendi aralarında işbirliklerine gitmektedir.

BRS'lerin yanı sıra dağıtım kanallarının küreselleştirilmesinde diğer etkili bir araç internettir. İnternet kullanıcıları dünyanın hemen her yerinden havayolu işletmelerinin tüm hizmetleri hakkında gerekli bilgileri almakta, rezervasyon yaptırabilmekte, biletlerini satın alabilmekte, hatta uçuş öncesi bilet ve bagaj işlemlerini bilgisayar başında yaptırabilmektedir³⁵⁹.

İnternetin dağıtım kanalı olarak kullanılmasında aşılması gereken bir güçlük ortaya çıkmaktadır. Küresel uçuş ağının yaratılması amacıyla birden fazla havayolu işletmesi bir araya geldiği için kendi aralarında kullandıkları e-biletleri tanımları gerekmektedir. Buna karşın, e-bilet uygulamalarında küresel ölçekte kabul edilmiş bir standart henüz geliştirilememiştir. Söz konusu standartlar şimdilik küçük gruplar arasında geliştirilmektedir. Havayolu işletmeleri e-bilet uygulamalarında standartlar belirlemek, bu sistemleri geliştirmek ve standartları uygulamak amacıyla işbirliğine gitmektedir³⁶⁰.

2.4.3.2. Küresel Sık Uçan Yolcu Programlarının Oluşturulması

Küresel havayolu işletmeleri, küresel pazarlarda faaliyette bulunabilmek amacıyla, küresel pazarlara erişim ve giriş hakkını elde etmiş olmalıdır. Buna ek olarak işletme uçuş ağını küreselleştirmelidir. Böylece küresel bir ölçekte havayolu taşımacılığı hizmeti verebilmek için gerekli altyapı kurulmuş olur. Ayrıca, havayolu işletmesi dağıtım kanallarını küreselleştirerek küresel müşterilerine ulaşmalı, onları bilgilendirmeli ve bulundukları yerden hizmeti satın alabilmelerini sağlamalıdır. Tüm

³⁵⁹ Bu konuda daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 3.2.2. İnternete Dayalı Dağıtım Kanalları.

³⁶⁰ Colin Baker, "Electronic Switch", *Airline Business*, Cilt no 17, Sayı no 4:42-44, (Nisan 2001), s.42.

bu çabalara karşın, küresel uçuş ağıının desteklenmesini gerektiren bir açık nokta daha söz konusudur: Bu küresel ağı yeterince müşteri çekilmeli ve bağlılık yaratılmalıdır.

Günümüzde özellikle iş amaçlı yolcuların istek ve ihtiyaçları küresel baskılar altında şekillenmektedir ve havayolu işletmeleri en çok bu tür yolculara önem vermektedir. Bu durumda iş amaçlı yolcu bağlılığının artırılması havayolu işletmelerine önemli rekabetçi üstünlükler sağlayacaktır. Havayolu işletmeleri müşteri bağlılığını (özellikle daha sık ve genellikle uzun mesafeli uçan, fiyat elastikiyeti düşük ve küresel bir ölçekte yolculuk yapan iş amaçlı yolcular) artıracak çeşitli araçlar kullanmaktadır ve bunlardan en önemlisi Sık Uçan Yolcu Programlarıdır³⁶¹.

SUYP ve küresel uçuş ağı aslında iç içe geçmiş iki kavramdır. SUYP iş amaçlı yolcularda bağlılık yaratmayı hedeflediğine göre SUYP etkinliğini artırmanın en temel koşulu küresel bir uçuş ağına sahip olmaktır. Buna karşın, küresel bir ölçekte yeterince talep yaratılamıyorsa küresel bir uçuş ağına sahip olmak çok fazla avantaj sağlamayacaktır. Bu durumda da küresel uçuş ağıının SUYP ile desteklenmesi gerekir³⁶².

Küresel uçuş ağı ve SUYP'nin bu kapsamda iç içe geçmiş olması havayolu işletmelerini işbirliğine zorlar. Çünkü birden fazla havayolu işletmesi işbirliği yaparak bir araya gelir ve uçuş ağını küreselleştirir. Buna ek olarak, eğer havayolu işletmeleri küresel uçuş ağlarını SUYP ile desteklemek istiyorlarsa yine işbirliğine ihtiyaç vardır. Çünkü küresel uçuş ağı içinde birden fazla işletme yer almaktadır. Buna karşın, bağlantılı uçuşlar yapan bir yolcu kalkış yerinden varış yerine kadar olan uçuş hattında tek bir mil puanı toplamak ister. Fakat bağlantılı hizmetleri veren farklı havayolu işletmelerinin buna olanak tanıması gerekir. Bu da ancak söz konusu havayolu işletmelerinin işbirliğine gitmesi ile gerçekleşebilir. Söz konusu faktörleri dikkate alan havayolu işletmelerinin önem verdikleri işbirliği stratejilerinden birisi de küresel uçuş ağını desteklemek ve SUYP etkinliğini artırmak amacı ile küresel SUYP geliştirmektir. Kısacası, bağlılık programları işbirlikleri sayesinde birleştirilerek küresel bir SUYP elde edilir.

³⁶¹ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.36.

³⁶² OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.36-37. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.14.

2.4.4. Kaynak Yaratma ve Kaynak Paylaşım Stratejileri

Havayolu işletmelerinin işbirliği stratejileri genel olarak küresel baskılar altında şekillenmektedir. Bu nedenle, en sık karşılaşılan işbirliği stratejileri küresel havayolu olma gereklerini yerine getirecek stratejilerdir. Bununla birlikte, işletmenin küreselleşmesine yönelik olmayan işbirliği stratejilerine rastlamak da mümkündür. Fakat bu tür stratejilerin kaynağında bile küresel baskıların etkisi görülebilir. Havayolu işletmeleri küreselleşmenin etkileri ile kendi başına elde edemeyeceği bazı kaynaklara gereksinim duyabilir. Bu durumda havayolu işletmeleri kaynak gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla diğer işletmeler ile işbirliğine gidebilir³⁶³.

Kaynak yaratmayı ve kaynak paylaşımını hedefleyen işbirlikleri teknoloji ve Ar-Ge temelli stratejiler ile finansman yaratma stratejileri olmak üzere iki ayrı bölümde incelenmektedir.

2.4.4.1. Teknoloji ve Ar-Ge Temelli Stratejiler

Küresel baskıların yanı sıra iç baskılar da havayolu işletmelerini işbirliğine zorlayabilir. Teknoloji ve Ar-Ge temelli stratejiler genellikle işletmelerin iç baskılarından kaynaklanır. Bununla birlikte, küresel baskıların iç baskılar üzerinde de etkisi vardır.

Teknoloji küreselleşmeyi hızlandırmakta, küreselleşme ise daha fazla yüksek teknoloji kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, yüksek teknoloji ürünlerinin devir hızı giderek artmaktadır³⁶⁴. Sözü edilen yüksek teknoloji ürünleri sivil havacılık faaliyetlerinde geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. Havayolu işletmeleri Ar-Ge ve satın alım maliyetleri yüksek olan bu tür ürünleri kullanmak zorundadır. Buna karşın, havayolu işletmeleri bu tür ürünleri kendi başına geliştirmek ve/veya satın almak için yeterince parasal kaynağa ve zamana sahip olmayabilir. Ayrıca, bunların geliştirilmesi ve kullanılması için önemli bir kaynak olan bilgiye ihtiyaç vardır. Bu tür kaynağa sahip olmayan havayolu işletmeleri diğerleri ile işbirliği yapmayı tercih etmektedir. Böylece ortaya çıkan risk de paylaşılmış olacaktır³⁶⁵.

³⁶³ Bu konu hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 1.1.Kuramsal Küreselleşme Stratejileri ve BÖLÜM-III, Havayolu İşletmelerini İşbirliklerine Yönelten İç Baskılar.

³⁶⁴ Küreselleşme ve teknoloji arasında ilişki hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 1.2.6.Teknolojik Gelişmeler.

³⁶⁵ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.28. ; Hanlon, a.g.e., s.243-244.

Teknoloji ve Ar-Ge temelli stratejilere en sık konu olan alanlardan birisi ortak bakım kuruluşlarının kurulmasıdır. Bakım faaliyetleri ayrı bir uzmanlık ister ve bu tür kuruluşların hem yatırım hem de işletim maliyetleri yüksektir. Diğer bir örnek ise BRS'lerin geliştirilmesidir. Gerçektende tek bir havayolu işletmesinin kendi başına böyle bir sistem geliştirmesi oldukça güçtür. Havayolu işletmelerinin işbirliği yapma amaçlarından bir diğeri eğitim kurumlarının ortaklaşa kurulması ve eğitim hizmetlerinin paylaşılmasıdır. Bu tür hizmetlerin yan ürün olarak satılması havayolu işletmelerine ölçek ekonomileri yaratacaktır³⁶⁶.

2.4.4.2. Finansman Yaratma Stratejileri

Havayolu taşımacılığının liberalleşmesine paralel olarak özelleştirme uygulamaları giderek hız kazanmakta ve küresel bir ölçeğe yayılmaktadır³⁶⁷. Havayolu işletmelerinin özelleştirilmesi ülke içi ya da dışından finansman sağlanmasını gerektirir. Liberalleşme eğilimleri bu ihtiyacın yabancı kaynaklardan karşılanmasına belirli ölçülerde olanak tanımaktadır. Böyle bir durumda havayolu işletmesi diğer işletme ya da işletmeler ile hisse paylaşımına dayalı işbirliğine gidebilir. Özelleştirme uygulamalarının finansman yaratma stratejilerini artıracığı tahmin edilmektedir³⁶⁸.

Havayolu işletmelerini finansman yaratma stratejilerine yöneltten diğer bir iç baskı işletmenin finansal açıdan zayıflaması ve ek finansmana ihtiyaç duymasısıdır. Finansmana ihtiyacı olan havayolu işletmesi diğer bir işletme ile işbirliğine giderek hisselerinin bir bölümünü satıp, ihtiyacını karşılama yoluna gidebilir³⁶⁹.

2.5. İşbirliği Biçimleri

Küresel ve iç baskılar altında kalan havayolu işletmeleri öncelikle işbirliği stratejilerini belirler. Daha sonraki adımda belirlenen işbirliği stratejileri ve işbirlikleri üzerindeki düzenlemeler değerlendirilerek işbirliği biçimi tasarlanır. İşbirliği biçimleri 3 başlık altında toplanmaktadır:

* Anlaşmaya dayalı işbirlikleri

³⁶⁶ Button, Haynes ve Stough, *a.g.e.*, s.117. ; Nolan, Ritchie ve Rowcroft, *a.g.e.*, s. 121. ; Doganis, *The Airline Business*, *a.g.e.*, s.78.

³⁶⁷ Özelleştirme eğilimleri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.2.3.Özelleştirme Eğilimleri.

³⁶⁸ Hanlon, *a.g.e.*, s.257.

³⁶⁹ Button, Haynes ve Stough, *a.g.e.*, s.119.

- * Hisse paylaşımı
- * Ortak girişimler

2.5.1. Anlaşmaya Dayalı İşbirlikleri

Anlaşmaya dayalı işbirlikleri havayolu işletmelerinin herhangi bir parasal kaynak konusunda ortak olmadıkları işbirliği biçimleridir. Bu tür işbirliği biçiminde işletmelerin birbirlerine ortak olmaları ya da yeni bir ortak girişim kurmaları söz konusu değildir. Anlaşmaya dayalı işbirliklerinin önemli bir bölümü pazarlama amaçlı işbirliklerinden oluşur. Ortak satın alım ve bakım havuzlarının oluşturulması gibi, havayolu işletmesinin temel yetenekleri dışında kalan faaliyet alanlarında kaynak paylaşımına yönelik olan işbirliği biçimleri “Diğer” başlığı altında toplanmıştır.

2.5.1.1. Pazarlama Amaçlı İşbirlikleri

Pazarlama amaçlı işbirlikleri havayolu işletmelerinin pazarlama faaliyetleri kapsamında yaptığı işbirlikleri olarak tanımlanabilir³⁷⁰. Bu tür işbirliklerinin temel amacı uçuş ağını küreselleştirmektir. 1993 yılında 200 havayolu işletmesini kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre havayolu işletmelerinin en sık başvurdukları işbirliği biçiminin pazarlama amaçlı işbirlikleri olduğu görülmektedir. Bu tür işbirliği biçiminin kaynaklandığı işbirliği stratejisi küresel havayolu olma gereklerine dayanmaktadır. Havayolu işletmelerine göre gelecekte rekabet açısından en güçlü durumda olanlar uçuş ağını küreselleştiren havayolu işletmeleri olacaktır³⁷¹.

Pazarlama amaçlı işbirlikleri aşağıda sıralanmaktadır:

- * Ayrıcalıklı satış (Franchising)
- * Blok koltuk satışı
- * Kod paylaşımı
- * Uçuş tarifelerinin koordinasyonu
- * SUYP paylaşımı
- * Dağıtım kanallarının paylaşımı

³⁷⁰ Vowles, a.g.e., s.278.

³⁷¹ Hanlon, a.g.e., s.246.

2.5.1.1.1. Ayrıcalıklı Satış (Franchising)

Bir çok hizmet sektöründe kullanılan ayrıcalıklı satış anlaşmalarına havayolu taşımacılığı sektöründe de rastlanmaktadır. Havayolu taşımacılığında ayrıcalıklı satış anlaşması bir havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine markasını, entelektüel varlıklarını ve bunları destekleyen bazı hizmetleri kullanma hakkı vermesidir. Havayolu işletmesinin markası uçak logolarını, uçakların boyanma biçimlerini, kabin düzenlemelerini, kabin görevlilerinin üniformalarını, uçuş kodunu ve müşteri hizmetlerinde kullanılan yöntemleri içermektedir. Bunlara ek olarak, markasının kullanma hakkını veren işletme hizmet sunumunu destekleyen bazı hizmetlerin kullanılmasına da izin vermektedir. Bunlar BRS ve gelir yönetimi sistemlerinin kullanılması ve SUYP'nin paylaşılmasıdır. Sıralanan hakları elde eden işletme bunların karşılığında diğerine belirli bir ücret öder³⁷².

Markasını veren işletme diğerine göre daha büyük ve küresel ölçekte tanınan bir işletmedir. Büyük havayolu işletmelerinin bu işbirliği biçimini seçme nedeni küresel pazarlara erişim ve giriş hakkı kazanmak ve uçuş ağını küreselleştirmektir. Böylece başka bir şekilde faaliyette bulunamayacağı pazarlarda markasını kullanmış olacaktır. Üstelik söz konusu havayolu işletmesi bunu yaparken hiçbir maliyete katlanmamakta ve yatırım riski almamaktadır³⁷³.

Bu işbirliği biçimi her iki taraf için de avantajlıdır. Marka hakkını kullanma hakkını veren havayolu işletmesinin elde ettiği avantajlar aşağıda sıralanmaktadır³⁷⁴:

- * Marka hakkını veren havayolu işletmesi markasını küresel bir ölçekte tanıtacaktır.
- * Büyük havayolu işletmesi trafik potansiyelinin düşük olduğu hatlarda uçmak istemeyecektir. Çünkü bu hatlar kendisi için yüksek maliyetli ve düşük gelirlidir. Marka hakkını alan işletme trafik potansiyeli düşük olan hatları daha verimli bir biçimde işletebilir. Böylece, marka hakkını veren büyük havayolu işletmesi kendisi için yüksek maliyetli ve düşük gelirli olan hatları karlı bir biçimde uçuş ağına katmış olur. Marka hakkını verdiği işletmenin ne maliyetlerinden ne de gelirlerinden sorumlu değildir.

³⁷² Nicholas Denton ve Nigel Dennis, "Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 6, Sayı no 4:179-190, (2000), s.179.,

³⁷³ Abeyratne, a.g.e., s.63.

³⁷⁴ Hanlon, a.g.e., s.111-112. ; Denton ve Dennis, a.g.e., s.181-182. ;

- * Trafik potansiyeli düşük olan hatların küçük havayolu işletmesine verilmesi kapasite sorunu yaşanan havaalanlarında son derece değerli olan slotların boşa çıkmasını sağlar. Bu sayede, büyük havayolu işletmesi söz konusu slotları kendisi için daha önemli olan hatlarda kullanabilir. Örneğin, British Airways (BA) Londra'nın Heatrow Havaalanı ile Inverness şehri arasında her gün yapılan uçuşu British Regional (BRAL) adlı işletmeye devretmiştir. BRAL uçuşlarını Londra'nın Gatwick havaalanında yaptığı için BA Heatrow Havaalanında her gün için bir slot kazanmıştır.
- * Marka hakkını veren havayolu işletmesi farklı ülkelerin havayolu işletmeleri ile işbirliğine giderek daha önceden erişemediği pazarlara erişim ve giriş sağlamış olur.
- * Marka hakkını veren havayolu işletmesi bu hakkı alan işletmenin uçuş ağını kendi uçuş ağı ile birleştirdiği için uçuş ağını küreselleştirmiş olur. Böylece marka hakkını alan işletme büyük havayolu işletmesinin uçuş ağını besleyecektir.

Bu tür işbirliği biçimi kapsamında marka hakkını elde eden küçük havayolu işletmesi de çeşitli avantajlar elde etmektedir³⁷⁵:

- * Marka hakkını alan küçük işletme küresel bir ölçekte tanınmış bir işletme değildir. Buna karşın, marka hakkını veren BA ve Lufthansa gibi işletmeler küresel bir ölçekte tanınırlar. Büyük ve marka imajları güçlü olan havayolu işletmelerinin markalarını kullanmak küçük havayolu işletmesinin elde ettiği en büyük avantajdır.
- * Marka hakkını alan işletme büyük havayolu işletmesinin küresel uçuş ağını kullanabilmektedir.
- * Marka hakkını alan işletme büyük havayolu işletmesinin SUYP'sini ve dağıtım kanallarını ortak bir biçimde kullanabilmektedir.
- * Büyük havayolu işletmesinin markasını, küresel uçuş ağını, SUYP'sini ve dağıtım kanallarını kullanmak küçük havayolu işletmesine olan talebi ve doluluk oranını artıracaktır. Yolcu talebinin ve doluluk oranının artması gelirleri artırır.

³⁷⁵ Denton ve Dennis, a.g.e., s.183-185. ; Lesley Pender, "European Aviation :The Emergence of Franchised Airline Operations", *Tourism Management*, Cilt no 20:565-574, (1999), s.570. ; Hanlon, a.g.e., s.112.

Ayrıcalıklı satış işbirliği biçimini en çok kullanan havayolu işletmelerinden birisi BA'dır. Örneğin, BA 1990 yılında gelirleri düştüğü için İrlanda Cumhuriyeti'ndeki pazardan çekilmiştir. 1998 yılında ise British Regional ve CityFlyer Express işletmeleri ile işbirliğine giderek İrlanda'da 6 farklı noktayı uçuş ağına eklemiştir. İşbirliğinden sonra İrlanda, yıllık toplam uçuş sayısı açısından, BA'nın tüm uçuş ağı içinde 4. büyük pazar konumuna gelmiştir. BA'nın bu tür işbirliklerine gitmesi ile bağlantılı uçuşlar yapan yolculardan elde ettiği gelirlerde önemli artışlar olduğu belirtilmektedir. Bu işbirliği biçimini tam olarak uygulamaya başladığı yıl olan 1993 yılında bağlantılı yolcu gelirleri 30 milyon Pound iken bu rakam 1998 yılında 105 milyon Pound'a ulaşmıştır. Bu artış içinde en önemli etkiyi kesintisiz bir uçuş ağına sahip olduğu için BA'yı seçen iş amaçlı yolcuların yaptığı belirtilmektedir. Ayrıcalıklı satışı sıkça kullanan diğer bir havayolu işletmesi de Lufthansa'dır³⁷⁶.

2.5.1.1.2. Kod Paylaşımı

Havayolu işletmelerine ICAO tarafından iki harfli kodlar verilir. Bu kod havayolu işletmesinin uçak biletlerinde, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerinde, havayolu işletmelerinin tarifelerini gösteren dokümanlarda ve havaalanı bilgi sistemlerinde ilgili havayolu işletmesini temsil eder. Örneğin, Türk Hava Yolları AO'nun (THY) kodu TK'dır. Havayolu işletmelerinin tarifeli seferleri bu kodu takip eden sefer numaraları ile kodlanır³⁷⁷. Örneğin, THY'nin her gün saat 17:15'te Adana'dan kalkıp saat 18:50'de İstanbul'da olan uçuşunun kodu TK463'tür. Farklı kalkış saatleri ve havaalanları için farklı kodlar söz konusudur³⁷⁸.

En temel anlamı ile kod paylaşımı bir havayolu işletmesinin başka bir havayolu işletmesine kendi uçuş kodunu kullanma izni vermesidir. Bu izni alan havayolu işletmesi söz konusu seferi kendisi yapmasa bile diğer işletmenin uçuş kodunu sanki kendi uçuş koduymuş gibi tarifelerinde ve BRS'lerde kullanabilmektedir³⁷⁹. THY'nin American Airlines (AA) ile olan işbirliği anlaşması örnek olarak verilebilir. THY'nin kış tarife kitapçığında, bu anlaşma sayesinde, İstanbul-Chicago-Philadelphia arasındaki

³⁷⁶ Denton ve Dennis, a.g.e., s.181.

³⁷⁷ Tae Hoon Oum, Jong-Hun Park ve Anming Zhang, "The Effects of Airline Codesharing Agreements on Firm Conduct and International Air Fares", *Journal of Transport Economics and Policy*, Cilt no 30, Sayı no 2:187-202, (Mayıs 1996), s.188.

³⁷⁸ THY, *Türk Hava Yolları Timetable:Kış*, (2001), s.14.

³⁷⁹ Hanlon, a.g.e., s.117.

aktarmalı olan uçuşun tamamını THY'nin yaptığı görülmektedir. Buna karşın, İstanbul-Chicago arasındaki uçuşu TK5 kodu ile THY, Chicago-Philadelphia arasındaki uçuşu ise TK8957 kodu ile AA gerçekleştirmektedir. Görüldüğü gibi her iki kod da THY'nin uçuş kodudur. Fakat THY'nin asıl uçuş izni Chicago'ya kadardır. Uçuşun 2. bacağı AA'nın iç hat uçuşu ile gerçekleşmektedir.

Başka bir anlatımla, kod paylaşımı türünde bir işbirliği yolcunun aktarmalı uçuşu sırasında havayolu işletmesini ve uçağı değiştirmesine rağmen tek bir bilet kullanmasını sağlar³⁸⁰. Bu sayede, yolcu, tek bir havayolu işletmesi ile yolculuk yapıyormuş gibi, kesintisiz bir hizmet almaktadır³⁸¹. Bu kod paylaşımı anlaşmasının önemli bir avantajıdır. Uçuşun başladığı noktada bilet kontrol işlemleri yapılarak bagajlar alınır ve biniş kartları verilir. Yolcular bagajlarını en son varış noktasında alırlar ve aktarma yaptıkları havaalanlarında tekrar bu işlemler ile uğraşmak zorunda kalmazlar. Gerçekte aktarmalı olan uçuş, iki farklı havayolu işletmesi tarafından yapılıyor olmasına karşın, tek bir işletme ile yapıyormuş gibi hizmet verilmesi hizmet kalitesini artırır³⁸².

Kod paylaşımı anlaşmaları sayesinde İHH anlaşmaları baypas edilerek başka bir biçimde girilmesi mümkün olmayan pazarlara girilir ve uçuş ağı büyütülür. Bu işbirliği biçimi yolculara sunulan şehir-çifti sayısını artırmaktadır. Ayrıca, kod paylaşımına yönelik işbirliği anlaşmalarının küresel bir ölçekte ve farklı bölgelerdeki havayolu işletmeleri ile yapılması halinde uçuş ağının küreselleştirilmesi mümkün olacaktır. Diğer yandan, T&D sistemlerinin birleştirilmesini sağlayan işbirliği biçimi kod paylaşımıdır. Bunlara ek olarak, kod paylaşımı anlaşmaları sayesinde trafik potansiyeli daha az olan küçük yerleşim birimleri uçuş ağına eklenerek büyük hatların buralardan beslenmesi sağlanır³⁸³.

Kod paylaşımı anlaşmalarının diğer önemli bir avantajı uçuş ağını küreselleştirirken herhangi bir ek maliyetin ortaya çıkmamasıdır. Maliyet avantajına ek

³⁸⁰ Nolan, Ritchie ve Rowcroft, a.g.e., s. 122.

³⁸¹ Fariba Alamdari ve Peter Morrell, "Airline Alliances: A Catalyst for Regulatory Change in Key Markets", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 3, Sayı no 1:1-2, (1997), s.1.

³⁸² Oum, Park ve Zhang, (Mayıs 1996), a.g.e., s.188. ; Yolcuların kesintisiz uçuş ağı ve kesintisiz hizmet beklentileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.4.2.2.Kesintisiz Bir Uçuş Ağının Yaratılması.

³⁸³ Thomas A. Hemphill, "Airline Marketing Alliances and US Competition Policy:Does the Consumer Benefit?", *Business Horizons*, Cilt no 43, Sayı no 2:17-24, (2000), s.18. ; Vowles, a.g.e., s.278. ; Oum, Park ve Zhang, (Mayıs 1996), a.g.e., s.188.

olarak uçuş sıklığı da artacaktır. Küresel ve kesintisiz bir uçuş ağının daha sık uçuş olanağı yaratması yolcuların küresel baskılar altında ortaya çıkan istek ve ihtiyaçlarının karşılanacağı anlamına gelir³⁸⁴.

Havayolu işletmelerinin kod paylaşımına gitmelerinin en önemli sebeplerinden birisi de BRS'ler ile ilgilidir. Seyahat acenteleri BRS'lere bu sisteme bağlı olan bilgisayarlar sayesinde ulaşırlar. Müşteri yolculuk ile ilgili bilgi istediğinde bir anahtar kelime aracılığı ile sistemde arama yapılmakta ve istekle ilgili olan bilgiler ekranda gösterilmektedir. BRS yapılan istekle ilgili tüm seçenekleri ekranda listelemesine rağmen araştırmalar rezervasyonların genellikle ilk ekran sayfasından yapıldığını göstermektedir. BRS sıralamasında tek bir havayolu işletmesi tarafından yapılan bağlantılı seferler farklı havayolu işletmeleri tarafından yapılan bağlantılı seferlere göre önceliklidir. Böyle bir durumda kod paylaşımı yapan havayolu işletmelerinin BRS'lerin ilk sayfalarında yer alma olasılıkları artmaktadır. Bu sayede, söz konusu noktalar arasında işbirliği yapan işletmelerin biletlerinin satılma olasılıkları artmaktadır. Yapılan araştırmalar bunun havayolu işletmelerine önemli ölçüde rekabetçi üstünlük sağladığını göstermektedir³⁸⁵. Kod paylaşımı anlaşmalarının BRS'lerin gelişimine paralel olarak artması bu görüşü desteklemektedir³⁸⁶.

2.5.1.1.3. Blok Koltuk Satışı

Blok koltuk satışı bir havayolu işletmesinin sunduğu koltukların bir bölümünü başka bir havayolu işletmesine satmasıdır. Koltukları satın alan havayolu işletmesi bunları kendi pazarlama faaliyetleri kapsamında ve kendi dağıtım kanallarını kullanarak müşterilerine satmaktadır³⁸⁷. Blok koltuk satışı, doğal olarak, havayolu işletmeleri arasında kod paylaşımını içermektedir.

Blok koltuk satışı türünde bir işbirliğinin dayandığı strateji İHH anlaşmalarını baypas ederek küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanmasıdır. Diğer yandan, havaalanlarındaki kapasite kısıtları nedeniyle pazara giriş sorunu yaşayan havayolu işletmeleri bu işbirliği biçimini sıkça kullanmaktadır. Örneğin, Londra'daki

³⁸⁴ Abeyratne, a.g.e., s.58.

³⁸⁵ Evans, a.g.e., s.231. ; Abeyratne, a.g.e., s. 63.

³⁸⁶ Abeyratne, a.g.e., s.60.

³⁸⁷ Dawna L. Rhoades ve Heather Lush, "A Typology of Strategic Alliances in the Airline Industry: Propositions for Stability and Duration", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 3, Sayı no 3:109-114, (1997), s.110.

havaalanlarına erişim ve giriş sorunu yaşayan Delta Airlines İngiliz havayolu işletmesi Virgin Atlantic'in Londra-ABD uçuşlarında koltuk satın almaktadır³⁸⁸. Delta Airlines'ın küresel baskılar altında olduğunu ve bu nedenle kendisi için önemli küresel pazarlardan birisi olan Londra pazarına hizmet vermek zorunda kaldığı söylenebilir. Fakat Delta'nın, normal şartlar altında, İHH anlaşmaları ve özellikle Londra Heatrow Havaalanındaki slot sorunları yüzünden bu pazara erişmesi ve girmesi mümkün değildir. Bu değerlendirmeler dikkate alındığında, Delta'nın İHH anlaşmalarını baypas ederek küresel pazarlara erişim ve girişi sağlayacak ve sonuçta uçuş ağına küresel bir pazarı daha ekleyecek bir işbirliği stratejisi izlemesi doğaldır.

Pazara sunduğu koltukların bir bölümünü satan havayolu işletmesi bu işbirliği sayesinde doluluk oranını yükseltmektedir. Çünkü bu anlayışa göre, koltukları satın alan havayolu işletmesi bu koltukların tamamını kendi yolcularına satarak dolduramasa bile diğer havayolu işletmesine bunların ücretini ödemektedir. Diğer yandan, doluluk oranının ve gelirlerin artması sayesinde koltuklarını satan havayolu işletmesi küresel istek ve ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla uçuş sıklığını da rahatlıkla artıracaktır³⁸⁹.

Havayolu işletmesi, blok koltuk satışı sayesinde, başka bir biçimde erişim ve giriş hakkı elde edemediği pazarlara girebilmektedir. Bunun bir sonucu olarak uçuş ağı büyüyecek ve küresel bir alana yayılacaktır. Diğer bir avantaj trafik potansiyeli düşük olduğu için çok karlı olmayan hatların başka bir havayolu işletmesi tarafından işletilmesinden kaynaklanmaktadır. İşletme küresel baskılar altında olabilir, fakat uçuş ağını küreselleştirmek amacıyla karlı olmayan bir hattın işletilmesi de maliyetleri artırabilir. Bu durumda blok koltuk satışı uygun bir çözüm olabilir³⁹⁰.

2.5.1.1.4. Uçuş Tarifelerinin Koordinasyonu

Diğer bir havayolu işbirliği biçimi uçuş tarifelerinin koordinasyonudur. Uçuş tarifelerinin koordinasyonu havayolu işletmelerinin kesintisiz bir uçuş ağı elde etmek amacıyla uçuş tarifelerini yeniden düzenlemeleridir. Bu işbirliği biçimi kesintisiz uçuş ağının yaratılması stratejisine dayanır. Bu nedenle, uçuş tarifelerinin koordinasyonu ile kod paylaşımı anlaşmaları genellikle birlikte gerçekleştirilir. Böylece yolculara uygun

³⁸⁸ Pender, *a.g.e.*, s.568.

³⁸⁹ Rhoades ve Lush, *a.g.e.*, s.110. ; Hanlon, *a.g.e.*, s. 117.

³⁹⁰ Hanlon, *a.g.e.*, s.117.

zamanlarda ve sıklıkta bağlantı olanakları yaratılarak yolcuların havaalanlarında zaman harcamaları önlenmiş olur³⁹¹.

Kod paylaşımı anlaşmaları ile T&D sistemleri birleştirilirken tarifelerin yeniden düzenlenmesi gerekir. Tarife koordinasyonu yeni bağlantılar yaratarak uçuş ağının küreselleştirilmesine önemli katkılar sağlar³⁹².

2.5.1.1.5. Sık Uçan Yolcu Programlarının Paylaşımı

Sık uçan yolcu programlarının paylaşımı havayolu işletmelerinin bu programları birleştirmelerine dayanan bir işbirliği biçimidir. SUYP paylaşımı sayesinde yolcular farklı havayolu işletmeleri ile uçsalar bile topladıkları mil puanları kendi hesaplarında birikir. Böylece küresel uçuş ağında müşteri bağlılığı sağlanabilir³⁹³. SUYP paylaşımı küresel uçuş ağının desteklenmesi stratejisine dayanır.

2.5.1.1.6. Dağıtım Kanallarının Paylaşımı

Dağıtım kanallarının paylaşımı havayolu işletmelerinin birlikte geliştirdikleri bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini birlikte kullanmalarıdır. Son yıllarda önemi giderek artan web tabanlı dağıtım kanalları da işbirliklerine konu olmaktadır.

Bu işbirliği biçimi kaynak yaratma ve kaynak paylaşımı stratejisine dayanır. Çünkü BRS'lerin geliştirilmesi çok zaman alır ve yüksek Ar-Ge maliyetleri yaratır. Bu durumda havayolu işletmeleri maliyetleri paylaşmak, riski dağıtmak ve bu konudaki bilgi birikimlerini birleştirmek amacıyla BRS'leri birlikte geliştirir ve birlikte kullanır. AA'nın geliştirdiği Sabre rezervasyon sistemi hariç diğer küresel rezervasyon sistemlerinin tamamı birden fazla havayolu işletmesinin işbirliği ile geliştirilmiştir³⁹⁴. Tablo-7'de BRS'lerin sahiplik durumu görülmektedir.

Havayolu işletmeleri son yıllarda web tabanlı dağıtım kanallarının ve bu kapsamda e-biletin geliştirilmesi, teknik standartların belirlenmesi ve bunların havayolu işletmeleri arasında kullanılabilmesi amacıyla işbirliklerine gitmektedir. Küresel işbirliği grupları ortak e-bilet uygulamalarını 2002 yılı içinde başlatmayı amaçlamaktadır. Bunlar Oneworld içindeki AA, BA ve Finair, Star grubu içindeki

³⁹¹ Jan K. Brueckner, "The Economics of International Codesharing: An Analysis of Airline Alliances", *International Journal of Industrial Organization*, Cilt no 19:1475-1498, (2001), s.1476.

³⁹² Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.107.

³⁹³ Hemphill, a.g.e., s.18.

³⁹⁴ Hanlon, a.g.e., s.70.

United, Air Canada, Lufthansa ve SAS'dır. Star Grubu e-bilet uygulamalarını tüm grup üyelerine yaymayı hedeflemektedir³⁹⁵.

Dağıtım kanallarının paylaşılmasına diğer bir örnek bilet satış ofislerinin işbirliği içindeki havayolu işletmelerinin biletlerini satmalarıdır. Lufthansa ve SAS arasındaki işbirliği buna örnek olarak verilebilir. Lufthansa'nın İskandinavya'da, SAS'ın ise Almanya'da satış ofisi yoktur. Her iki havayolu işletmesi kendi ülkelerinde diğerinin biletlerini satmaktadır³⁹⁶.

Tablo-7. BRS'lerin Sahiplik Durumları

Abacus	Galileo Int.	Amadeus	TIAS	Worldspan
All Nippon Airways Cathay Pacific China Airlines Dragon Airlines Eva Air Garuda MAS Philippine Airlines Royal Brunei Airlines Silk Air Singapore Airlines	Aer Lingus Air Canada Air Portugal Alitalia Austrian British Airways KLM Olympic United	Air France Iberia Lufthansa	Quantas Ansett Air New Zealand	Delta Northwest TWA
Gemini	Axess	Skycall	System One	Sabre
Air Canada Canadian Int.	Japan Airlines	Japan Air System	Continental	American Airlines

Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.106.

2.5.1.2. Diğer

Havayolu işletmeleri pazarlama amaçlı işbirliklerinin yanı sıra, temel yetenekleri dışındaki faaliyet alanlarında kaynak paylaşımına dayanan işbirliği anlaşmalarına gitmektedir.

Bunlardan en sık rastlanılanı bakım havuzlarının oluşturulmasıdır. Bu tür işbirliklerinin amacı verimliliği artırmak ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır. İşbirliği içindeki havayolu işletmeleri uzman oldukları konularda diğer işletmelerin bakım faaliyetlerini de yürütürler. Böylece uzmanlıklar ve kaynaklar paylaşılmakta, maliyetler azalmaktadır. 1968 yılında KLM, SAS, Swissair ve UTA'nın kurduğu KSSU

³⁹⁵ Baker, a.g.e., s.43.

³⁹⁶ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.78.

ve 1972 yılında Air France, Alitalia, Lufthansa ve Sabena'nın kurduğu Atlas bu tür bakım işbirliklerine örnek olarak verilebilir³⁹⁷.

Kaynak paylaşımı konusunda diğer işbirliği biçimlerine yer hizmetleri faaliyetlerinin karşılıklı yürütülmesi, yer hizmetleri faaliyetlerinde kullanılan kolaylıkların ve havaalanlarındaki özel salonların paylaşılması örnek olarak verilebilir³⁹⁸. Havayolu işletmelerinin maliyetlerini azaltmak amacıyla işbirliği yaptıkları başka bir alan ortak satın alım ve sigortalama işlemleridir³⁹⁹.

2.5.2. Hisse Paylaşımı

Hisse paylaşımı parasal kaynaklarda ortaklığa dayanan işbirliği biçimidir. Bir havayolu işletmesi, düzenlemelerin izin verdiği ölçüde, diğer havayolu işletmesinin hisselerini satın alır, ya da her iki havayolu işletmesi de karşılıklı olarak birbirlerinin hisselerini paylaşırlar.

Hisse paylaşımı genellikle finansman yaratma stratejisine dayanmaktadır. Örneğin, USAir'in BA ile işbirliğine gitmesinin en önemli nedeni finansal açıdan zayıf düşmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek finansal kaynağa ihtiyaç duymasıdır⁴⁰⁰. Hisse paylaşımına dayalı işbirliklerinin diğer bir amacı, işbirliğini resmi bir yapıya kavuşturmak ve güçlendirmektir⁴⁰¹. Örneğin, Northwest ile KLM arasındaki hisse paylaşımı işbirliğini güçlendirmeye yöneliktir. Geçmiş yıllarda hisse paylaşımının işbirliğini güçlendireceği ve başarısını artıracığı yönünde yaygın bir inanış olduğu, ancak bu inanışın giderek zayıfladığı belirtilmektedir⁴⁰². Son yıllarda yapılan araştırmalar bu tür anlaşmaların başarısızlıkla sonuçlandığına dair güçlü işaretler olduğunu göstermektedir⁴⁰³.

³⁹⁷ Hanlon, a.g.e., s.244. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.41.

³⁹⁸ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.41.

³⁹⁹ Rhoades ve Lush, a.g.e., s.110.

⁴⁰⁰ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.19.

⁴⁰¹ Refik Çulpan, *Global Business Alliances: Theory and Practice* (Westport: Quorum Books, 2002), s.220.

⁴⁰² Martin E. Dresner ve Robert J. Windle, "Alliances and Code-Sharing in the International Airline Industry", *Built Environment*, Cilt no 22, Sayı no 3:201-211, (1996), s.203.

⁴⁰³ Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.333-334.

2.5.3. Ortak Girişimler

Ortak girişim işletmelerin sermayelerini bir araya getirerek kurdukları yeni bir işletmedir. Havayolu işletmelerinin kurduğu ortak girişimlerin faaliyet alanı genellikle bakım, yer hizmetleri ve ikramdır⁴⁰⁴. Ortak girişimler kaynak yaratma ve kaynak paylaşım stratejisine dayanır.

Günümüzde en sık rastlanan ortak girişim alanı bakım faaliyetleridir. Örneğin, Cathay Pasific, Singapore Airlines, Garuda ve Thai Airways International işbirliğine giderek Asya'da The South East Asian Maintenance Alliance (SEAMA) adıyla bakım hizmeti veren bir ortak girişim kurmuşlardır. Bu kuruluş hem işbirliği grubu içindeki uçaklara hem de diğer havayolu işletmelerine bakım hizmeti vermektedir. Diğer bir örnek Lufthansa ile Air China arasındaki işbirliğidir. Bu iki işletme Beijing'de Boeing uçaklarına bakım hizmeti veren AMECO adıyla bir ortak girişim kurmuşlardır⁴⁰⁵.

Ortak girişim işbirliklerine diğer bir örnek internet ortamında faaliyet gösteren ve satın alım faaliyetlerini yürüten işletmelerin kurulmasıdır. Örneğin, Japonya'dan All Nippon Airways uçak yakıtlarını JetA.com adıyla kurulacak ve internet ortamında faaliyet gösterecek bir ortak girişim aracılığı ile satın almayı planlamaktadır. All Nippon Airways bu sayede yıllık 1,8 milyon ABD\$ kazanç sağlayacağını tahmin etmektedir⁴⁰⁶.

Son yıllarda dağıtım kanallarını küreselleştirmek isteyen havayolu işletmelerinin en sık tercih ettikleri yöntem internettir. İnternet küresel bir ölçekte çok sayıda müşteriye ulaşma olanağı sağlamaktadır. Havayolu işletmeleri kendi aralarında işbirliğine giderek seyahat acentelerinin işlevlerini üstlenen ortak girişimler kurmaktadır⁴⁰⁷.

2.6. İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları

İşbirlikleri havayolu işletmelerine oldukça önemli yararlar sağlamaktadır. Havayolu işbirlikleri farklı stratejilere dayandığı ve işbirliği biçimleri farklı olduğu için sağlayacağı yararlar da çeşitlilik göstermektedir. Havayolu işletmeleri işbirliği stratejilerini belirlerken bir takım yararlar elde etmeyi hedeflemektedir. Buna göre söz

⁴⁰⁴ Hanlon, a.g.e., s.238.

⁴⁰⁵ Hanlon, a.g.e., s.245-246.

⁴⁰⁶ Nicholas Ionides, "Asian e-volution", *Airline Business*, Cilt no 17, Sayı no 3:74-75, (2001), s.75.

⁴⁰⁷ Ionides, a.g.e., s.75.

konusu yararları havayolu işletmelerinin belirlediği işbirliği stratejilerine uygun olarak gruplandırmak mümkündür. Havayolu işletmelerinin işbirliğine giderek elde etmeyi hedefledikleri yararlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * Hizmet kalitesinin artırılması
- * Yolcu talebinin ve işletme gelirlerinin artırılması
- * Kapsam ve ölçek ekonomilerinin yaratılması
- * Maliyetlerin azaltılması
- * Pazar gücünün elde edilmesi
- * Rekabetçi üstünlük sağlanması

2.6.1. Hizmet Kalitesinin Artırılması

Basit bir anlatımla hizmetin kaliteli olması müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve geçilmesi anlamına gelir. Hizmet kalitesinin artırılmasını hedefleyen bir çok işbirliği stratejisi küreselleşmenin etkisiyle oluşan müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Müşterilerin giderek havayolu hizmet sunumunun tarife temelli parçalarına önem vermesi havayolu işletmelerini bu konularda farklılık yaratmaya zorlamaktadır. İşbirlikleri sayesinde yolcular, başka bir ulaşım türüne ihtiyaç duymadan, istedikleri yerden istedikleri yere, istedikleri mevsim, ay, gün ve saatte, uygun bağlantılar ile ve bağlantı aralarında fazla zaman kaybetmeden gidebilirler. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin küresel ve kesintisiz bir uçuş ağında daha sık hizmet verebilmeleri hizmet kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

2.6.1.1. Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi

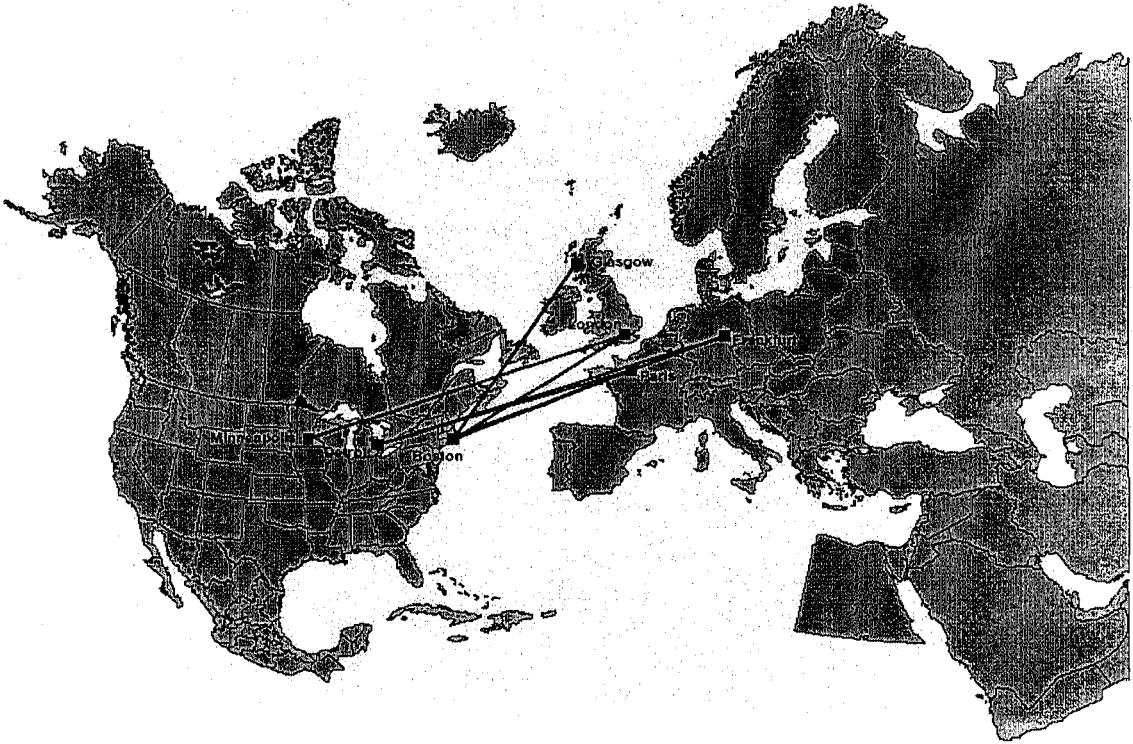
Havayolu işletmelerinin işbirliklerinden en önemli beklentisi uçuş ağının küreselleştirilmesidir. Ayrıcalıklı satış, blok koltuk satışı ve kod paylaşımı biçimindeki işbirlikleri uçuş ağının küreselleştirilmesini sağlayabilir. Dünyanın farklı pazarlarında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin bu tür işbirliği anlaşmalarına giderek uçuş ağlarını birleştirmeleri uçuş ağını küreselleştirecektir. Böylece küresel bir ölekte pek çok uçuş noktası birbirine bağlanacaktır⁴⁰⁸. Örneğin, ABD’li Delta havayolu işletmesi

⁴⁰⁸ Vowles, a.g.e., s.277-278.

Avrupa'daki havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmesi sayesinde 32.000 şehir-çifti pazarına kesintisiz hizmet götürmektedir⁴⁰⁹.

Ayrıca, bu tür işbirliklerinin T&D sistemlerinin birleştirilmesinde de önemli rolü vardır. Farklı bölgelerdeki T&D sistemlerinin birleştirilmesi bağlantılı uçuş noktası sayısını önemli bir biçimde artırır. Böylece yolcuya sunulan uçuş ağı çok geniş bir alanı kaplayacaktır. Bu kapsama alanı, küresel T&D sistemi sayesinde, trafik potansiyeli düşük olan küçük yerleşim birimlerini de içine alır⁴¹⁰.

Northwest ile KLM arasındaki işbirliği uçuş ağının küreselleştirilmesine iyi bir örnektir. Şekil-17'de işbirliği öncesinde Northwest havayolu işletmesinin Avrupa ve Ortadoğu'ya olan uçuş noktaları görülmektedir.



Şekil-17. Northwest Havayolu İşletmesinin İşbirliği Öncesindeki Avrupa Uçuş Ağı

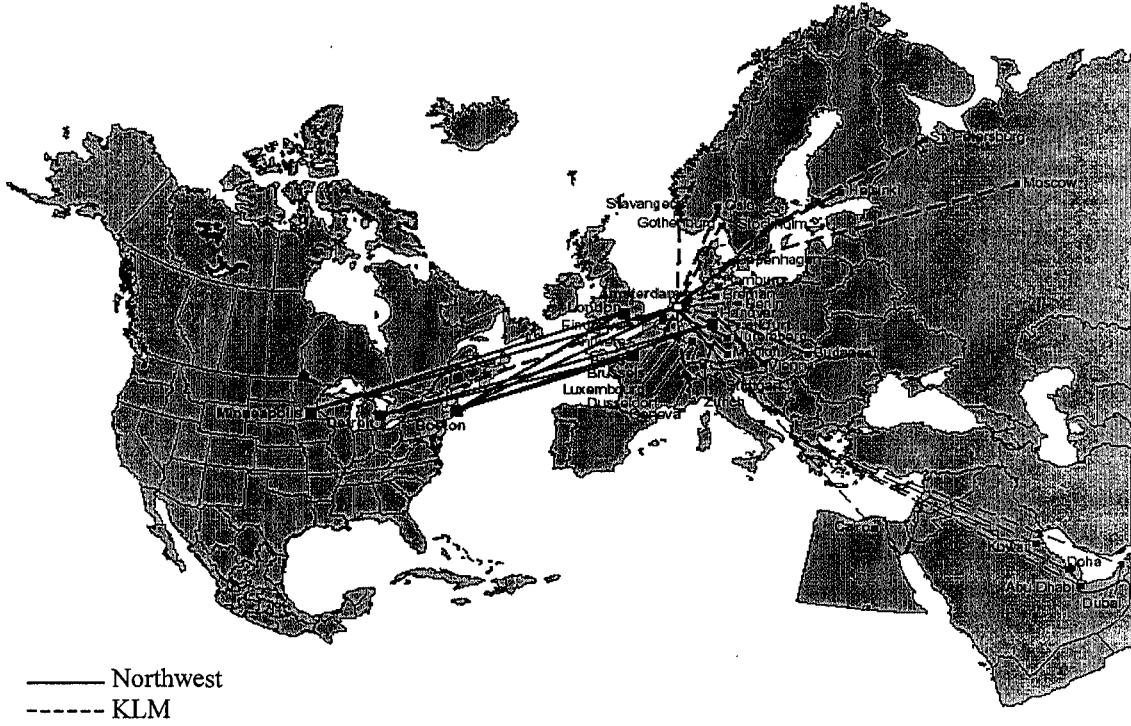
GAO, a.g.e., s.16

Şekil-18'de ise, iki havayolu işletmesinin işbirliğine gitmesinden sonra ortaya çıkan uçuş ağı görülmektedir. Northwest Boston ve Minneapolis'deki, KLM ise Amsterdam'daki havaalanlarını merkez olarak kullanmaktadır. İşbirliği öncesinde

⁴⁰⁹ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.235.

⁴¹⁰ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.236.

Northwest havayolu işletmesi Avrupa ve Ortadoğu'da sadece 4 noktaya uçarken işbirliğinden sonra bu bölgelerdeki uçuş noktası sayısı 30'a çıkmıştır. Ayrıca, işbirliği sayesinde her iki havayolu işletmesinin uçuş ağları kapsamında olan Kuzey Amerika, Avrupa ve Ortadoğu'daki uçuş noktaları bağlantılı hale gelmiştir. Her iki işletme de T&D sistemini uyguladıkları için uçuş ağının küresel bir ölçeğe yayıldığını söylemek mümkündür⁴¹¹.



Şekil-18. Northwest Havayolu İşletmesinin İşbirliği Sonrasındaki Uçuş Ağı

GAO, a.g.e., s.17

Uçuş ağının küreselleştirilmesi yolculara küresel bir ölçekte çok daha fazla şehir-çifti olanağının tanınmasını sağlayacak ve çok az yolcu potansiyeline sahip bölgelere bile havayolu taşımacılığı hizmeti sunulmuş olacaktır. Böylece küresel baskılar altındaki yolcuların istek ve ihtiyaçları karşılanır ve bu açıdan hizmet kalitesi artırılmış olur. Gerçektende yapılan araştırmalar işbirliklerinin uçuş ağını küreselleştirmesi sonucunda yolcuların algıladıkları hizmet kalitesinin arttığını göstermektedir.

⁴¹¹ United States General Accounting Office, "International Aviation: Airline Alliances Produce Benefits, but Effect on Competition is Uncertain", Araştırma Raporu. GAO/RCED-95-99, (Nisan 1995), s.16-17.

Örneğin, 1997 yılında IATA tarafında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre iş amaçlı yolcuların %75'i işbirliklerinin kendileri için son derece önemli avantajlar yarattığını ve bu avantajların uçuş ağının küreselleştirilmesinden kaynaklandığını düşünmektedir⁴¹².

2.6.1.2. Uçuş Ağının Kesintisiz Hale Getirilmesi

Havayolu işletmelerinin işbirliklerinden diğer bir beklentisi küreselleştirilen uçuş ağının aynı zamanda kesintisiz bir hale getirilmesidir. Ancak böylece gerçek anlamda küresel bir uçuş ağı elde edilebilir.

Ayrıcalıklı satış, kod paylaşımı ve blok koltuk satışı anlaşmaları ile küresel hale getirilmesi hedeflenen uçuş ağı sık uçan yolcu programlarının paylaşımı ve uçuş tarifelerinin koordinasyonu türünde işbirliği anlaşmaları ile kesintisiz bir hale getirilebilir.

Yolcular küresel bir ölçekte çok sayıda uçuş noktasını birleştiren bir uçuş ağını tercih etmelerine karşın kendilerine farklı havayolu işletmeleri tarafından bağlantılı bir hizmet verilmesini tercih etmemektedir⁴¹³. Başka bir deyişle, küresel bir ağın kaçınılmaz sonucu olan bağlantılı uçuşların tek bir havayolu işletmesi tarafından verilmesi hizmet kalitesini artıracaktır. Araştırmalar bu düşüncüyü desteklemektedir. IATA tarafından 1997 yılında yapılan araştırma iş amaçlı yolcuları memnun eden diğer bir faktörün işbirliklerinin kesintisiz bir uçuş ağı yaratması olduğunu göstermektedir. ABD'deki Genaral Acounting Office tarafından yapılan diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre, kesintisiz uçuş ağının yaratılmasına yönelik işbirliği biçimleri bağlantılar arasındaki sürenin kısılmasını ve bağlantıların daha kaliteli bir hale gelmesini sağlamaktadır.⁴¹⁴

İşbirliklerinin yolcular açısından diğer bir avantajı bilet fiyatlarında ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre küresel ve kesintisiz bir uçuş ağı yaratan işbirlikleri bilet fiyatlarını düşürerek yolcu talebini artırmaktadır⁴¹⁵. Bu sonuç sadece iş

⁴¹² OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.235.

⁴¹³ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.222. ; Yolcuların küresel baskılar altında şekillenen istek ve ihtiyaçları ile kesintisiz uçuş ağı arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgi için bakınız: 2.4.2.2. Kesintisiz Bir Uçuş Ağının (Seamless Network) Yaratılması.

⁴¹⁴ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.235.

⁴¹⁵ Oum ve Zhang "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.293.

amaçlı yolcuların değil fiyat esnekliği yüksek olan yolcuların da istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını göstermektedir.

2.6.1.3. Uçuş Sıklığının Artırılması

Yolcular kendileri için haftanın en uygun olan günü ve saatinde yolculuk yapmak isterler. Bu isteği karşılamanın en iyi yolu hem hafta içindeki hem de gün içindeki uçuş sayılarının artırılmasıdır. Uçuş sıklığının artırılması havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerinde önemli bir farklılık yaratacak ve yolcuların bu yöndeki istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacaktır. İşbirlikleri bunu sağlayacağı için havayolu işletmelerinin işbirliklerinden diğer bir beklentisi uçuş sıklığının artırılmasıdır. Yapılan araştırmalar işbirliklerinin uçuş sıklığını artırdığını göstermektedir⁴¹⁶.

Uçuş sıklığı kod paylaşımı ve T&D sistemlerinin küreselleştirilmesi sayesinde artırılır. Ayrıca bu artış işbirliği içindeki işletmelerin uçak sayıları artırılmaksızın gerçekleşmektedir. Yolcuların yanı sıra, havayolu işletmesinin elde ettiği diğer bir avantaj uçuş sıklığı ile birlikte doluluk oranının da artmasıdır⁴¹⁷.

Uçuş sıklığının artırılması özellikle iş amaçlı yolculara yönelik hizmet kalitesini artıracaktır. Bu tür yolcular, işlerinin doğası gereği, uçuş planlarında son anda bir değişiklik yapmak isteyebilir. Bu durumda yolcuya tanınan imkan biletin bir sonraki uçuşta kullanılmasıdır. Fakat uçuş sıklığı yeterince yüksek değilse yolcu saatlerce hatta günlerce istediği yere gidemeyebilir⁴¹⁸.

2.6.2. Yolcu Talebinin ve İşletme Gelirlerinin Artırılması

Havayolu işletmelerinin işbirliklerine giderek hedefledikleri avantajlardan birisi de yolcu talebinin ve buna paralel olarak gelirlerin artırılmasıdır. İşbirlikleri bu hedefe ulaşılmasında oldukça etkili bir stratejidir⁴¹⁹.

İşbirlikleri özellikle havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri üzerinde hizmet kalitesini artıracaktır. Hizmet kalitesinin artırılması ise yolcu talebini artırır. ABD Ulaştırma Bakanlığının yaptığı araştırmalara göre, 1996 yılında bağlantılı

⁴¹⁶ Oum ve Zhang, "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.293.

⁴¹⁷ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.13. ; Vowles, a.g.e., s.277.

⁴¹⁸ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.36.

⁴¹⁹ US GAO, a.g.e., s.45.

yolcu trafiği çıkış noktaları arasındaki direkt uçuş trafiğine göre 2,5 kat fazla bir artış göstermiştir. Bu artış işbirliklerinin getirdiği hizmet kalitesine yolcular tarafından verilen olumlu bir tepki olarak değerlendirilmektedir⁴²⁰.

Yolcu sayısındaki artışın diğer bir kaynağı küresel T&D sistemleridir. T&D sistemlerinin birleştirilerek küreselleştirilmesi normalde diğer ulaşım seçeneklerini kullanan yolcuları havayolu taşımacılığına çekecektir. Çünkü yolculara gitmek istedikleri yerler için daha çok seçenek sunulmaktadır. Diğer yandan, bu sayede rakip havayolu işletmelerinin yolcuları da kazanılabilir⁴²¹. Örneğin, ABD’den Oslo’ya gitmek isteyen bir yolcunun bu hizmeti tek başına veren bir havayolu işletmesini tercih etmesi beklenir. Fakat böyle bir hizmet söz konusu değildir. Bununla birlikte, Northwest ile kod paylaşımı yaparak işbirliğine giden KLM’in Oslo’ya uçuşu vardır. Her iki havayolu işletmesinin tarifelerini koordine etmeleri ve kendi ülkelerinde T&D sistemlerini kullanmaları söz konusu yolcuya kesintisiz bir uçuş hizmeti verecektir. Bu durumda Northwest normalde kendisi ile uçmayacak bir yolcuyu kazanmış olur⁴²². Başka bir anlatım ile, özellikle kod paylaşımı sayesinde, havayolu işletmeleri birbirlerinin uçuş ağlarını beslemektedir. Böylece yolcu trafiği ve buna paralel olarak gelirler artmaktadır.

Northwest/KLM işbirliği hakkındaki araştırmalar, T&D sistemini temel alan uçuş ağlarının kod paylaşımı ile birleştirilmesi ve uçuş tarifelerinin koordine edilmesi sayesinde, bu iki işletmenin birbirlerinin yolcu trafiklerini karşılıklı olarak artırdığını göstermektedir. Northwest havayolu işletmesinin Oslo’ya sefer düzenlemesi filosundaki uçak sayısını artırmasını gerektirir. Ayrıca, uçuş ağına Oslo hattının eklenmesinin milyonlarca ABD \$’lık ek yatırım gerektirdiği belirtilmektedir. Buna karşın, Northwest/KLM işbirliği hiçbir ek yatırım maliyeti getirmeden Northwest havayolu işletmesinin Oslo’yu uçuş ağına eklemesini sağlamaktadır. Bu sayede Northwest Oslo’ya gitmek isteyen günde ortalama 30 yolcuyu Amsterdam’a taşımaktadır. Diğer yandan, KLM Oslo hattına, normalde hiç beklemediği bir bölgeden yolcu alarak taşıdığı toplam yolcu sayısını artırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, bu işbirliği 1994 yılında Northwest havayolu işletmesine 125-175 milyon ABD\$’lık bir ek gelir getirmiştir⁴²³.

⁴²⁰ OECD, “Airline Mergers and Alliances”, a.g.e., s.235.

⁴²¹ Joseph A. Clougherty, “US Domestic Airline Alliances: Does the National Welfare Impact Turn On Strategic International Gains?”, *Contemporary Economic Policy*, Cilt no 18, Sayı no 3:304-314, (Temmuz 2000), s.305-306.

⁴²² Alamdari ve Morrell, a.g.e., s.1 ; OECD, “Airline Mergers and Alliances”, a.g.e., s.222.

⁴²³ US GAO, a.g.e., s.28.

Bunlara ek olarak, 1992-1996 yılları arasında Amsterdam'a gelerek buradan diğer noktalara giden yolcu sayısının %400 oranında arttığı belirtilmektedir. Benzer bir biçimde Lufthansa 1997 yılındaki gelirlerini işbirlikleri sayesinde 275 milyon ABD\$ artırdığını açıklamıştır⁴²⁴.

İşbirliklerinin gelirlerini artıran diğer bir avantaj SUYP'den kaynaklanmaktadır. Küresel ve kesintisiz bir uçuş ağı özellikle iş amaçlı yolcuların bağlılığını artırır. Başka bir deyişle, işbirlikleri sayesinde SUYP'nin etkinliği artmaktadır. Havayolu işletmesi için önemli bir yolcu bölümünü oluşturan iş amaçlı yolcu talebinin artması ise işletmenin gelirlerini artıracaktır.

Havayolu işbirliklerinin yolculara sağladığı avantajlardan diğeri bilet fiyatlarının düşmesidir. Yapılan araştırmalar bilet fiyatlarının, özellikle bağlantılı uçuşlarda, işbirlikleri sayesinde düştüğünü göstermektedir. Bilet fiyatlarının düşmesi talebi artıracaktır⁴²⁵.

2.6.3. Kapsam ve Ölçek Ekonomilerinin Yaratılması

Havayolu işletmelerinin işbirliklerinden başka bir beklentisi kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır.

Kapsam ekonomileri T&D sistemlerinin birleştirilerek uçuş ağının küreselleştirilmesinden kaynaklanır. Bunun nedeni T&D sisteminin şehir-çifti sayısını artırmasıdır⁴²⁶. İşbirlikleri sayesinde T&D sistemi küreselleştirilebilir ve birbirine bağlanan nokta sayısı on binlerle ifade edilecek kadar artırılabilir. Böylece aynı anda bir çok havayolu taşımacılığı hizmetinin üretilmesi mümkün hale gelir. Bir çok havayolu taşımacılığı hizmetinin birlikte üretilmesi hem talep miktarını artırmakta hem de artan bu talebe aynı kaynaklar kullanılarak cevap verildiği için maliyetleri azaltmaktadır. İşbirliklerinin havayolu işletmelerine sağladığı en önemli ekonomik faydaların başında kapsam ekonomilerinin geldiği belirtilmektedir⁴²⁷.

İşbirliklerinden beklenen diğer bir avantaj ölçek ekonomilerinin yaratılmasıdır. Havayolu taşımacılığında ölçek ekonomileri üretim miktarının artırılması ile değil yan

⁴²⁴ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.237.

⁴²⁵ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.235.

⁴²⁶ T&D sistemi ve kapsam ekonomileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-I, 2.2.Kapsam Ekonomisinden Yararlanılması ve BÖLÜM-II, 3.2.1.2.Topla&Dağıt Sisteminin Avantajları.

⁴²⁷ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.33. ; Nolan, Ritchie ve Rowcroft, a.g.e., s. 121.

ürünlerin satılması ile elde edilmektedir. Havayolu işletmeleri Ar-Ge ve üretim maliyeti yüksek, ileri teknoloji gerektiren yatırımları işbirliğine giderek birlikte yaparlar ve bu şekilde elde ettikleri yan ürünleri diğer havayolu işletmelerine satarlar. BRS'lerin geliştirilmesi ve işletilmesi ile bakım ve eğitim hizmeti veren ortak girişimlerin kurulması bunlara örnek olarak verilebilir. Havayolu işletmesi kendisi için gerekli olan hizmetleri bu birimlerden alır ve fazla olan kapasite diğer işletmelere satılır. Böylece hem havayolu işletmesinin yürütmesi gereken faaliyetler yerine getirilir hem de ölçek ekonomilerinden yararlanılmış olur⁴²⁸.

2.6.4. Maliyetlerin Azaltılması

Havayolu işletmelerinin işbirlikleri sayesinde kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanmaları aslında daha fazla hizmeti daha az maliyet ile vermeleri anlamına gelmektedir. Kapsam ve ölçek ekonomileri havayolu işletmeleri açısından daha önemli oldukları için bir önceki bölümde ayrıca ele alınmıştır.

İşbirliklerinin havayolu işletmesinin maliyetlerini azaltan bir çok faydası vardır. Bu faydalar aşağıda sıralanmaktadır⁴²⁹:

- * **Ortak satın alım:** Havayolu işletmelerinin işbirliğine giderek ortak satın alım yapmaları maliyetlerini azaltır. Ortak satın alım anlaşması satın alınan şeylerin miktarını artırarak havayolu işletmelerine tedarikçilere karşı pazarlık gücü sağlayacaktır. Örneğin, Star küresel işbirliği grubu yılda toplam 15 milyar ABD\$'lık satın alım yapmaktadır. Ortak satın alım sayesinde bu grubun yılda toplam %5-7 oranında fiyat indirimi elde ettiği ve bunun yılda toplam 1 milyar ABD\$'na karşılık geldiği belirtilmektedir.
- * **Ortak yatırım:** Havayolu işletmeleri yüksek sabit maliyet gerektiren bazı önemli projelerde işbirliğine giderek yatırım maliyetlerini azaltmış olurlar.
- * **Doluluk oranının artması:** T&D sistemlerinin birleştirilerek uçuş ağının küreselleştirilmesi merkez havaalanlarında trafik yoğunluğunu artıracaktır. Trafik yoğunluğu az olan hatlarda koltuk kapasitesi daha az olan ve bölgesel taşımacılığa uygun uçaklar kullanılır. Böylece merkez-uydu havaalanları arasında doluluk oranı

⁴²⁸ Evans, a.g.e., s.236-237. ; Nolan, Ritchie ve Rowcroft, a.g.e., s. 121.

⁴²⁹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.77-78. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.13. ; Park, (1997), a.g.e., s.181. ; OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.238. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.335. ; Alamdari ve Morrell, a.g.e., s.1. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.118. ; Nolan, a.g.e., s.122.

artmış olur. Bu tür küçük hatlar büyük hatları besler. Küçük hatlardan toplanarak merkez havaalanlarına getirilen yolcu toplulukları büyük hatlarda büyük uçaklarla dağıtılır. Böylelikle verimliliği daha yüksek olan bu tür büyük uçaklarda bile doluluk oranı artmış olur. Diğer yandan, blok koltuk satışı da doluluk oranını artıracaktır. Sonuç olarak doluluk oranının artması birim maliyetleri düşürür.

- * **Yer hizmeti kolaylıklarının ortak kullanımı:** Havayolu işletmeleri işbirliğine giderek havaalanlarında bulunan bazı yer hizmeti kolaylıklarını ortak kullanırlar. Böylece satın alım maliyeti yüksek olan bu donanımların defalarca kez satın alınarak maliyetlerin yükselmesi önlenmiş olur.
- * **Havaalanlarındaki kaynakların ortak kullanımı:** Havayolu işletmeleri havaalanlarında kıt olarak bulunan özel iş amaçlı yolcu salonlarını, kapı pozisyonlarını ve bilet kontrol gişelerini işbirliğine giderek ortak kullanırlar. Böylece söz konusu kaynakların fazladan bulundurulması ve işletilmesi önlenerek maliyetler azaltılır.
- * **Uçuş tarifelerinin koordinasyonu:** Tarifelerin ortak bir biçimde koordine edilmesi filoda bulunması gereken uçak sayısını azaltır. Böylece uçakların hem satın alım hem de işletim maliyetleri azaltılmış olacaktır.
- * **Dağıtım kanallarının paylaşılması:** Havayolu işletmelerinin işbirliğine giderek birbirlerinin biletlerini satmaları özellikle bilet satış ofislerinin sabit ve değişken maliyetlerini azaltır.
- * **Uçuş ağının küreselleştirilmesi:** Daha önce de belirtildiği gibi, uçuş ağının küreselleştirilmesi kapsam ve ölçek ekonomileri yaratır. Son derece yüksek yatırım maliyetleri gerektiren uçuş ağının küreselleştirilmesi, işbirlikleri sayesinde, neredeyse hiçbir yatırım maliyeti gerektirmeden gerçekleştirilir.

Diğer yandan havayolu işletmelerinin işbirlikleri sayesinde maliyetlerini azaltmaları bilet fiyatlarına yansımaktadır. İşbirlikleri ile yapılan bağlantılı uçuşların diğer uçuşlara göre daha ucuz olmasının maliyetlerin azaltılmasından kaynaklandığı belirtilmektedir⁴³⁰.

⁴³⁰ Tae Hoon Oum, Chunyan Yu ve Anming Zhang, "Global Airline Alliances: International Regulatory Issues", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 7, Sayı no 1:57-62, (2001), s.59.

2.6.5. Pazar Gücünün Elde Edilmesi

Havayolu işbirliklerinin sağladığı en önemli avantajlardan biri de pazar payının artması ve buna paralel olarak pazar gücünün sağlanmasıdır⁴³¹.

Havayolu işletmelerinin işbirliği yapılan hatlardaki pazar payları yapılmayan hatlara göre daha fazladır⁴³². Örneğin, 1986-1993 yılları arasında 56 havayolu işletmesinin kod paylaşımı anlaşmalarını inceleyen bir araştırma havayolu işletmelerinin işbirliği yaptıkları hatlarda pazar paylarını artırdığını göstermektedir⁴³³.

1994 yılında yapılan diğer bir araştırmanın sonuçlarına göre, SAS/Swissair işbirliğinin sağladığı en önemli avantaj pazar gücünün elde edilmesidir. Pazar gücü özellikle T&D sisteminin uygulandığı merkez havaalanları arasındaki hatlarda elde edilmektedir⁴³⁴. Bunun nedeni, rakip işletmelerin bu tür havaalanlarına girememesi ya da girseler bile işbirliği yapan işletmeler ile rekabet edecek güçlerinin olmamasıdır. Çünkü T&D sisteminin merkezindeki havaalanlarından küresel ölçekte bir çok noktaya uçuş olanağı vardır. Ayrıca, bu tür havaalanlarında SUYP'nin etkinliği oldukça yüksektir. Yolcular merkez havaalanlarında kendilerine küresel bir uçuş ağı ve küresel bir SUYP olanağı tanıyan işletmeleri tercih ettikleri için diğer işletmelerin bu kapsamda rekabet etme şansları azalır.

İşbirliklerinin pazar payını artırmasına diğer bir örnek AA ile LanChile havayolu işletmesi arasındaki işbirliğidir. AA bu işbirliği sayesinde ABD ile Şili arasındaki pazar payını %49'dan %81'e çıkartmıştır. AA'nın Kolombiyalı havayolu işletmesi Avianca ile yaptığı işbirliği sayesinde ABD-Kolombiya arasındaki pazar payı %41'den %81'e çıkmıştır⁴³⁵.

2.6.6. Rekabetçi Üstünlük Sağlanması

Küresel ve iç baskılar altında kalan havayolu işletmeleri işbirliklerine yönelmektedir. Bu baskılara göre çeşitli işbirliği stratejileri geliştiren havayolu

⁴³¹ Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.335.

⁴³² Park ve Zhang, "Airline Alliances and Partner Firms' Outputs", a.g.e., s.246.

⁴³³ Namgyoo K. Park ve Dong-Sung Cho, "The Effect of Strategic Alliance on Performance", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 3, Sayı no 3:155-164, (1997), s.162-163.

⁴³⁴ Vowles, a.g.e., s.278.

⁴³⁵ James W. Brock, "Industry Update:Airlines", *Review of Industrial Organization*, Cilt no 16:41-51, (2000), s.43.

işletmeleri bu sayede daha önce açıklanan bir çok avantaj elde ederler⁴³⁶. Kısaca özetlemek gerekirse bir havayolu işletmesi işbirliği yaparak:

- * Normalde giremediği pazarlara girebilir,
- * Elinde olmayan kaynaklara erişebilir,
- * Bunları daha etkin ve verimli bir biçimde kullanabilir,
- * Uçuş ağını küreselleştirerek küresel bir ölçekte hizmet verebilir,
- * Küresel uçuş ağını küresel bir ölçekte besleyebilir,
- * Böylece yolcuların küresel istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak hizmet kalitesini artırabilir,
- * Tüm bunların bir sonucu olarak talebi ve gelirlerini artırabilir,
- * Ve bunları yaparken normalde yükselmesi gereken maliyetlerini azaltabilir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak rekabetin arttığı ve küreselleştiği havayolu taşımacılığında bu tür avantajlar elde eden havayolu işletmelerinin rekabet güçlerini artırmaları doğaldır. Gerçektende, 1993 yılında 200 havayolu işletmesi arasında yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, işbirliğinin en önemli amacı küresel havayolu olma gereklerini yerine getirmektir. Araştırma kapsamındaki havayolu işletmelerine göre bunu yerine getirenler gelecekte rekabetçi üstünlük sağlayacaktır⁴³⁷.

2.7. İşbirlikleri Üzerindeki Düzenlemeler

İşbirlikleri üzerinde hem ulusal hem de uluslararası alanda çeşitli düzenlemeler bulunmaktadır. Ayrıca uluslararası havayolu taşımacılığındaki düzenlemeler işbirlikleri üzerindeki düzenlemeleri de etkilemektedir.

Günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak rekabet artarken, diğer yandan rekabeti azaltan faktörlere karşı duyarlılık da artmaktadır. Bu durumda dikkatler işbirlikleri üzerine yönelmektedir. Çünkü işbirliklerinin rekabeti azaltıcı etkileri olduğu iddia edilmektedir⁴³⁸. Bu nedenle, işbirlikleri konusundaki düzenlemelerin büyük bir bölümü işbirliklerinin rekabeti azaltıcı etkilerine dayanmaktadır. Sonuç olarak, gerek ulusal

⁴³⁶ Havayolu işletmelerinin işbirlikleri sayesinde elde ettikleri avantajlar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, Şekil-15. Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereği ve Avantajları ve BÖLÜM-III, 2.6.İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları.

⁴³⁷ Hanlon, a.g.e., s.246.

⁴³⁸ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.353.

gerekse uluslararası alanda rekabeti düzenleyen kurumlar ve ilgili düzenlemeler işbirliği biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir⁴³⁹.

Havayolu işbirlikleri uluslararası özellikler taşıması nedeniyle bir çok ülkeyi ilgilendirir. Ülkelerin bu konudaki düzenlemeleri farklılıklar gösterdiği için durum giderek içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Buna ek olarak, küresel pazarlara erişim ve giriş stratejisinin kullanılması durumu iyice güçleştirmektedir. Çünkü bu haklar İHH anlaşmaları ile belirlenmekte ve genellikle ülkelerin bayrak taşıyıcı işletmelerine verilmektedir. Bu durumda, bazı araştırmacılar işbirliklerinin rekabeti artırdığını bazıları ise azalttığını iddia etmektedir⁴⁴⁰.

Günümüzde işbirliklerinin yarattığı olumsuz etkiler tartışılıyor olmasına rağmen dünyanın en önemli üç pazarındaki ülkeler (Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik) işbirliklerinin yolculara ve sektöre önemli avantajlar sağladığını düşünmekte ve temelde işbirliklerini teşvik etmektedir.

Örneğin, bu konuda bir çok araştırma yaptırmış olan ABD Ulaştırma Bakanlığı işbirliklerinin genel olarak rekabeti artırıcı etkilerinin olduğunu ve yolculara önemli avantajlar sağladığını düşünmektedir. Bu nedenle, ABD havacılık politikaları açık semalar özelliği gösteren pazarlarda küresel işbirliği gruplarını ve küresel uçuş ağları arasındaki rekabeti desteklemektedir. Diğer yandan, ABD Adalet Bakanlığı işbirliklerinin yolcular için önemli avantajlar yarattığını ve havayolu işletmelerinin bunları kendi başlarına başaramayacaklarını kabul etmektedir⁴⁴¹.

Bu kapsamda ABD Ulaştırma Bakanlığına, işbirliklerini teşvik etmek amacıyla, Adalet Bakanlığının rekabet konusunda aldığı olumsuz kararları değiştirme hakkı verilmiştir (immunity-ayrıcalık hakkı). Bununla birlikte, Ulaştırma Bakanlığı havayolu taşımacılığı sektöründe rekabeti sağlayabilmek için açık semalar anlaşmalarını şart koşturmaktadır. Yabancı havayolu işletmelerinin ABD işletmeleri ile kod paylaşımı yapmak istemeleri halinde bu ülkelerin ABD ile açık semalar anlaşması yapması gerekir. ABD'ye göre bunun nedeni özellikle kod paylaşımı türünde işbirliklerinin havayolu işletmelerine olmayan trafik haklarını sağlamasıdır. Bu durumda eğer İHH anlaşmaları açık semalar özellikleri taşımaz ise haksız rekabet doğacaktır. Örneğin,

⁴³⁹ Agusdinata ve De Klein, *a.g.e.*, s.205-206.

⁴⁴⁰ Oum ve Zhang, "Key Aspects of Global Strategic Alliances", *a.g.e.*, s.293. ; Oum, Yu ve Zhang, (2001), *a.g.e.*, s.57.

⁴⁴¹ OECD, "Airline Mergers and Alliances", *a.g.e.*, s.239.

Lufthansa'nın United Airlines (UA) ile işbirliği anlaşması Mayıs 1996'da iki ülke arasındaki açık semalar anlaşmasına bağlı olarak onaylanmıştır. Anlaşmaya onay verilmesine karşın, gelecekte yapılacak araştırmaların sonuçlarına bağlı olarak gerekirse bazı hatlarda çeşitli düzenlemeler getirilebilecektir. Lufthansa-UA arasındaki işbirliğine ilişkin olarak Chicago-Frankfurt hattında işletmelerin ortak fiyat uygulamaları, gelir havuzu kurmaları ve gelir yönetimi programlarını paylaşmaları yasaklanmıştır. Bu düzenlemelerin amacı söz konusu hatlarda rekabeti sağlamaktır⁴⁴².

ABD işbirliklerini teşvik etmesine karşın, rekabeti koruyabilmek için yapılan başvuruları da dikkatli bir biçimde incelemektedir. Örneğin, British Airways ile American Airlines arasındaki yapılması planlanan işbirliği anlaşması 1997 yılından buyana halen bekletilmektedir. Bunun nedeni Londra Heatrow Havaalanı ile ABD arasındaki toplam koltuk kapasitesinin %64'ünün yapılacak işbirliği sayesinde bu iki havayolu işletmesinin eline geçecek olmasıdır⁴⁴³.

Avrupa Birliği de işbirliklerine dikkatle yaklaşmakta, işbirliklerinin özellikle kapasite sorunu olan havaalanlarında rekabeti azaltmaması için önlemler almaktadır. Bu kapsamda AB işbirliklerinin merkez havaalanlarına diğer havayolu işletmelerinin girmelerini kolaylaştırmaya çalışmaktadır. Buna göre, söz konusu işletmelerin merkez havaalanlarındaki slotlarının bir bölümünü diğer havayolu işletmelerine bırakmaları gerekmektedir. Bu uygulama ile ilgili söz konusu havaalanına girmeye hakkı olan fakat slot bulamadığı için giremeyen işletmelere olanak verilerek rekabetin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca, Avrupa Komisyonunun gerekli gördüğü durumlarda işbirliği anlaşmasını bitirme hakkı vardır. Bu kural havayolu işletmelerin bir işbirliği anlaşmasına bağlı olarak belirli hatlarda monopol hale gelmeleri durumunda uygulanabilir⁴⁴⁴.

AB'nin işbirlikleri üzerindeki düzenlemelerine güncel bir örnek AA/BA işbirliği başvurusudur. ABD bu anlaşmayı onaylamak için İngiltere ile açık semalar anlaşması yapmak isterken, AB'nin de bir takım istekleri bulunmaktadır. Buna göre, AB AA ve BA'nın T&D sistemlerinin merkez-merkez havaalanları arasındaki (Londra-Dallas, Londra-Miami ve Londra-Chicago) uçuş sıklığını azaltmalarını istemektedir⁴⁴⁵. Söz

⁴⁴² Hanlon, a.g.e., s.259. ; Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.58.

⁴⁴³ **Airline Business**, "Playing For Positions", Cilt no 17, Sayı no 7:40-41, (Temmuz 2001), s.41. ; Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.58.

⁴⁴⁴ Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.206.

⁴⁴⁵ Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.58.

konusu düzenlemelere rağmen AB'nin politikaları işbirliklerini destekleyici niteliktedir⁴⁴⁶.

Benzer bir biçimde Asya-Pasifik bölgesindeki havayolu işletmelerinin büyük bir bölümü işbirliği stratejileri izlemektedir. AB ve ABD'ye paralel olarak APEC de işbirliklerini desteklemektedir⁴⁴⁷.

Araştırmacılar ve akademikerler işbirlikleri ile ilgili düzenlemeler konusundaki farklılıkların ortadan kaldırılması için ülkelere çağrı yapmaktadır. Oum'a göre, bu sorunları çözmek için havayolu taşımacılığına özgü rekabeti düzenleyen uluslararası bir örgütün kurulması gerekmektedir⁴⁴⁸.

3. İŞBİRLİKLERİNİN OLUMSUZ ETKİLERİ

Havayolu işbirlikleri havayolu taşımacılığı sektörünün son 10 yıl içinde en çok dikkat çeken konusu olmuş ve bu konuda bir çok araştırma yapılmıştır. Buna karşın, işbirliği süreçlerini ve çıktılarını etkileyen pek çok değişken olması nedeniyle, işbirlikleri araştırmacılar için oldukça karmaşık bir konu olmaya devam etmektedir. Bunun bir sonucu olarak, işbirliklerinin olumsuz yöndeki sosyal ve ekonomik etkilerinin henüz tam anlamıyla ortaya konulamadığı belirtilmektedir⁴⁴⁹.

Söz konusu belirsizliğe karşın var olduğu düşünülen olumsuz etkilerin açıklanması doğru bir yaklaşım olacaktır. İşbirliklerinin olumsuz etkileri müşterilerin yeterince bilgilendirilmemesi, pazar gücünün kötüye kullanılması ve rekabetin azalmasıdır.

3.1. Müşterilerin Yeterince Bilgilendirilmemesi

Kod paylaşımı biçimindeki işbirliklerinde farklı havayolu işletmeleri aynı uçuş kodu ile uçtukları için bağlantılı uçuşların tek bir işletme tarafından yapıldığı izlenimi ortaya çıkar. Bir uçuşta kod paylaşımı varsa yolcular biletlerinde yolculuğa başladıkları işletmenin uçuş kodunu görmekte, fakat bağlantı yaptıkları zaman havayolu işletmesi ve uçak değişmektedir. Yolcuların bu durumu bilmeleri gerekir. Çünkü, tam ve etkin rekabetin sağlanması aynı zamanda müşterilerin yeterince bilgilendirilmelerine bağlıdır.

⁴⁴⁶ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.239.

⁴⁴⁷ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.239.

⁴⁴⁸ Oum ve Zhang, "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.299.

⁴⁴⁹ Nolan, Ritchie ve Rowcroft, a.g.e., s. 122.

Bir müşterinin havayolu işletmeleri arasında mantıklı bir seçim yapabilmesi verilen hizmetler hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir⁴⁵⁰. Bu nedenle, kod paylaşımı anlaşmaları ve bunun uçuşlara olan etkileri kamuoyuna yeterince açık ve eksiksiz bir biçimde duyurulmalıdır⁴⁵¹.

ABD Ulaştırma Bakanlığı 1994 yılında yolcuların sözü edilen olumsuzluklarla karşılaşmasını engellemek amacıyla önlemler almıştır. Buna göre, havayolu işletmeleri ve seyahat acenteleri rezervasyon yaparlarken kod paylaşımı içeren uçuşlar hakkında müşterilerini sözlü olarak bilgilendirmek zorundadır. Satış anında ise yolcuların yazılı olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir⁴⁵².

Sonuç olarak, kod paylaşımı içeren işbirliği anlaşmalarında yolcuların yeterince bilgilendirilmemeleri hizmet kalitesinin düştüğü yönünde bir yaklaşıma neden olmaktadır. Bununla birlikte, kod paylaşımı anlaşmalarının küresel pazarlara erişim ve girişi sağladığı, uçuş ağını küreselleştirdiği ve kesintisiz hale getirdiği unutulmamalıdır. Çünkü bu sayede hizmet kalitesi artmaktadır⁴⁵³.

3.2. Pazar Gücünün Kötüye Kullanılması

Pazar gücünün kötüye kullanılması, pazar gücünü elinde bulunduran bir havayolu işletmesinin rekabeti azaltacak ya da ortadan kaldıracak uygulamalara yönelmesi anlamına gelmektedir. Sektörde pazar gücünün kötüye kullanılmasına ilişkin olarak en sık karşılaşılan durum fiyatların maliyetlerin altında kalacak bir biçimde belirlenmesidir. Belirli bir dönemde biletler maliyetlerin altında satılarak rakip işletme pazardan çekilmeye zorlanır. Bu uygulamanın amacı rakip pazardan çekildikten sonra tekrar monopol karların elde edilmesini sağlamaktır⁴⁵⁴.

Havayolu işbirlikleri özellikle T&D sistemindeki merkez havaalanlarını kullanan havayolu işletmelerine önemli ölçüde pazar gücü sağlamaktadır. Böyle bir durumda pazara girmek isteyen havayolu işletmeleri mevcut işletmelerin pazar gücünü kötüye kullanacaklarından korktukları için pazara giriş kararlarından vazgeçebilirler. Pazar gücünün kötüye kullanılması ile ilgili olarak karşılaşılan diğer bir durum rakip işletmelerin pazardan çekilmelerini sağlamak amacıyla uçuş sıklığının ve kapasitenin

⁴⁵⁰ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.208.

⁴⁵¹ Pender, a.g.e., s.568.

⁴⁵² US GAO, a.g.e., s.14.

⁴⁵³ Oum, Park ve Zhang, (Mayıs 1996), a.g.e., s.188.

⁴⁵⁴ Hanlon, a.g.e., s.203.

artırılmasıdır. İşbirlikleri sayesinde kurulacak bir T&D sistemi işletmelerin uçuş sıklığını ve kapasitelerini artırmalarına olanak tanır. Buna ek olarak, pazar gücünü elinde bulunduran işletme uçuş tarifelerini rakip işletmenin tarifesine göre yeniden düzenleyerek onu zor durumda bırakabilir. Bu durumda yolcular küresel T&D sistemine sahip olan, başka bir deyişle pazar gücünü elinde bulunduran işletmeyi tercih edecektir⁴⁵⁵.

3.3. Rekabetin Azalması

Havayolu işbirliklerinin en çok eleştiri alan yönü rekabeti azaltıcı etkileridir. Bu etkiler aşağıda sıralanmaktadır⁴⁵⁶:

- * **Havayolu işbirlikleri rakip havayolu işletmelerinin pazara girmelerine engel olabilir:** Havayolu işbirlikleri özellikle T&D sisteminin merkez havaalanlarında işbirliği içindeki havayolu işletmelerine önemli ölçüde pazar gücü sağlamaktadır. Bu sayede havayolu işletmeleri havaalanındaki slotların, kapıların ve bagaj kolaylıklarının büyük bir bölümünü elinde toplayarak diğer havayolu işletmelerinin pazara girmelerine engel olabilir ve söz konusu havaalanında rekabet azalır. Ayrıca, işbirliği içindeki havayolu işletmelerinin bu havaalanlarında bakım ve BRS hizmeti veren kuruluşlara sahip olmaları rekabeti daha da azaltabilir. Havayolu işletmelerinin işbirlikleri sayesinde uçuş ağlarını küreselleştirmeleri müşterilerin tercihlerini etkileyecektir. Bu durumda, rakip işletmelerin küresel bir uçuş ağına açılım sağlayacak havaalanlarında başarılı olma olasılıkları azalacağı için söz konusu rakipler bu pazarlara girmek istemeyebilir. Havayolu işletmelerinin işbirliğine giderek merkez havaalanlarında SUYP'leri paylaşmaları rakip işletmelerin pazar gücünü iyice azaltacaktır. Sonuç olarak, işbirliklerinin rakip işletmelerin pazara girmelerine engel olması durumunda rekabet azalır.
- * **Belirli bir hatta hizmet veren işletme sayısı azalabilir:** Havayolu işletmelerinin işbirliği öncesinde rekabet ettikleri hatlarda işbirliğine gitmeleri halinde rekabet azalır. Çünkü havayolu işletmelerinden birisi işbirliği anlaşmasını kapsayan hatların

⁴⁵⁵ Hanlon, a.g.e., s.214-215. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.145.

⁴⁵⁶ OECD, "Airline Mergers and Alliances", a.g.e., s.49. ; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.207.; Evans, a.g.e., s.240. ; Alamdari ve Morrell, a.g.e., s.2 ; Hemphill, a.g.e., s.23. ; Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.59.

tamamından ya da bazılarından çekilebilir. Böylece belirli bir hatta hizmet veren işletme sayısı ve rekabet azalır.

*** Kod paylaşımı anlaşmaları ve BRS'ler rekabeti azaltabilir:** Havayolu işletmeleri kod paylaşımı içeren anlaşmalarda farklı uçuşlar için kendi uçuş kodlarını kullanırlar. Bu durumda kod paylaşımı içeren bir uçuş BRS ekranlarında iki kez görüntülenir. Eğer uçuş bağlantılı olursa 3 kez görüntülenir. Kod paylaşımı anlaşmaları aynı uçuşun BRS'nin ilk ekran sayfasında birkaç kez görüntülenmesine ve diğer uçuşların daha sonraki sayfalara kaymasına neden olur. Rezervasyonların genellikle ilk sayfadan yapıldıkları dikkate alındığında bu durumun rekabeti azaltacağı açıktır. AB 1993 yılında BRS ekranlarında ortaya çıkan haksız rekabetin önlenmesi için bir düzenlemeye giderek görüntülenme sayısını en fazla iki ile sınırlandırmıştır.

Yapılan araştırmalar rekabetin azalması durumunda bilet fiyatlarının arttığını göstermektedir. Bilet fiyatları genellikle T&D sistemlerinin merkez havaalanları arasındaki doğrudan uçuşlarda artmaktadır. Örneğin, son yıllarda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre merkez havaalanları arasındaki uçuşlarda bilet fiyatlarının işbirliği öncesindeki fiyatlara göre %5 oranında arttığını göstermektedir⁴⁵⁷. Avrupa'da yapılan diğer bir araştırma da benzer sonuçlar vermiştir⁴⁵⁸.

İşbirliklerinin rekabeti azaltarak bilet fiyatlarını artırdığını gösteren araştırma sonuçları bulunmasına rağmen aynı araştırmalar işbirliklerinin bağlantılı uçuşlarda rekabeti artırdığını, bilet fiyatlarını ise azalttığını göstermektedir. Örneğin, bilet fiyatlarının %5 oranında arttığını gösteren araştırma aynı havayolu işletmeleri için bağlantılı uçuşlardaki bilet fiyatlarının işbirliği öncesine göre %25 oranında azaldığını göstermektedir⁴⁵⁹. İşbirliklerinin aynı zamanda rekabeti artırıcı etkisi olduğunu söylemek mümkündür. İHH anlaşmaları nedeniyle yeni pazarlara giremeyen işletmeler işbirlikleri sayesinde bu pazarlara girebilir ve bu sayede rekabet artar⁴⁶⁰.

Diğer yandan, rekabetin azalmasından sorumlu tutulan merkez havaalanlarının da rekabeti artırıcı etkileri vardır. Çünkü bunlar bağlantılı uçuşlara olanak tanır.

⁴⁵⁷ Jan K. Brueckner ve W. Tom Whalen, "The Price Effects of International Airline Alliances", *Journal of Law & Economics*, Cilt no 43, Sayı no 2:503-545, (Kasım 2000), s.542.

⁴⁵⁸ Alamdari ve Morrell, a.g.e., s.2.

⁴⁵⁹ Brueckner ve Whalen, a.g.e., s.542.

⁴⁶⁰ Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.59.

Örneğin, Detroit-Amsterdam direkt hattında bilet fiyatlarının artmasına neden olan KLM/Northwest işbirliği Indianapolis-Munich bağlantılı hattında bilet fiyatlarının düşmesini sağlamaktadır⁴⁶¹.

İşbirliklerinin rekabeti artırıcı etkisine diğer bir örnek finansman yaratmak amacıyla işbirliğine giden havayolu işletmeleridir. İşletmenin işbirliği sayesinde finansal gücünü yükseltmesi pazarda rekabetin artmasını sağlayabilir⁴⁶². İşbirlikleri sayesinde rekabetin arttığını gösteren diğer bir araştırma 1982-1992 yılları arasında Asya-Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin verileri kullanılarak yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları tamamlayıcı tipteki kod paylaşımı anlaşmalarının pazarda lider konumunda olan havayolu işletmeleri ile diğer havayolu işletmeleri arasındaki rekabeti müşterilerin lehine artırdığını göstermektedir⁴⁶³.

4. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Havayolu işbirliklerini çeşitli biçimlerde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar taktik ve stratejik işbirlikleri, tamamlayıcı ve paralel işbirlikleri ve faaliyet alanının büyüklüğüne göre işbirlikleridir.

4.1. Taktik ve Stratejik İşbirlikleri

Bir işbirliği savunma amacıyla bir takım tehditlerin etkisini azaltmaya çalışıyorsa, kısa vadeli hedeflere odaklanmışsa ya da işletmeye yapısal nitelikli avantajlar sağlamıyorsa bu işbirliğini taktik olarak nitelemek mümkündür⁴⁶⁴. Buna karşın, eğer bir işbirliğinin kapsamı daha geniş ise, işletmeye yapısal özellikler ve/veya uzun vadede rekabetçi üstünlükler kazandırmayı hedefliyorsa bu işbirliğinin stratejik özellikler taşıdığını söylemek mümkündür. Bu durumda, işbirliği işletmenin genel stratejilerine yapısal anlamda katkıda bulunuyor demektir⁴⁶⁵.

Taktik nitelikli havayolu işbirlikleri dar kapsamlı olarak havaalanlarında bakım ve yer hizmetlerinin karşılıklı paylaşılmasını, bazı hatlarda bagaj işlemlerinin eşgüdümlü yürütülmesini ve yine dar kapsamlı olarak bazı hatlarda kod paylaşımı ve

⁴⁶¹ Brueckner, a.g.e., s.1478.

⁴⁶² Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.59.

⁴⁶³ Oum, Park ve Zhang, (Mayıs 1996), a.g.e., s.201.

⁴⁶⁴ Dussauge ve Garette, a.g.e., s.21.

⁴⁶⁵ John W. Medcof, "Why Too Many Alliances End in Divorce?", *Long Range Planning*, Cilt no 30, Sayı no 5:718-732, (1997), s.721. ; Dussauge ve Garette, a.g.e., s.21.

blok koltuk satışı anlaşmalarını içerir. Bu tür işbirliklerinin hedefleri kısa vadelidir. Taktik işbirlikleri havayolu işletmelerine uzun vadede rekabetçi üstünlükler sağlayamaz. Ayrıca bu tür işbirlikleri taktik nitelikli destek faaliyetleri içerir. Örneğin, Air Mauritius'un Londra Heathrow Havaalanındaki bazı yer hizmeti faaliyetleri Air Canada tarafından yürütülmektedir. İki havayolu işletmesi arasındaki işbirliği bunun ötesine geçmemiştir⁴⁶⁶.

Stratejik nitelikli havayolu işbirlikleri işletmenin genel stratejilerine katkıda bulunacak nitelikte geniş kapsamlı anlaşmaları içerir. Genel stratejileri küresel uçuş ağı yaratmak olan havayolu işletmelerinin bir araya gelerek geniş kapsamlı kod paylaşımı anlaşmaları yapmaları, uçuş ağını kesintisiz hale getirmek amacıyla SUYP'leri paylaşmaları, tarifelerini eşgüdümlü hale getirmeleri ve havaalanlarındaki salonları paylaşmaları stratejik işbirlikleri olarak nitelenebilir. Başka bir deyişle, seçilen işbirliği biçimlerinin uçuş ağının tamamını kapsamı halinde yapılan işbirliğinin stratejik nitelikte olduğunu söylemek mümkündür⁴⁶⁷.

Örneğin Cathay Pacific Airways ile Vietnam Airlines Hong Kong-Vietnam arasındaki uçuşlarda kod paylaşımı anlaşmasına sahiptir⁴⁶⁸. Bu anlaşma her iki havayolu işletmesine küresel pazarlara erişim ve giriş hakkı tanımaktadır. Seçilen işbirliği biçimi her iki havayolu işletmesinin de küresel pazarlara erişim ve giriş stratejisinin bir parçası olabilir. Ancak kendi başına bu işbirliğinin stratejik nitelikler taşıdığını söylemek mümkün değildir. Çünkü bu hat her iki işletmenin uçuş hatlarındaki yüzlerce uçuş noktasından sadece birisidir. Ayrıca bu kod paylaşımı anlaşması SUYP paylaşımı ile desteklenmemektedir. Bu açıklamalar ışığı altında ayrıcalıklı satış (Franchising) anlaşmalarının da stratejik nitelikli olduğu söylenebilir.

4.2. Tamamlayıcı ve Paralel İşbirlikleri

Havayolu işbirlikleri, anlaşma sonrasındaki uçuş ağının birbirini tamamlayıcı olup olmamasına göre, tamamlayıcı ve paralel işbirlikleri olarak da sınıflandırılabilir. Tamamlayıcı tipte işbirlikleri havayolu işletmelerinin uçuş ağlarını birleştirecek şekilde işbirliği anlaşmalarına gitmeleridir. Bu tür işbirlikleri sayesinde işletmelerin uçuş ağları büyür ve daha geniş bir alana yayılır. KLM ve Northwest arasındaki işbirliği

⁴⁶⁶ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.350. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.332-333.

⁴⁶⁷ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.350. ; Evans, a.g.e., s.238.

⁴⁶⁸ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.350.

tamamlayıcı tipte bir işbirliğidir. Boston, Detroit ve Mineapolis ile Amsterdam'daki merkez havaalanları sayesinde ABD'deki 88 uçuş noktası Avrupa ve Ortadoğu'daki 30 uçuş noktası ile birleştirilmiştir⁴⁶⁹.

Havayolu işletmelerinin rekabet ettikleri hatlarda işbirliğine gitmeleri halinde paralel işbirlikleri oluşur. Bu tür işbirlikleri uçuş ağını büyüttümecektir. Paralel işbirliklerinde iki nokta arasındaki doğrudan uçuşlar tek bir havayolu işletmesi tarafından yapılacak bir biçimde yeniden düzenlenir. Paralel işbirliklerinin rekabeti önemli ölçüde azalttığı belirtilmektedir⁴⁷⁰.

4.3. Faaliyet Alanının Büyüklüğüne Göre İşbirlikleri

Doganis işbirliklerini kapsadıkları coğrafi alanı dikkate alarak hat bazında işbirlikleri, bölgesel işbirlikleri ve küresel işbirlikleri olarak sınıflandırmaktadır⁴⁷¹.

Hat bazında işbirlikleri bir ya da birkaç hattı kapsayan işbirlikleridir. Örneğin, KLM ile El Al havayolu işletmeleri Tel Aviv-Amsterdam hattında kod paylaşımı anlaşması yapmışlardır. İkisi arasındaki tek işbirliği anlaşması bu olduğu için işbirliğinin hat bazında olduğunu söylemek mümkündür.

Havayolu işletmelerinin bir bölgeyi kapsayan işbirliği anlaşmalarına gitmeleri durumunda bölgesel işbirlikleri oluşmaktadır. Örneğin, Malaysian Airlines ve Thai Airways kendi bölgelerindeki bir çok uçuş hattında kod paylaşımı anlaşmasına gitmişlerdir. Böylece her iki işletmenin uçuş ağı söz konusu bölge içinde büyütülmüştür.

Küresel işbirlikleri dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin bir araya gelerek uçuş ağlarını küresel bir ölçeğe yaymak amacıyla işbirliğine gitmeleri halinde oluşur. Bu tür işbirlikleri küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanmasını, uçuş ağının küreselleştirilmesini ve kesintisiz hale getirilmesini ve uçuş ağının küresel SUYP ve dağıtım kanalları ile desteklenmesini amaçlar. Bu nedenle, işbirliği içindeki havayolu işletmeleri söz konusu amaçlar doğrultusunda bir çok işbirliği biçimini aynı anda kullanırlar. Bir sonraki bölümde açıklanan Star ve Oneworld grupları küresel işbirliklerine örnek olarak verilebilir.

⁴⁶⁹ Park, a.g.e., s.182.

⁴⁷⁰ Park, a.g.e., s.182. ; Oum, Yu ve Zhang, (2001), a.g.e., s.47.

⁴⁷¹ Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.66-70.

5. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN GELİŞİMİ

5.1. Tarihsel Gelişim

Havayolu işbirlikleri tarihinin 1950'li yıllara kadar uzandığı belirtilmektedir. Ancak genellikle hisse paylaşımına dayanan bu yıllardaki işbirlikleri nitelik ve nicelik açısından günümüzdeki işbirliklerine göre oldukça geri noktalarda gerçekleşmiştir. Geçmişteki işbirliklerinin biçimleri genellikle bakım ve yer hizmetlerinin paylaşımı ile ikram hizmetleri veren ortak girişimlerin kurulmasına dayanmaktadır. İşbirliklerindeki nitelik ve nicelik açısından gerçek anlamdaki gelişmeler 1990'lı yılların başlarına dayanır. Bu yıllarda BRS'lerin yaygınlaşması kod paylaşımı anlaşmalarına olanak tanımıştır⁴⁷².

İlk dönemdeki havayolu işbirliklerinin büyük bir bölümü Avrupa ve Kuzey Amerikalı havayolu işletmeleri arasında yapılmıştır. Buna karşın, 1990'lı yılların başlarından itibaren Asya-Pasifik bölgesindeki havayolu işletmeleri de işbirliği anlaşmaları yapmaya başlamıştır. Bu sayede Asya-Pasifik bölgesi ile Kuzey Amerika ve Avrupa arasında bağlantı kurulmuştur. Son yıllarda Latin Amerika, Karayipler ve Afrika'yı da içene alan havayolu işbirlikleri giderek küresel bir alana yayılmaktadır⁴⁷³.

Tablo-8'de yıllara göre işbirliği ve işbirliği yapan havayolu işletmelerinin sayıları görülmektedir. 1994-2000 yılları arasında işbirliği yapan havayolu işletmelerinin sayısı %62 oranında artarken, işbirliklerinin sayısı %107 oranında artmıştır. 1994-1999 yılları arasında hisse paylaşımına dayalı işbirliklerinin %8 oranında azalması dikkat çekmektedir. Hisse paylaşımlı işbirliklerinin toplam işbirliklerine oranı 1994 yılında %21 iken, bu oran 1999 yılında %10'a düşmüştür.

1999 yılında yapılan bir araştırmaya göre işbirliklerinin %70'i kod paylaşımı içermektedir. İşbirliklerinin %15'i ise bakım, eğitim, yer ya da ikram hizmetlerinin birlikte yapılmasına dayanmaktadır⁴⁷⁴.

Son yıllarda işbirlikleri sayılarındaki artışın yanı sıra havayolu işletmelerinin işbirliklerinden beklentileri de artmıştır. Havayolu işbirlikleri giderek daha çok stratejik özellikler göstermektedir. Günümüzde tarifeli sefer düzenleyen havayolu işletmelerinin hemen hemen hepsi diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmaktadır⁴⁷⁵.

⁴⁷² Michael Z. F. Li, "Distinct Features of Lasting and Non-Lasting Airline Alliances", *Journal of Air Transport Management*, Cilt no 6, Sayı no 2:65-73, (2000), s.65.

⁴⁷³ Oum ve Zhang "Key Aspects of Global Strategic Alliances", *a.g.e.*, s.287.

⁴⁷⁴ Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", *a.g.e.*, s.17.

⁴⁷⁵ Bissessur ve Alamdari, *a.g.e.*, s.331-332. ; Li, *a.g.e.*, s.65.

Tablo-8. Havayolu İşbirliklerinin Yıllara Göre Artışı

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1994-2000 Artış Oranı (%)
Havayolu İşletmeleri	136	153	171	177	195	204	220	62
Havayolu İşbirlikleri	280	324	389	363	502	513	579	107
Hisse Paylaşımli	58	58	62	54	56	53	--	-8
Hisse Paylaşımşız	222	266	327	309	446	460	--	107
Hisse Paylaşımli Oranı (%)	21	18	16	15	11	10	--	

Oum ve Zhang "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.288. ; Evans,

a.g.e., s.231.

5.2. Küresel İşbirliği Grupları

İki havayolu işletmesinin bir araya gelerek işbirliği anlaşması yapması özellikle 1990'lı yılların başlarından buyana oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bununla birlikte, havayolu işletmelerinin işbirliklerinden beklentileri arttıkça farklı oluşumlar belirmeye başlamıştır.

Müşterilerinin küresel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve küresel bir alanda faaliyet göstermek isteyen havayolu işletmeleri giderek küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması, uçuş ağının küreselleştirilmesi, kesintisiz bir hale getirilmesi ve küresel uçuş ağının desteklenmesi gibi stratejiler izlemeye başlamıştır. Bu tür işbirliği stratejileri izleyen havayolu işletmeleri hedeflerine ancak farklı bölgelerde faaliyet gösteren daha çok sayıda işletme ile işbirliğine giderek ulaşabileceklerini fark etmişlerdir. Bu gelişmeler paralelinde 1990'lı yılların sonlarına doğru küresel işbirliği grupları kurulmuştur.

Günümüzde 4 adet küresel işbirliği grubu vardır. Bunlar Star, Oneworld, Skyteam ve Wings'dir. Swissair'in önderliğindeki diğer bir işbirliği grubu Qualiflyer Swissair'in iflas etmesiyle birlikte tamamen dağılmıştır.

Havayolu işbirlikleri hakkında her yıl ayrıntılı bir rapor hazırlayan Airline Business dergisinin Temmuz 2001'de yayınlanan raporundan alınan ve işbirliği gruplarının büyüklüğünü gösteren bazı değerler Tablo-9'da verilmektedir. Bu tabloda dağılmış olmasına rağmen fikir vermek amacıyla Qualiflyer grubuna da yer verilmiştir. Tablo-10'da ise işbirliği gruplarının üyeleri görülmektedir.

Tablo-9. İşbirliği Gruplarının Büyüklüğü

	Yolcu Trafiği (ücretli yolcu-kilometre)		Yolcu Sayısı		Grup Geliri (ABD \$)	
	Milyar	% Oran	Milyon	% Oran	Milyar	% Oran
Star Alliance	647	21,4	314	19,1	80,6	23
Oneworld	488	16,2	198	12	50,5	14,4
SkyTeam	301	10	178	10,8	34,6	9,9
Wings	223	7,4	90	5,5	20,2	5,8
Qualifyer	116	3,9	64	3,9	17,4	5
Toplam	1775	58,8	844	51,3	203,3	58,1

Arline Business, "Playing For Positions", a.g.e., s.41.

Tablo-10. Küresel İşbirliği Gruplarının Üyeleri

Star	Oneworld	Skyteam	Wings	Qualifyer
Air Canada	Aer Lingus	Aeromexico	KLM	Air Europe
Air New Zealand	American Airlines	Air France	Malaysia	Air Littoral
All Nippon Airways	British Airways	Alitalia	Northwest	AOM
Austrian Airlines	Cathay Pacific	Delta		Austrian
British Midland	Finnair	CSA Czech		Crossair
Lauda Air	Iberia	Airlines		Lauda Air
Lufthansa	Lanchile	Korean Air		LOT Polish
Mexicana Airlines	Qantas			Airlines
SAS				Portugalia
Singapore Airlines				Sabena
Thai Airways Intl.				Swissair
Tyrolean Airways				TAP Air Portugal
United Airlines				THY
Varig Airlines				Volare

Tablonun hazırlanmasında işbirliği gruplarının web sitelerindeki bilgilerden yararlanılmıştır.

5.2.1. Star İşbirliği Grubu

Star işbirliği grubu 1997 yılında Lufthansa, United Airlines, SAS, Thai ve Air Canada tarafından kurulmuştur. Haziran 2002'de grubun toplam 14 üyesi vardır. En eski küresel işbirliği grubu olan Star diğerleri içinde en çok yolcu taşıyan ve en fazla geliri olan gruptur.

Star grubu 124 ülkede 729 havaalanına toplam 2058 adet uçak ile hizmet vermektedir. Grup içinde toplam 277.600 kişi çalışmaktadır. Star grubunun misyonu "kurduğu küresel uçuş ağı üzerinde yolculara kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmeti vermek" olarak belirlenmiştir. Star grubu belirlenen misyon doğrultusunda yolcularına küresel uçuş ağlarını kesintisiz hale getiren bir çok hizmet sunmaktadır. Örneğin, grup üyeleri SUYP'lerini birleştirerek gruba ait yeni programlar oluşturmuştur. Bunlar Star Alliance Gold ve Star Alliance Silver adlı küresel

SUYP'lerdir. Bunlara ek olarak, SUYP üyesi olan yolculara özel bilet kontrol hizmetleri, yolcu bekleme listelerinde ayrıcalık tanınması ve küresel bir alana yayılmış 500 özel bekleme salonundan yararlanma imkanı gibi hizmetler verilmektedir⁴⁷⁶.

İşbirliği kapsamındaki üye işletmelerin tarifeleri eşgüdüm içinde yeniden düzenlenerek hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmiştir. Havaalanlarında yer hizmetleri mümkün olduğunca eşgüdümlü olarak verilmektedir. Böylece yolcuların havaalanlarında daha kaliteli bir yer hizmeti almaları hedeflenmektedir. Bağlantılı uçuşlarda tüm bacaklar için tek bir bagaj işlemi yapılmakta ve bagajlar en son varış noktasından alınmaktadır. Star grubunun işbirliği sayesinde daha düşük bilet fiyatları sunulduğu belirtilmektedir. Bağımsız bir araştırmacı tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Star grubu yolculara yıllık toplam 100 milyon ABD\$ kazandırmaktadır. Star grubunun diğer bir hizmeti uluslararası toplantı düzenleyen organizatör ve bu toplantılara katılacak kişilere verdiği SUYP benzeri hizmetlerdir⁴⁷⁷.

Yukarıdaki bilgiler ışığı altında Star grubunun gerçek anlamda bir küresel havayolu taşımacılığı hizmeti verdiğini söylemek mümkündür. Airline Business dergisinin raporunda da benzer değerlendirmeler yapılmaktadır. Dünya üzerindeki en önemli küresel pazarlar durumunda olan Amerika, Avrupa ve Asya bu işbirliği grubunun kapsama alanı içindedir⁴⁷⁸.

5.2.2. Oneworld İşbirliği Grubu

Oneworld işbirliği grubu 1998 yılında British Airways, American Airlines, Cathay Pacific ve Qantas tarafından kurulmuştur. Haziran 2002'de toplam 8 üyesi bulunmaktadır.

Oneworld işbirliği grubunun liderleri konumundaki BA ile AA ABD Ulaştırma Bakanlığından rekabet konusunda ayrıcalık elde edememişlerdir. Bu nedenle, işbirliği grubunun Star grubuna göre geride kaldığı belirtilmektedir. BA ile AA'nın ABD Ulaştırma Bakanlığından ayrıcalık isteği halen askıda tutulmaktadır. Diğer yandan, AB de bu işbirliği anlaşmasına sıcak bakmamaktadır. ABD bu anlaşmaya ayrıcalık hakkı

⁴⁷⁶ <http://www.star-alliance.com>, (9 Haziran 2002).

⁴⁷⁷ STAR, a.g.e.

⁴⁷⁸ Colin Baker, "The Global Groupings", *Airline Business*, Cilt no 17, Sayı no 7:42-45, (Temmuz 2001), s.42.

vermek için İngiltere ile açık semalar anlaşması imzalamayı şart koşturmaktadır. İngiltere ise böyle bir anlaşmaya yanaşmamaktadır⁴⁷⁹.

Diğer yandan KLM ile BA'nın birleşme görüşmeleri de Oneworld işbirliği grubunun başarısını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu görüşmeler sırasında KLM Northwest ile olan anlaşmasını bitirmeyi reddetmiştir. Eylül 2000'de görüşmeler başarısızlık ile sonuçlanınca BA tekrar dikkatlerini Oneworld işbirliği grubu üzerine çevirmiştir⁴⁸⁰.

Star grubunun yanı sıra Oneworld işbirliği grubu da küresel özellikler taşımaktadır. Oneworld 135 ayrı ülkede toplam 571 havaalanına uçmaktadır. Gruba üye olan havayolu işletmelerinin 270000'nin üzerinde çalışanı ve toplam 1983 uçağı vardır. Oneworld grubunun misyonu müşterilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına kazandıran bir işbirliği yaratmaktır. Oneworld grubuna göre bu misyonu gerçekleştirebilmek aşağıda sıralananların gerçekleşmesine bağlıdır⁴⁸¹:

- * Daha kaliteli ve daha çok değer yaratan küresel havayolu taşımacılığı hizmeti vermek,
- * Her bir havayolu işletmesinin uçuş ağının tek başına ulaşabileceğinden daha fazla noktaya ulaşmak,
- * Daha yüksek kalite, hizmet ve emniyet standartları sağlamak,
- * Üye işletmelere kendi başlarına elde edebileceklerinden daha fazla kazanç sağlamak.

Oneworld işbirliği grubu küresel bir uçuş ağında kesintisiz havayolu taşımacılığı hizmeti verebilmek amacıyla Star grubununkilere benzer hizmetler vermektedir. Küresel bir SUYP yaratabilmek amacıyla üye işletmeler kendi bağlılık programlarını birleştirmişlerdir. Bu programa üye olan müşteriler dünya genelinde 380 özel salondan yararlanabilmektedir. Ayrıca, bağlantılı uçuşlarda tek bir bilet kontrol işlemi yapılmakta, yolcular bagajlarını en son vardıkları yerden almaktadır. Oneworld işbirliği grubu özel bir yönetim birimi tarafından yönetilmektedir. Bu birimin genel müdürü 8 üye işletmenin genel müdürlerinden oluşan yönetim kuruluna karşı sorumludur⁴⁸².

⁴⁷⁹ Baker, "The Global Groupings", a.g.e., s.42.

⁴⁸⁰ Baker, "The Global Groupings", a.g.e., s.42.

⁴⁸¹ Oneworld, <http://www.oneworld.com>, (9 Haziran 2002).

⁴⁸² Oneworld, a.g.e.

Oneworld üyeleri havaalanlarındaki kolaylıklarını paylaşarak birim maliyetlerini azaltmaktadır. Diğer yandan 2001 yılı içinde 6 havaalanındaki bilet satış ofisleri birleştirilmiştir⁴⁸³.

5.2.3. SkyTeam İşbirliği Grubu

SkyTeam işbirliği grubu Haziran 1999'da Air France, Delta Air Lines ve Aeromexico tarafından kurulmuştur. Grubun Haziran 2002 tarihi itibarıyla 6 üyesi bulunmaktadır.

SkyTeam işbirliği grubu 1998 yılında ABD ile Fransa arasında imzalanan açık semalar anlaşmasından yararlanmıştır. SkyTeam kurulduğu günden bu yana yeni üyeler aramaktadır. Bu arayış sırasında British Midland ve Austrian Airlines'ı en önemli rakipleri olan Star grubuna kaptırmışlardır. 2000 yılı içinde Alitalia ile görüşmeler yoğun bir biçimde devam etmiş ancak İtalya'da hükümetin değişmesi ile bu görüşmeler askıya alınmıştır. SkyTeam grubunun Avrupa'yı kapsayan uçuşlar için KLM ile işbirliği yapması söz konusudur. Diğer yandan grubun arayışları özellikle Asya'da devam etmektedir. Singapore Airline'ın Star grubuna katılması ile bu bölgede de zor durumda kalan SkyTeam Thai Airlines ve Hindistan'dan Air India ile anlaşmayı hedeflemektedir⁴⁸⁴.

SkyTeam uçuş ağını küreselleştirebilmek amacıyla Atlanta (ABD), Mexico City (Meksika), Paris (Fransa), Prag (Çek Cumhuriyeti) ve Seul'daki (Kore) merkez havaalanlarını kullanmaktadır. Buna karşın, diğer gruplarda olduğu kadar uçuş ağının küresel bir alanı kapladığını söylemek mümkün değildir⁴⁸⁵.

SkyTeam işbirliği grubu, diğer gruplarda da olduğu gibi, küresel bir uçuş ağında kesintisiz bir hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda kurulan küresel T&D sistemi içinde uçuş tarifeleri yolculara en uygun bağlantıları verecek bir biçimde yeniden düzenlenmiştir. Grup günde 8.217 adet uçuş ile toplam 512 noktaya uçuş düzenlemektedir. Ayrıca küresel bir SUYP kurulmuştur. Bu programın üyeleri dünya genelinde toplam 340 özel salondan yararlanabilmektedir. Uçuş ağının kesintisiz bir

⁴⁸³ Oneworld, a.g.e.

⁴⁸⁴ Baker, "The Global Groupings", a.g.e., s.43.

⁴⁸⁵ Skyteam, <http://www.skyteam.com>, (9 Haziran 2002).

hale getirilmesi için diğer grupların uygulamaları benzer olarak SkyTeam tarafından da kullanılmaktadır⁴⁸⁶.

5.2.4. Wings (KLM/Northwest) İşbirliği Grubu

KLM ve Northwest 1989 yılında iki taraflı işbirliğine girmiştir. Bu anlaşma aynı zamanda modern anlamda ilk işbirliği anlaşması olarak görülmektedir. ABD ile Hollanda arasındaki açık semalar anlaşması işbirliğinin temelini oluşturmuştur. Bununla birlikte, her iki havayolu işletmesinin tüm uçuş ağını kapsayan ve stratejik özellikler gösteren bu anlaşma daha ileriye gidememiş ve “ikili bir anlaşma” olarak kalmıştır. Gruba her ne kadar “Wings” yakıştırması yapılmış olsa da bu ismi hiçbir zaman resmi olarak kullanmamıştır⁴⁸⁷.

KLM Avrupa’da Alitalia ile bir işbirliğine gitmek istemiş, fakat gerek AB’nin bu işbirliğine sıcak bakmaması gerekse Alitalia’nın özelleştirme sürecindeki belirsizlikler KLM’nin görüşmelerden vazgeçmesine neden olmuştur. Benzer bir biçimde BA ile görüşmeler de başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Gruba Haziran 2002’de katılan Malaysia Airlines’ın uçuş ağının küreselleştirilmesi açısından bazı avantajlar sağlayabileceği belirtilmektedir⁴⁸⁸.

5.2.5. Qualiflyer İşbirliği Grubu

THY’nin de kurucuları arasında bulunduğu Qualiflyer işbirliği grubu Mart 1998’de kurulmuştur. Swissair’in daha önceki yıllarda Singapore Airlines ile Delta Airlines arasındaki işbirliklerinin sona ermesi onu yeni arayışlara itmiş ve Qualiflyer işbirliği grubunun kurulmasında önderlik yapmasına neden olmuştur. Grubun önemli kurucularında olan Austrian Airlines Mart 2000’de Star grubuna katılmak üzere Qualiflyer işbirliği grubunu terk etmiştir. Qualiflyer işbirliği grubu Swissair’in iflas etmesi ve yeni bir isim olan Swiss adıyla faaliyetlerine yeniden başlama kararı ile 11 Şubat 2002’de tamamen dağılmıştır⁴⁸⁹.

⁴⁸⁶ Skyteam, a.g.e.

⁴⁸⁷ Baker, “The Global Groupings”, a.g.e., s.43.

⁴⁸⁸ Baker, “The Global Groupings”, a.g.e., s.43.

⁴⁸⁹ Baker, “The Global Groupings”, a.g.e., s.43. ; Airwise, <http://news.airwise.com/stories/2002/02/1013455883.html>, (9 Haziran 2002).

5.3. İşbirliklerinin Geleceği

Gelecekte İHH anlaşmaları daha liberal hale gelse bile havayolu işletmelerinin maliyet ve zaman baskıları nedeniyle tek başlarına küresel ve kesintisiz bir uçuş ağı yaratabilmeleri neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, havayolu işbirliklerinin gelecekte de önemini korumaya devam edeceğini söylemek mümkündür. Diğer yandan, işbirliklerinin alternatifi olan uluslararası birleşme ve satın almaların yakın gelecekte gerçekleşmesinin mümkün olmayacağı düşünülmektedir. Çünkü en liberal politikalar izleyen ülkeler bile sahiplik kurallarını sıkı bir biçimde korumaya devam etmektedir.

İşbirliklerinde halen devam eden ve gelecekte de önemini koruyacağı düşünülen eğilimler aşağıda sıralanmaktadır⁴⁹⁰:

- * Havayolu işbirlikleri içinde yer alan işletme sayısının artmaya devam edeceği beklenmektedir.
- * Dünyanın önemli küresel pazarlarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri dört küresel işbirliği grubu içindeki yerlerini almış durumdadır. Bu gruplar işbirliklerinin merkezinde olmaya devam edecektir.
- * Dünyanın en önemli küresel pazarları konumunda olan Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgesi dışında kalan havayolu işletmelerinin mevcut küresel işbirliği grupları içinde yer alacakları tahmin edilmektedir.
- * Rekabetin küresel işbirliği gruplarının üyeleri arasında değil grupların bizzat kendileri arasında artarak devam edeceği tahmin edilmektedir.
- * Küresel işbirliği grupları içindeki üyelerin durumunda gelecekte de değişiklikler olacağı tahmin edilmektedir.
- * Gelecekte birkaç küresel işbirliği grubunun dünya genelindeki pazarın büyük bir bölümünü elinde bulunduracağı tahmin edilmektedir.
- * Havayolu işletmelerinin kendileri için yeni bir eğilim olan işbirlikleri konusunda bilgi ve tecrübeleri arttıkça işbirliklerinin başarısı da artacaktır.
- * Küresel işbirliği anlaşmalarının başarı şanslarının diğer işbirliği anlaşmalarına göre daha fazla olacağı tahmin edilmektedir.
- * Tüketicilerin ve düzenleyici kuruluşların, rekabeti azaltıcı etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla, işbirlikleri üzerindeki baskıları artarak devam edecektir.

⁴⁹⁰ Evans, a.g.e., s.240. ; Oum ve Zhang "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.289-290. ; Fan ve diğerleri, a.g.e., s.359.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ, BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE THY AO'DA BİR UYGULAMA

1. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ YAPISI

İşbirliklerinin sayısı, havayolu taşımacılığı sektörünün yanı sıra, diğer sektörlerde de dünya genelinde giderek artmaktadır. Business Week dergisinin 1999 yılında yaptığı bir çalışmaya göre ortalama büyüklükte bir işletmenin 30'dan fazla işbirliği anlaşmasının olduğu tahmin edilmektedir. Aynı çalışmaya göre, 2005 yılında kadar toplam küresel işbirliklerinin değeri 25-40 trilyon ABD\$ arasında olacaktır. Bu rakamlar işletmelerin işbirliklerine ne kadar çok önem verdiklerini ve işbirlikleri hakkındaki beklentilerinin arttığını göstermektedir⁴⁹¹.

İşbirlikleri rekabetin arttığı ve küreselleştiği bir ortamda işletmelere rekabetçi üstünlükler sağlamaktadır. Ayrıca işbirliklerinin diğer küreselleşme stratejilerine göre önemli avantajları vardır. Buna karşın, işbirliklerinin bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır. İşbirliklerinin en önemli olumsuz yanı yönetilmelerinin oldukça güç olmasıdır. Çünkü işbirliğine giden işletmeler kendi bağımsızlıklarını korurlar ve böylece işbirliğinin yönetilmesi birden fazla işletmenin işlevi haline gelir. Bir işbirliğinin yönetilmesi sırasında yüzlerce değişkenin kontrol edilmesi gerektiği dikkate alındığında işbirliği yönetiminin ne kadar zor olduğu açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, küresel ve iç baskılar altındaki işletmelerin geliştirdiği en önemli stratejilerden biri olan işbirliklerinin başarı oranı düşüktür.

Yapılan araştırmalar bu saptamayı desteklemektedir. The Economist Dergisinin bir araştırmasına göre, 1992-1995 yılları arasında yapılan işbirliklerinin 2/3'ü sona

⁴⁹¹ Karen Cravens, Nigel Piercy ve David Cravens, "Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies", *European Management Journal*, Cilt no 18, Sayı no 5:529-541, (2000), s.529-530.

ermiştir⁴⁹². Araştırmalar havayolu işbirliklerinin de uzun ömürlü olmadıklarını göstermektedir. 1995 yılında bir danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, 1992-1995 yılları arasındaki işbirliklerinin sayısı iki kat artmış olmasına rağmen sadece 1/3'ü süreklilik göstermiştir⁴⁹³.

İşbirliklerinin havayolu işletmeleri için ne kadar önemli olduğu açıktır. Bu nedenle, havayolu işbirliklerinin başarısız olması rekabet üstünlüğü arayan havayolu işletmelerini güç durumda bırakabilir. Bu kapsamda, havayolu işbirliklerinin oluşum sürecini ve bu sürecin her bir aşamasında işbirliğinin başarısını etkileyen temel başarı faktörlerini açıklayan bir yapı oluşturma yararlı olacağı düşünülmüştür.

1.1. Yapının Genel Özellikleri

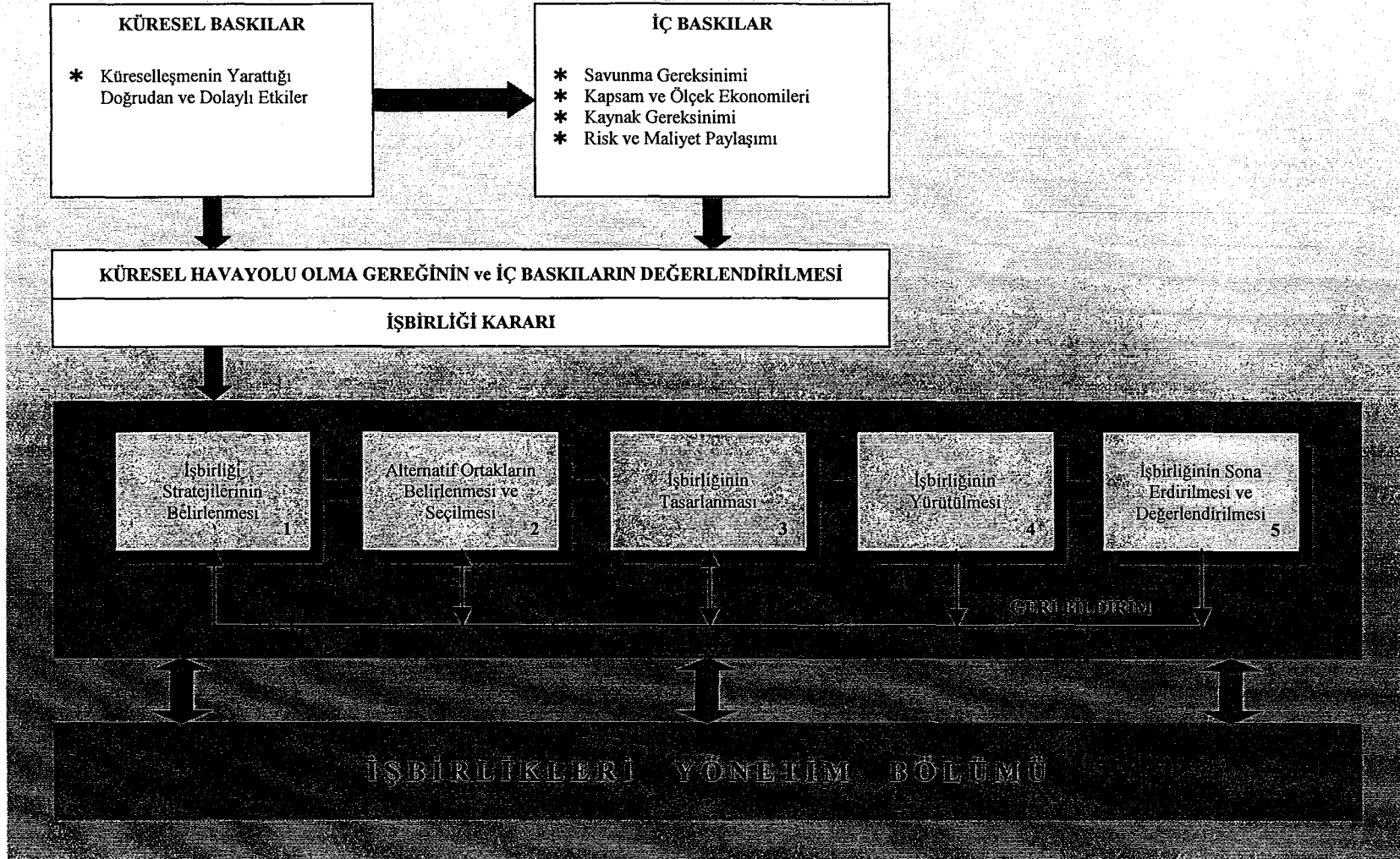
Havayolu işbirliklerinin oluşum sürecini açıklamak amacıyla geliştirilen yapı Şekil-19'da görülmektedir. Yapının en önemli özelliği, işletme içinde, işbirliklerinin yönetiminden sorumlu olan bir işlevsel alt bölüme yer verilmiş olmasıdır. İşbirlikleri yönetim bölümü kısaca bu süreç içindeki faaliyetler ile ilgili olarak gerekli planlamaların yapılması, gerekli işlerin ve bunları yapacak personelin örgütlenmesi, işbirliğinin yürütülmesi ve kontrol edilmesinden sorumludur.

Bir havayolu işletmesinin işbirliğine gitmesi için öncelikle etkisi altında kaldığı küresel ve iç baskıları algılamış olması gerekir. Daha sonra küresel havayolu olma gereği değerlendirilecektir. Havayolu işletmesinin, etkisi altında kaldığı küresel baskılar nedeniyle, küresel bir işletme özellikleri taşıması gerekiyorsa işbirliği kararı alınır. Diğer yandan, işletmenin etkisi altında kaldığı iç baskılar da işbirliğini gerektirebilir.

İşbirliği kararı alındıktan sonraki ilk aşamada işbirliği stratejisi belirlenir. İşbirliği stratejisi hem işletmeye ait genel stratejilerin hem de küresel havayolu olma gereklerinin bir fonksiyonudur. İkinci aşamada belirlenen işbirliği stratejisi dikkate alınarak alternatif ortaklar belirlenir. Üçüncü aşamada ortak ya da ortaklar ile birlikte işbirliği biçimi belirlenerek işbirliğinin tasarlanmasına geçilir.

⁴⁹² Cravens, Piercy ve David Cravens, *a.g.e.*, s.530.

⁴⁹³ Button, Haynes ve Stough, *a.g.e.*, s.148.



Şekil-19. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı

Dördüncü aşamada işbirliği başlatılır ve amaçlar doğrultusunda yürütülmesi sağlanır. Son aşamada ise, gerekli görülmesi halinde işbirliği sona erdirilir. Sona eren işbirliğinin genel bir değerlendirmesinin yapılması hem işbirliği başarısının belirlenmesi hem de gelecekteki işbirliklerinin daha başarılı olması için yararlı olacaktır.

Geliştirilen yapıda havayolu işbirlikleri bir süreç kapsamında ele alınmaktadır. Bununla birlikte, işbirlikleri oluşum sürecinin dinamik bir yapı olması gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü havayolu işletmeleri oldukça belirsiz, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösterirler. Çevre unsurlarında her an bir değişiklik olabilir. Bu nedenle, yürütülmekte olan faaliyetlerin yapının tüm aşamalarında süreklilik göstermesi gerekir.

Havayolu işbirliklerinin oluşum sürecini açıklamak amacıyla geliştirilen yapının ayrıntıları Şekil-20’de görülmektedir. Şekil-20’de havayolu işbirliklerinin aşamaları ve her bir aşamada işbirliğinin başarısını etkileyen faktörler bir arada görülmektedir.

1.2. İşbirliği Yönetim Bölümü

İşbirliklerinin en önemli özelliği işbirliğini oluşturan işletmelerin bağımsızlıklarını korumalarıdır. Başka bir deyişle, birden fazla karar merkezi işbirliği süreçleri içinde aktif rol oynamaktadır. İşbirliklerinin en önemli olumsuz tarafını oluşturan bu durum işbirliğinin etkin bir biçimde yönetilmesini güçleştirmektedir.

Ayrıca havayolu işletmelerinin büyük bir bölümü farklı havayolu işletmeleri ile birden fazla işbirliği anlaşmasına gitmektedir. Buna küresel işbirliği grubu içinde yer alan havayolu işletmeleri de dahildir⁴⁹⁴. Bu durumda işbirliklerinin yönetilmesi daha güç bir hale gelmektedir.

Havayolu işbirliklerinin yönetilmesini güçleştiren diğer bir faktör bir çok işbirliğinin uluslararası alanda gerçekleşiyor olmasıdır. Farklı ülke ve kültürlerden amaçları, stratejileri, yönetim biçimleri, örgüt içi süreçleri ve paylaşılan değerleri farklı olan işletmelerin işbirliği kapsamında bir araya gelmeleri bir çok yönetim güçlüğüne de beraberinde getirmektedir⁴⁹⁵.

⁴⁹⁴ Havayolu işletmelerinin 2001 yılındaki işbirliği anlaşmaları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: Henk Ombelet, “Airline Alliance Survey-2001”, *Airline Business*, Cilt no 17, Sayı no 7:49-70., (2001).

⁴⁹⁵ Rajesh Kumar ve Poul Houman Andersen, “Inter Firm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances”, *International Business Review*, Cilt no 9:237-252, (2000), s.238.

İşbirlikleri yönetiminin söz konusu güçlükleri dikkate alındığında sadece havayolu işbirlikleri oluşum sürecinin yönetilmesinden sorumlu olacak bir alt işlevsel bölümün oluşturulmasında fayda görülmektedir. İşbirlikleri üzerinde yapılan araştırmaların sonuçları bu gerekliliği desteklemektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada 1993-1997 yılları arasında 200 işletmenin yaptığı toplam 3015 işbirliği incelenmiştir. Bu işletmelerden başarılı olanlar saptanmaya çalışılmış ve başarılı olanların özellikleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, işbirliğinin yönetilmesinden sorumlu olan bir bölümün varlığı işbirliği başarısını artırmaktadır. Üstelik bu faktörün başarıdaki etkisi işletmenin işbirlikleri konusunda tecrübeli olmasından daha fazladır⁴⁹⁶.

Önerilen işbirliği yönetim bölümü havayolu işbirliği oluşum süreci içindeki tüm faaliyetler ile ilgili olarak gerekli planlamaların yapılması, gerekli işlerin ve bunları yapacak personelin örgütlemesi, işbirliğinin yürütülmesi, işletme içi koordinasyonun sağlanması ve süreçteki kontrol işlemlerinin yürütülmesinden sorumludur. Bu kapsamda sürecin çeşitli aşamalarında geri bildirim üretilmesini ve bunların gerek süreç içinde gerekse işletme içinde ilgili yerlere iletilmesini sağlar. Ayrıca, belirlenecek sorumluluk ve yetki kapsamında, gerekli düzeltici işlemlerin yerine getirilmesi de görevlerinden birisidir.

İşbirliğinin yönetilmesi sırasında işletme içi koordinasyon son derece önemlidir. Bir işbirliğinin yürütülmesi için gerekli olan kaynaklar (insan, bilgi, donanım, vb.) genellikle farklı işlevsel bölümler altında toplanmıştır. Bu kaynakların yönetimi işbirliği konusunda uzman olan personele bırakılmalıdır. İşbirliği oluşum sürecinde kullanılacak kaynakların zamanında bir araya getirilmesi işbirliği başarısını etkilemektedir. Diğer yandan, işbirliği yönetim bölümüne sorumlulukların yanı sıra gerekli yetkilerin de verilmesi gerekir. Çünkü farklı işlevsel bölümlerdeki kaynakların gerektiğinde bir araya getirilmesi başka bir oluşum ve yöntemle mümkün olmayacaktır. Ayrıca böyle bir bölümün olmaması halinde her işlevsel bölümün işbirliğine gerekli desteği verip vermediği kolayca takip edilemez. Bu bölümün, üstlendiği sorumluluk dikkate alındığında, genel müdürlük ya da başkanlık seviyesinde olması etkinliğini

⁴⁹⁶ Prashant Kale, Jeffery Dyer ve Harbir Singh, "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems", *European Management Journal*, Cilt no 19, Sayı no 5:463-471, (2001), s.468-470.

artıracaktır⁴⁹⁷. 200 işletme arasında yapıldığı belirtilen araştırmada Hewlett-Packard ve Oracle gibi küresel bir ölçekte tanınmış ve başarılı olan işletmelerde işbirliği yönetim bölümünün genel müdür yardımcılığı seviyesinde olduğu tespit edilmiştir⁴⁹⁸.

Bu tür bir yönetim bölümünün işletmeye sağlayacağı en önemli fayda işbirliği süreçlerinden dersler çıkarmak ve bunları daha sonra kullanmak üzere bilgiye çevirmektir. Yönetim bölümü işbirliği sürecinin tamamında etkin rol alacağı için bu bilgileri her bir aşamanın daha iyi yönetilmesine yönelik olarak kullanabilir⁴⁹⁹.

İşbirliği yönetim bölümünün başarısını etkileyen faktörlerden en önemlisi bu bölümde çalışacak personelin farklı kültürlerden insanlar ile çalışabilecek niteliklere sahip olmasıdır. Ayrıca bu bölümde çalışacak personelin süreklilik göstermesi bölümün başarısını etkileyecektir⁵⁰⁰.

Bu açıklamalar ışığı altında küresel işbirliği gruplarının yönetiminin daha zor olacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle, işbirliği grubunun ortak bir yönetim ekibi kurmasında yarar görülmektedir⁵⁰¹. Gerçekten de Star ve Skyteam küresel işbirliği grupları bu gerekliliği sonradan fark ederek kendi aralarında grubun işbirliğini yönetecek özel birimler kurmuşlardır. Havayolu işletmesinin bir işbirliği yönetim bölümüne sahip olması bu tür bir oluşumda yer almasını kolaylaştıracaktır.

1.3. Havayolu İşletmesini İşbirliğine Yönelten Baskıların Algılanması

Havayolu işletmelerinin işbirliği kararı alabilmesi için öncelikle bunu gerektiren baskıları algılaması gerekmektedir. Bunlar küresel ve iç baskılardır.

1.3.1. Küresel Baskılar

Küreselleşme havayolu taşımacılığı sektörü, havayolu işletmesi ve çevre üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Diğer yandan, çevre unsurları havayolu taşımacılığı sektörünü ve havayolu işletmesini etkilemektedir. Sektörde meydana gelen değişimler ise doğrudan havayolu işletmesini etkilemektedir. Sonuç olarak, bu karşılıklı

⁴⁹⁷ Jeffery Dyer, Prashant Kale ve Harbir Singh, "How To Make Strategic Alliances Work", MIT Sloan Management Review, Cilt no 42, Sayı no 4:37-43, (Yaz 2001), s.38.

⁴⁹⁸ Kale, Dyer ve Singh, European Management Journal, a.g.e., s.464.

⁴⁹⁹ Dyer, Kale ve Singh, MIT Sloan Management Review, a.g.e., s.40-41.

⁵⁰⁰ Yves L. Doz ve Gary Hamel, Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Çeviren: Atilla Bostancıoğlu, (İstanbul:Sabah Kitapları 104, Çağdaş Bakışlar Dizisi 26, 1999), s.239, s.253.

⁵⁰¹ Doganis, The Airline Business, a.g.e., s.119.

etkileşim havayolu işletmeleri üzerinde bir baskı yaratarak küresel havayolu olma gereğini artırmaktadır. Tez çalışmasında havayolu işletmelerinin küresel özellikler taşımasına neden olan bu baskılar “küresel baskılar” olarak adlandırılmıştır⁵⁰².

Bu aşamada küresel baskılar ile karşı karşıya kaldığını düşünen havayolu işletmesi küresel baskıları işletmenin çevresi ve havayolu taşımacılığı sektörü açısından değerlendirir. Küresel baskıların algılanması ile ilgili süreç Şekil-20A’da görülmektedir.

İşletmenin öncelikle yapması gereken işletme çevresinin belirsizliğini değerlendirmektir. Çünkü belirsiz ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin bu olumsuzluğu yenmek amacıyla işbirliğine gittikleri belirtilmektedir⁵⁰³. Ayrıca, diğer sektörler de dahil olmak üzere, küreselleşmek isteyen işletmelerinin en sık kullandığı strateji işbirliğidir. Çünkü belirsiz olan bir çevrede esnek yapılanmalara ihtiyaç vardır. İşbirlikleri işletmelere bu esnekliği sağlamaktadır.

Çevre ile ilgili olarak değerlendirilmesi gereken en önemli faktör yolcu talebinin küresel istek ve ihtiyaçlarıdır. Bu aşamada müşterilerin havayolu hizmet sunumunun tarife temelli parçalarına verdiği önem değerlendirilmelidir. Değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken faktörler Tablo-11’de görülmektedir.

Tablo-11. Yolcu Talebinin Değerlendirilmesi İle İlgili Faktörler

-	Müşteriler için şehir-çifti pazarlarının sayısının fazla olması ne kadar önemlidir?
-	Müşteriler için şehir-çifti pazarlarının küresel bir alana yayılmış olması ne kadar önemlidir?
•	Başlangıç noktaları açısından
•	Varış noktaları açısından
•	Mevsim ve ay açısından
-	Müşteriler için uçuşların mevsimlere ve aylara göre değişimi nasıl olmalıdır?
-	Müşteriler için uçuşların her mevsim ve ayda küresel bir alana yayılmış olması ne kadar önemlidir?
-	Müşteriler için uçuş sıklığının fazla olması ne kadar önemlidir?
•	Mevsim, hafta ve gün açısından
-	Müşteriler için bağlantılı uçuşlarda kesintisiz hizmet ne kadar önemlidir?
•	Bağlantıların kalitesi açısından
➤	Bağlantı için havaalanlarında bekleme zamanlarının kısalığı açısından (minimum bağlantı zamanı)
➤	Varış ve gidiş terminallerinin yakınlığı açısından
➤	Havaalanlarındaki özel salonların varış ve gidiş kapılarına yakınlığı açısından
➤	SUYP’lerde tek bir mill puanının toplanması açısından
➤	Havaalanlarındaki özel salonların kullanım olanakları açısından
➤	Bilet ve bagaj işlemlerinde sağlanan kolaylıklar açısından

⁵⁰² Küresel baskılar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.1.Yapının Genel Çerçevesi ve Şekil-15.

⁵⁰³ Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 359.

Küresel baskıların algılanmasındaki ikinci aşama sektörün değerlendirilmesidir. Bu aşamada öncelikle havayolu taşımacılığı pazarının küreselleşme derecesi değerlendirilir. Yolcu talebinin küresel istek ve ihtiyaçları ile ilgili değerlendirmeler pazarın küreselleşme derecesinin belirlenmesine temel oluşturacaktır. Havayolu işletmesi açısından küresel bir ölçekte yolcu talebinin olup olmadığı ve havayolu talebinin küresel bir ölçekte artıp artmadığı belirlenmelidir. Böylece pazarın ne kadar küresel bir ölçeğe yayıldığı belirlenecektir. Bu değerlendirme havayolu işletmesinin yeni pazar olanaklarını görebilmesi için önemlidir.

Bu aşamada değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör rekabettir. Değerlendirme aşamasında dikkate alınması gereken faktörler Tablo-12’de verilmiştir.

Tablo-12. Sektördeki Rekabetin Değerlendirilmesi

-	Havayolu işletmesinin genel olarak faaliyet gösterdiği bölgelerde rekabetin yoğunluğu
-	Rekabetin yoğunlaştığı pazarlara göre değerlendirme
•	Şehir-çifti pazarlarına göre
•	Ülke-çifti pazarlarına göre
•	Bölgesel pazarlara göre
•	Küresel pazarlara göre
-	Rekabetin yoğunlaştığı hizmet sunumu bileşenlerine göre değerlendirme
•	Fiyat ile ilgili bileşenler
•	Konfor ile ilgili bileşenler
•	Tarife ile ilgili bileşenler
•	Hizmet sunumunun uygunluğu ile ilgili bileşenler
•	Havayolu işletmesinin imajı ile ilgili bileşenler
-	Rekabetin yoğunlaştığı yolculara göre değerlendirme
•	İş amaçlı yolcular
•	Eğlence amaçlı yolcular

Sektörün durumu ile ilgili değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör havayolu işletmesi için yeni pazar olanaklarının varlığıdır. Havayolu işletmesi için, küreselleşmenin etkisiyle, yeni pazar fırsatları ortaya çıkmış olabilir. Yeni pazar olanaklarının ortaya çıkmış olması durumunda havayolu işletmesinin bu pazarlara kendi imkanları ile hizmet verip veremeyeceğini değerlendirmesi gerekir.

Bu aşamada değerlendirilmesi gereken son faktör sektördeki liberalleşme eğilimleridir. Liberalleşme eğilimlerinin çevre, sektör ve işletme üzerinde önemli

etkileri vardır⁵⁰⁴. Diğer yandan, bu eğilimler ABD gibi bazı ülkeler için işbirlikleri üzerindeki düzenlemeleri önemli ölçüde etkilemektedir.

Havayolu işletmesi küresel baskıları algılayabilmek için bu aşamadaki değerlendirmeleri zaman içinde sürekli tekrarlamalıdır. Çünkü havayolu işletmeleri son derece dinamik bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Değerlendirilen faktörlerin değişiklik göstermesi işbirliği kararını etkileyebilir.

1.3.2. İç Baskılar

Havayolu işletmeleri küresel baskıların yanı sıra kendi içinden kaynaklanan bir takım baskılar ile de karşılaşabilir. Bu aşamada söz konusu iç baskıların⁵⁰⁵ var olup olmadığı araştırılmalıdır. İç baskıların değerlendirilmesinde kullanılacak faktörler Tablo-13'de görülmektedir. Havayolu işletmesinin karşılaştığı iç baskıları işbirliği kararına yönelik olarak değerlendirebilmesi için öncelikle bu baskıları yaratan faktörlerin farkına varması gerekmektedir.

Tablo-13. İç Baskıların Değerlendirilmesinde Kullanılacak Faktörler

- Küresel rakiplere karşı savunma gereksinimi
• Sektörde işbirliklerine girme konusunda önce davranan havayolu işletmelerinin diğerlerine göre rekabetçi üstünlüklerini artırmaları söz konusu mu?
• Rakip havayolu işletmelerinin rekabetçi üstünlüklerini artırmak amacıyla diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği yapma olasılıkları var mı?
- Kapsam ve ölçek ekonomileri yaratma gereksinimi
• Havayolu işletmesinin kapsam ekonomilerinden yararlanması halinde rekabetçi üstünlük sağlayacak avantajlar elde edilebilir mi?
• Havayolu işletmesinin ölçek ekonomilerinden yararlanması halinde rekabetçi üstünlük sağlayacak avantajlar elde edilebilir mi?
- Rekabetçi üstünlük sağlayacak kaynak gereksinimi
• Havayolu işletmesi kendisine rekabetçi üstünlük sağlayacağını düşündüğü çeşitli kaynakların eksikliğini duyuyor mu? Eğer duyuyorsa bunlar nelerdir?
- Risk ve maliyet paylaşımı
• Havayolu işletmesine rekabetçi üstünlükler kazandıracak bir yatırım planı var mı?
• Eğer varsa işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak bu faaliyetler sırasında ortaya çıkan riskin paylaşılması gerekli mi?
• Eğer varsa işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak bu faaliyetler sırasında ortaya çıkan maliyetlerin paylaşılması gerekli mi?

⁵⁰⁴ Liberalleşme eğilimlerinin etkileri hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-II, 2.4.Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşmenin Etkileri.

⁵⁰⁵ Havayolu işletmelerinin karşılaşabilecekleri iç baskılar hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.3.Havayolu İşletmelerini İşbirliğine Yönelten İç Baskılar.

1.4. Küresel Havayolu Olma Gereğinin ve İç Baskıların Değerlendirilmesi

Bu aşamada havayolu işletmesi karşı karşıya kaldığı küresel ve iç baskıları işbirliği kararına yönelik olarak değerlendirecek ve bu değerlendirme ışığı altında ilgili kararı verecektir.

Küresel baskıların yoğun olması havayolu işletmesini küresel özellikler kazanmaya zorlamaktadır. Eğer havayolu işletmesinin algıladığı küresel baskılar işletme için önemli bir boyuta ulaşmış ise havayolu işletmesinin söz konusu özelliklere sahip olma gereği de artmış anlamına gelir. Bu değerlendirmenin yapılması sırasında öncelikle havayolu işletmesinin mevcut küresel özellikleri değerlendirilmelidir. Böylece küresel havayolu olma gereği açısından eksikler saptanabilir. Tablo-14'de küresel havayolu işletmesi kavramı ve bu kavramı değerlendirmek için kullanılacak faktörler görülmektedir.

Tablo-14. Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı ve Değerlendirme Faktörleri

- Küresel pazarlarda faaliyet
• Kuzey Amerika Pazarı
• Avrupa Pazarı
• Asya-Pasifik Pazarı
• İşletmenin değerlendirmesine göre diğer küresel pazarlar
- Küresel Bir Uçuş Ağı
• Dış ve İç Hatlarda Topla&Dağıt Sistemi
➢ Toplam ülke sayısı
➢ Toplam havaalanı sayısı
➢ Toplam şehir-çifti sayısı
• Kesintisiz Uçuş Ağı
➢ Bağlantıların kalitesi
▪ Bağlantı için havaalanlarında bekleme zamanları
▪ Varış ve gidiş terminallerinin yakınlığı
▪ Havaalanlarındaki özel salonların varış ve gidiş kapılarına yakınlığı
➢ SUYP ortaklığı
➢ Tek bilet ve bagaj kontrol işlemleri
➢ Havaalanlarındaki özel salon sayısı
- Dağıtım Kanalları
• BRS
• İnternet
- Bağlılık Programları
• SUYP
• Şirket İndirimleri
• Seyahat Acenteleri Komisyonları
- İşbirlikleri

Yapılan bu değerlendirmelerden sonra söz konusu havayolu işletmesinin küresel özellikler taşıma gereğinin artmış olduğu tespit edilebilir. Bu artış havayolu

işletmelerini diğerleri ile işbirliği yapmaya zorlar. Bu durumda işbirliği kararı alınır ve bu aşamaya kadar yapılan değerlendirmeler paralelinde işbirliği stratejisinin belirlenmesi aşamasına geçilir.

Bu aşamada işbirliği kararına yönelik olarak değerlendirilmesi gereken diğer baskı grubu iç baskılardır. Bir önceki aşamada iç baskıları yaratan faktörlerin var olup olmadığı araştırılırken bu aşamada söz konusu baskıların havayolu işletmelerini işbirliğine yöneltip yöneltmediği araştırılır. İç baskılar değerlendirilirken dikkate alınması gereken faktörler Tablo-13'de verilmiştir. İşletmenin karşı karşıya olduğu iç baskılar da diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gidilmesini gerektirebilir. Değerlendirmenin böyle bir sonuç vermesi durumunda havayolu işletmesi yine işbirliği kararı alacaktır.

1.5. İşbirliği Stratejilerinin Belirlenmesi

Havayolu işletmesi gerekli değerlendirmeleri yaparak işbirliği kararı aldıktan sonra işbirliğinin oluşturulmasına yönelik süreç başlayacaktır. Bu sürecin ilk aşaması işbirliği stratejilerinin belirlenmesidir.

Bu aşamada işletmenin karşılaştığı küresel ve iç baskılar ile buna paralel olarak yapılan “Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereği – İç Baskılar” değerlendirmeleri doğrultusunda işbirliği stratejisi ya da stratejileri belirlenir. Şekil-20B’de sürecin bu aşaması görülmektedir.

İşbirliği stratejilerinin işletmenin genel stratejilerine paralel olarak belirlenmesi gerekmektedir⁵⁰⁶. Böylece işbirliği stratejileri işletmenin genel stratejilerini destekleyecek ve işletmenin gelecekte rekabetçi üstünlükler elde etmesine katkıda bulunacaktır. Başka bir deyişle, işbirliği stratejisi işletme için değer yaratacaktır. Bu iki stratejinin paralel olmaması durumunda her ikisinin de başarılı olma olasılığı azalacaktır.

Örneğin, küresel bir ölçekte havayolu taşımacılığı hizmeti vermek isteyen işletmelerden British Airways bu stratejisine uygun işbirliği stratejileri seçmektedir. En önemli küresel işbirliği gruplarından Oneworld’ün üyesi olan BA dünya genelinde ayrıcalıklı satış anlaşmalarını en çok kullanan havayolu işletmesidir. Diğer yandan, Oneworld işbirliği grubunun dışında bir çok havayolu işletmesi ile kod paylaşımı ve

⁵⁰⁶ Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 360. ; Medcof, a.g.e., s.727.

blok koltuk satışı anlaşması vardır. Ayrıca Avrupa’da bölgesel havayolu taşımacılığı yapan bir çok havayolu işletmesinde ortaklığı bulunmaktadır. Seçtiği işbirliği biçimleri küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması, uçuş ağının küreselleştirilmesi ve kesintisiz hale getirilmesi gibi işbirliği stratejilerine dayanmaktadır⁵⁰⁷.

1.6. Alternatif Ortakların Belirlenmesi

İşbirliği stratejilerini belirleyen havayolu işletmeleri sürecin diğer aşamasında alternatif ortakları belirler.

Alternatif ortakların belirlenmesinde en çok dikkat edilmesi gereken faktör karşılıklı stratejik uyumun sağlanmasıdır⁵⁰⁸. İşbirliğinin sağlam temeller üzerine oturtulması için stratejik uyumun sağlanması gereklidir. Stratejik uyumun önemi işbirliği içindeki ortak sayısına paralel olarak artmaktadır. Çünkü işbirliğinden beklentiler, stratejiler, işletmelerin büyüklükleri, örgüt yapıları, örgüt içi süreçleri ve paylaşılan değerler gibi işletmeleri farklılaştıran bir çok faktör söz konusudur. Alternatif ortaklar belirlenirken stratejik uyumun sağlanması amacı ile dikkate alınması gereken faktörler aşağıda sıralanmaktadır.

Her bir ortağın yaratacağı değer belirlenmelidir⁵⁰⁹. Stratejik uyumun sağlanabilmesi için öncelikle her bir muhtemel ortağın yaratacağı değer belirlenmelidir. Ayrıca, işbirliği kararı alarak ortakları belirlemeye çalışan havayolu işletmesinin yapmayı planladığı işbirliğinde kendi yaratacağı değeri de bilmesi gerekir.

Ortakların vizyonları paralel olmalıdır⁵¹⁰. Stratejik uyumun en önemli anahtarı ortakların gelecekte ulaşmak istedikleri yerlerin birbirleri ile uyumlu olmasıdır. Böylece ileride çıkması muhtemel stratejik uyum sorunlarının çözümü daha kolay olacaktır. Çünkü işbirliğinin yürütülmesi sırasında işbirliği ortaklarının hedefleri ya da stratejileri değişebilir.

⁵⁰⁷ Fan ve diğerleri, a.g.e., s.357.

⁵⁰⁸ Marc U. Douma ve diğerleri, “Strategic Alliances Managing the Dynamics of Fit”, *Longe Range Planning*, Cilt no 33:579-598, (2000), s.285. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.78-79., s.207.

⁵⁰⁹ Medcof, a.g.e., s.720. ; Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers ve Timothy J. Wilkinson, “Strategic Alliances: Choose Your Partners”, *Longe Range Planning*, Cilt no 28, Sayı no 3:18-25, (1995), s.19.

⁵¹⁰ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.584. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.117. ; Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.21-22.

İşbirliği tüm ortaklar için stratejik önem taşımaktadır⁵¹¹. Kurulması planlanan işbirliği tüm havayolu işletmeleri için stratejik önem taşımaktadır. Böylece tüm ortaklar işbirliğinin getirilerinden birlikte faydalanarak gelecekte rekabetçi üstünlükler elde edebilirler. Tüm ortakların işbirliğinden stratejik nitelikte faydalar elde etmeleri ortaklar arasındaki uyumu ve bağlılığı artıracığı için işbirliğinin başarı şansı yükselecektir.

Ortaklar kendi hedeflerine ulaşabilmek için birbirlerine muhtaç olmalıdır⁵¹². Havayolu işbirliklerinin başarısını etkileyen diğer önemli bir faktör işletmeler arasında karşılıklı bağlılığın sağlanmasıdır. Bunun için havayolu işletmeleri birbirlerine muhtaç olmalıdır. Başka bir deyişle, işbirliğine girecek olan havayolu işletmelerinin birbirlerini tamamlayıcı yönde değerler yaratmaları gerekir. Böylece, ortakların işbirliği içindeki katkıları birleşerek sinerji yaratılmakta ve sonuç olarak işbirliğinin yarattığı toplam değer artmaktadır.

İşbirliği içindeki ortakların amaç ve stratejileri farklı olabilir. Bununla birlikte, bir yarış içinde olan havayolu işletmeleri bu yarış ancak birlikte kazanabilirler. Havayolu işletmelerinin bunu bilmesi stratejik uyumun sağlanabilmesi açısından son derece önemlidir. Böylece, havayolu işletmeleri işbirliği sayesinde rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Yapılan araştırmalar işletmelerin eksikliklerini tamamlamaya yönelik olan işbirliklerinin daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Örneğin A havayolu işletmesi uçuş ağının küreselleştirilmesi stratejisini izlemektedir. Bunu kendi başına başaramayacaktır. Bu nedenle, işbirliği yapmak ister ve alternatifleri belirlemesi gerekir. A havayolu işletmesi kurmayı planladığı işbirliğinin kendisine değer yaratmasını bekleyecektir. Başka bir deyişle, muhtemel ortakların her birisinin A havayolu işletmesinin eksikliklerini tamamlayıcı yönde özellikleri olması gerekir. Aynı zamanda A havayolu işletmesi de diğerlerine değer yaratabilmelidir. Sonuç olarak, işbirliğini kuracak havayolu işletmeleri kendi hedeflerine ulaşabilmek için birbirlerine muhtaçtır. İşte bu nedenle küresel nitelikli işbirliklerinde havayolu işletmeleri genellikle farklı kıtalardan seçilmektedir.

⁵¹¹ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.584. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.43-44., s.117. ; Medcof, a.g.e., s.720.

⁵¹² Douma ve diğerleri, a.g.e., s.584. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.26., s.43-44., s.65-66. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 361. ; Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.19. ; Vowles, a.g.e., s.278.; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.208. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.352. ; Oum ve Zhang "Key Aspects of Global Strategic Alliances", a.g.e., s.293. ; Fan ve diğerleri, a.g.e., s.357. ; Çulpan, a.g.e., s.227. ; Hanlon, a.g.e., s.261. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.117.

Böylelikle uçuş ağları birleştirilerek küresel pazarlarda küresel havayolu taşımacılığı hizmeti verilebilir. İşletmeler birbirlerinin özelliklerini tamamlayarak sinerji yaratırlar ve kendi başlarına elde edemedikleri faydaları birlikte elde ederler.

Örneğin, araştırmacılar Qualiflyer işbirliği grubunun başarısız olduğu konusunda hemfikirlerdir. Araştırmacılara göre gruptaki havayolu işletmeleri birbirlerinin özelliklerini tamamlayıcı yönde değerler yaratmamıştır. Çünkü bu grup sadece Avrupa Kıtasına odaklanarak küresel havayolu olma gereklerini yerine getirememiştir. Buna karşın, işbirliklerinin havayolu işletmeleri için yarattıkları en önemli değer onlara küresel özellikler kazandırmalarıdır. Qualiflyer grubundaki havayolu işletmelerinin uçuş ağları ise aynı ülkelerde aynı uçuş noktalarını kapsamıştır. Bu nedenle, aslında grup üyelerinin rekabet ettikleri alanlarda işbirliğine gittiklerini ve paralel bir işbirliği oluşturduklarını söylemek mümkündür. Bu bilgiler ışığı altında grubun kurucularından olan Swissair'in ortakların belirlenmesinde hata yaptığı söylenebilir. Diğer yandan, Swissair'in Qualiflyer grubundan önceki işbirliği ortakları Delta ve Sabena ile de benzer bir hata yaptığı, bu üçlünün uçuş ağları açısından birbirlerine tamamlayıcı yönde değer yaratamadıkları belirtilmektedir.

BA işbirliği stratejileri doğrultusunda ortaklarını başarılı bir biçimde belirleyen havayolu işletmesine örnek olarak verilebilir. BA küresel bir işletme olabilmek amacıyla hem ikili işbirliklerine gitmekte hem de Oneworld işbirliği grubundaki havayolu işletmelerinin kendisine değer yaratmalarını sağlamaktadır. Seçilen havayolu işletmelerinin küresel T&D sisteminin oluşturulmasına katkıda bulunmalarına dikkat edilmektedir.

Ortakların belirlenmesi sırasında dikkat edilmesi gereken diğer önemli bir faktör çevre unsurlarının işbirliğini kabullenebilmesi gerektiğidir⁵¹³. Örneğin BA ABD'den American Airlines ile geniş kapsamlı ve stratejik nitelikte bir kod paylaşımı anlaşması yapmayı planlamakta fakat ABD Ulaştırma Bakanlığı buna izin vermemektedir. Diğer taraftan, Avrupa Birliği de çeşitli şartlar öne sürmektedir. Bu nedenle işbirliği başvurusu yıllardır bekletilmektedir. Başka bir deyişle, çevrenin önemli bir unsuru olan düzenleyici kuruluşlar ortakların konumları nedeniyle bu işbirliğini onaylamamaktadır.

⁵¹³ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.585. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.152.

Stratejik uyum işbirliğinin diğer aşamalarında da korunmalıdır. Stratejik uyumun sağlanamaması durumunda işbirliğinin yürütülmesi güçleşecektir. Bunun için ortakların belirlenmesi aşamasında yapılan faaliyetlerin zaman içinde tekrarlanması gerekir.

1.7. İşbirliğinin Tasarlanması

Bu aşamada belirlenen ortaklar ile birlikte işbirliği biçimi belirlenir ve anlaşma şekillendirilir. İşbirliği biçimleri ve işbirliğinin başarısını bu aşamada etkileyen faktörler şekil-20C’de görülmektedir.

İşbirliği müşterilere değer yaratacak bir biçimde tasarlanmalıdır⁵¹⁴. İşbirliği, ortakların yanı sıra, her bir ortağın müşterilerine değer yaratacak bir biçimde tasarlanmalıdır. Örneğin, uçuş ağını küreselleştirmek isteyen bir havayolu işletmesi diğer işletmeler ile blok koltuk satışı ve kod paylaşımı anlaşmaları yapabilir. Böylelikle küresel bir ölçekte bir çok uçuş noktası uçuş ağına dahil edilerek müşterilerin bu yöndeki istek ve ihtiyaçları karşılanmış olur. Ancak, iş amaçlı bir yolcu bağlantılı uçuşlarda tek bir bağlılık programında mil puanı toplayamaz ise uçuş ağının küresel bir alanı kapsamış olması o yolcu için tek başına bir değer yaratmayacaktır. Ya da uçuş ağının küreselleştirilmesi stratejisine dayanan bir işbirliği biçiminin uçuş ağının kesintisiz hale getirilmesine yönelik bir işbirliği biçimi ile desteklenmemesi durumunda, tasarlanan işbirliği müşteriler ve doğal olarak havayolu işletmesi için değer yaratmayabilir. Örneğin, geçmişte Delta/Sabena/Swissair işbirliğinin başarısız olmasının en önemli sebebi olarak hizmet sunumunun tarife temelli parçaları üzerinde müşterilerine yeterince değer yaratamadığı gösterilmektedir.

İşbirliği yapısı örgütsel ve stratejik açıdan esneklik sağlamalıdır⁵¹⁵. İşbirliklerinin diğer küreselleşme stratejileri karşısında en önemli avantajlarından birisi işletmelere esneklik sağlamalarıdır. Çevre özelliklerinin değişmesi durumunda havayolu işletmelerinin bu değişikliklere uyum sağlaması önemlidir. Havayolu işletmelerinin işbirliğini tercih etmelerinde etkili olan faktörlerden birisi de bu sayede elde ettikleri esnekliktir. Bu nedenle, tasarlanan işbirliğinin değişime olanak tanınması gerekir. Aksi takdirde işbirliğinin başarılı olma şansı azalır. İşbirliği bu faktör dikkate alınarak

⁵¹⁴ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.584. ; Oum ve Zhang, “Key Aspects of Global Strategic Alliances”, a.g.e., s.293. ; Alamdari ve Morrell, a.g.e., s.1.

⁵¹⁵ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.587. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.27. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.151. ; Das ve Teng, a.g.e., s.87.

tasarlanmalı ve çevrenin değişen özelliklerine bağlı olarak işbirliği biçiminin, hedeflerin, yönetim biçiminin, hak ve görevlerin değiştirilmesine olanak tanıyan bir yapı kurulmalıdır. Ayrıca, bu değişikliklerin işbirliğinin yürütülmesi sırasında üretilen geri bildirime bağlı olarak da yapılması gerekebilir.

İşbirliği mümkün olduğunca basit bir yapıda olmalıdır⁵¹⁶. İşbirliği tasarlanırken sadece değer yaratacak konular üzerinde odaklanmak gerekir. Örneğin, uçuş ağının küreselleştirilmesi stratejisine dayanan işbirliği biçimleri belirlenirken ortak girişim biçiminde bir ikram işletmesinin kurulması işbirliğinin kapsamını genişleterek karmaşık bir hale gelmesine neden olabilir. İşletme sayısının artması halinde bu faktörün önemi de artmaktadır.

Yapılan bir araştırma hisse paylaşımına dayalı işbirliklerinin diğerlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, hisse paylaşımına dayalı işbirliklerinin daha başarısız oldukları belirtilmektedir. Ayrıca, bu tür işbirliklerinde yönetim sorunu yaşanmaktadır. Diğer işletmelere ortak olan havayolu işletmelerinin yönetimde söz sahibi olmak istemeleri fakat diğerlerinin buna karşı çıkması, yönetim yaklaşımları ve paylaşılan değerlerin farklı olması gibi faktörler bu tür işbirliği biçimlerinin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. 1990'lı yılların ortalarından sonra bunun farkına varan havayolu işletmeleri hisse paylaşımına dayanan işbirliği biçimlerinden vazgeçmeye başlamışlardır.

Diğer yandan, aynı araştırmaya göre, bakım ve yer hizmeti faaliyetlerinin birlikte yürütülmesinin karmaşıklık derecesini artıracak iddia edilmektedir. Gerçekte bu tür işbirliği biçimlerinde bütünleştirilmesi gereken bir çok faaliyet vardır. Ayrıca bu tür faaliyetlerin birlikte yürütülmesi çok iyi bir eşgüdüm gerektirir. Bu faktörler işbirliğinin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Kod paylaşımı anlaşmalarının diğerlerine göre daha basit bir yapısı olduğu belirtilmektedir. Kod paylaşımı küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması, uçuş ağının küreselleştirilmesi gibi önemli stratejilerin ürünüdür. Havayolu işletmesinin gelecekte rekabet gücü sağlamasına yardımcı olabilir. Ayrıca, havayolu işletmelerinin çok fazla kaynağı birlikte kullanmalarını gerektirmediği için daha basit bir yapısı vardır. Amacına ulaşamadığı zaman bu tür işbirliklerini sona erdirmek daha kolaydır. Böylece,

⁵¹⁶ Douma ve diğerleri, a.g.e., s.587. ; Gudmundsson ve Rhoades, a.g.e., s.211-217. ; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.204. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.333-334. ; Oum, Park ve Zhang, "Globalization and Strategic Alliances", a.g.e., s.19. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.126-127.

gelen geri bildirimler sayesinde işbirliği biçiminin değiştirilmesine ya da tamamen sona erdirilmesine olanak tanır. Kod paylaşımı anlaşmalarının küresel bir uçuş ağını kapsaması durumunda daha başarılı oldukları ve daha çok değer yarattıkları belirtilmektedir.

Gerektiğinde işbirliği biçimi yada biçimleri, geri bildirimden gelen bilgiler doğrultusunda, değiştirilebilmelidir⁵¹⁷. İşbirliği daha başlangıç aşamasında çok iyi bir biçimde tasarlanmış olsa bile zaman geçtikçe çevre ve diğer işletmelerin şartlarında meydana gelen değişimler bu tasarımı eksik ya da yanlış bir hale getirebilir. Bu durumda, işbirliğinin yürütülmesi sırasında üretilen geri bildirimler doğrultusunda, işbirliği biçiminde değişiklik yapılması gerekebilir. Bunlara ek olarak, işbirliğinin tasarlanmasındaki eksikler ya da hatalar işbirliğinin yürütülmesi sırasında daha kolay görülecektir. Bu nedenle, işbirliğinin tasarlanması sırasında gerekli önlemler alınarak gerek ortaklar gerekse işbirliği anlaşması bu değişikliklerin yapılmasına olanak tanımalıdır.

Hedefler açık ve gerçekçi bir biçimde belirlenmelidir⁵¹⁸. Beklentilerin abartılması işbirliğinin başarısız olduğu izlenimini yaratarak işbirliğinin sağladığı gerçek değerlerin görülmesini engelleyebilir. Bu durumda, ortaklar arasındaki bağlılık ve işbirliğinin başarı şansı azalır. Hedeflerin gerçekçi bir biçimde belirlenmesi bunlara ulaşılma şansını artırır ve ortaklar arasında karşılıklı güveni sağlamlaştırır.

Gerektiğinde hedefler, geri bildirimden gelen bilgiler doğrultusunda, değiştirilmelidir⁵¹⁹. İşbirliğinin yürütülmesi sırasında üretilen geri bildirimler dikkate alınarak hedeflerin değiştirilmesi gerekebilir. İşbirliğinin değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi için bu oldukça önemlidir. Bunun için ortakların zaman içinde bir araya gelerek işbirliğini tekrar görüşmesi gerekecektir.

Ortakların katkıları orantılı olmalıdır⁵²⁰. Böylece ortaklar arasında karşılıklı güven ortamı güçlendirilmiş olur.

⁵¹⁷ Doz ve Hamel, a.g.e., s.27., s.117. ; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.204. ; Bharat N. Anand ve Tarun Khanna, "Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances", *Strategic Management Journal*, Cilt no 21:295-315, (2000), 297.

⁵¹⁸ Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 361.

⁵¹⁹ Doz ve Hamel, a.g.e., s.27. ; Anand ve Khanna, a.g.e., s. 297.

⁵²⁰ Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 362.

İşbirliği kapsamında yürütülecek faaliyetler, haklar ve görevler açık bir biçimde belirlenmelidir⁵²¹. İşbirliğinin tasarlanması aşamasında ortakların yürüteceği faaliyetler, haklar ve görevler tam olarak belirlenmelidir. Böylece, işbirliğinin yürütülmesi sırasında bu konularda herhangi bir karmaşanın oluşması engellenmiş olur. Ayrıca, ortaklar arasındaki karşılıklı güven ortamının zarar görmesi de engellenecektir.

Ortaklar arasında iletişimi sağlayacak süreçler geliştirilmelidir⁵²². Böylece işbirliğinin yürütülmesi sırasında ortaklar arasında bilgi akışı sağlanabilir, etkinlik artırılabilir ve muhtemel anlaşmazlıklar çözülebilir.

Ortaklar arasındaki kurumsal ve kültürel farklılıkları belirlemek ve ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli süreçler geliştirilmelidir⁵²³. Havayolu işbirliklerinin genellikle uluslararası boyutlarda gerçekleştiği dikkate alındığında işletmelerin büyüklükleri, faaliyet gösterdikleri pazar, örgüt yapıları, yönetim yaklaşımları ve paylaşılan değerler gibi bir çok faktör açısından farklılık göstermeleri doğaldır. Bu nedenle, işletmeler arasında kurumsal ve kültürel farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu da işbirliğinin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

İşbirliği ortaklarının belirlenmesi aşamasında bu faktörler dikkate alınarak en az sorun çıkaracak ortaklar belirlenmeye çalışılabilir. Ancak bu tür farklılıkların kaçınılmaz olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, işbirliğinin tasarlanması aşamasında mümkün olduğunca bu tür farklılıklar belirlenmeli ve ortaya konulmalıdır. Böylece, sorunların nereden kaynaklanabileceği ve nasıl çözülebileceği konusunda önemli ip uçları elde edilir.

Kurumsal ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunları belirlemek amacıyla ortaklar arasında etkin iletişimi sağlayacak süreçler geliştirilmelidir. Örneğin ortaklar arasında atölye çalışmaları, bilgilendirme toplantıları ve seminerler düzenlenebilir.

Ortaklar yaptıkları değerlendirmeler sonucunda değişen koşullara ayak uydurabilmeleri ve yeni fırsatları yakalayabilmeleri için ortaklığı bitirmekte özgür olmalıdır⁵²⁴. İşbirlikleri, başarısızlığa ek olarak, işletmelerden birinin daha iyi bir fırsat yakalaması sonucunda da sona erdirilebilir. İşbirliğinin buna olanak tanınması gerekir.

⁵²¹ Doz ve Hamel, a.g.e., s.78-81.

⁵²² Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 363.

⁵²³ Kumar ve Andersen, a.g.e., s. 238. ; Douma ve diğerleri, a.g.e., s.586. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.91-94. ; Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.20. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.119.

⁵²⁴ Doz ve Hamel, a.g.e., s.33. ; Button, Haynes ve Stough, a.g.e., s.150. ; Medcof, a.g.e., s.721.

Böylece son derece belirsiz, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin esnekliği artırılmış olur.

Örneğin, British Airways 1993 yılında USAir'in %24.6'lık hissesini satın almıştır. Bununla birlikte, BA AA ile işbirliğine gitmesi halinde daha önemli avantajlar elde edeceğini düşünerek 1996 yılında USAir ile olan işbirliğini sona erdirmeye karar vermiştir.

İşbirliğinin sona erdirilmesi için aranacak koşullar belirlenmelidir⁵²⁵. İşbirliklerinin bir gün sona ermesi son derece doğaldır. İşbirliği başarısız olabilir, belirlenen hedeflere ulaşılmış olabilir ya da değişen çevre şartları nedeniyle amaçlar ve stratejiler değişmiş olabilir. Bununla birlikte, havayolu işletmesinin gelecekte yine aynı işletmeler ile işbirliğine gitmesi gerekebilir. Bu nedenle, işletme işbirliği sırasında gelecekteki potansiyel ortaklarına güven vermelidir. İşletmeler arasında karşılıklı güven ortamının zarar görmemesi için işbirliğinin sona erdirilmesinde aranacak koşullar ve yapılması gerekenler tasarım aşamasında belirlenmelidir.

1.8. İşbirliğinin Yürütülmesi

Bu aşama işbirliğinin harekete geçirilmesi ve yürütülmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. İşbirliğinin yürütülmesi aşamasında gerekli kaynaklar sağlanır, "öğrenen yapılar" kurulur, ortaklar arasında kurulan bilgi ve iletişim sistemleri ve ortak süreçler işletilir, işbirliği performansı ölçülür, performans zaman içinde izlenir ve değerlendirilir, işbirliğinin ve her bir ortağın yarattığı değer belirlenir ve değerlendirilir, tüm bu faaliyetlere bağlı olarak geri bildirim üretilir ve son olarak çevre unsurları ile işbirliği arasında karşılıklı etkileşim sağlanır.

İşbirliğinin yürütülmesi sırasında işbirliğinin başarısını önemli ölçüde etkileyen bir çok faktör rol almaktadır. Planlanan işbirliği için mükemmel ortak bulmak ve işbirliğini kusursuz bir biçimde tasarlamak oldukça güçtür. Bu nedenle, tasarlanan işbirliği biçiminin belirlenen ortaklar ile mümkün olduğunca etkin bir biçimde yürütülmeye çalışılması işbirliğinin başarısını artıracaktır. İşbirliğinin havayolu işletmesine değer yaratması büyük ölçüde diğer işletmelerin yaratacağı değere bağlıdır⁵²⁶.

⁵²⁵ Doz ve Hamel, a.g.e., s.28.

⁵²⁶ Medcof, a.g.e., s.728.

İşbirliğinin yürütülmesi sırasında başarıyı etkileyen faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

İşbirliğinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli olan kaynaklar bir araya getirilebilmelidir⁵²⁷. İşbirliğinin yürütülmesi için gerekli olan kaynaklar (insan, bilgi, donanım, vb.) genellikle farklı işlevsel bölümler altında toplanmıştır. Bunların gerektiğinde bir araya getirilebilmesi gerekir. İşbirliğinin oluşum sürecindeki tüm aşamalarından sorumlu olacak bir yönetim bölümünün kurulması kaynakların yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

İşbirliğinin yürütülmesi sırasında öğrenen bir yapı kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar başarılı işbirliklerinin öğrenen yapılara sahip olduklarını göstermektedir. Bunlar işbirliğinin yürütülmesi sırasında ortaklardan ve işbirliğinin yürütülmesi ile ilgili deneyimlerden yararlanarak bilgi üretirler. Üretilen bilgiler işbirliği uyumunun artırılmasında, işletme bünyesinde eksik olan bilginin içselleştirilmesinde ve işbirliği oluşum sürecinin daha iyi yönetilmesinde kullanılacaktır. Böylece hem yürürlükte olan hem de gelecekteki muhtemel işbirliklerinin başarı şansı artacaktır⁵²⁸.

Bu yapı öncelikle işbirliğinin yürütülmesi sırasında öğrenilenler doğrultusunda işbirliği içindeki uyumun ve işbirliği-çevre uyumunun sağlanmasına yardımcı olacak bilgiyi üretmelidir⁵²⁹. Öğrenen yapı yaşanan deneyimleri sistematik bir biçimde algılar ve onları değerlendirerek bilgi üretir. Üretilen bilgi geri bildirim olarak işbirliğinin gerekli aşamalarına iletilir. Bu bilgiler işbirliği içindeki uyumsuzlukları ve bunların nedenlerini ortaya çıkartmaya yarar. Böylece işbirliğinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan uyumsuzluklar yine işbirliğinin yürütülmesi sırasında öğrenilenler ile ortadan kaldırılacaktır. Uyum sadece işbirliği içindeki ortaklar arasında değil aynı zamanda çevrenin unsurları ile işbirliği arasında da sağlanmalıdır. Öğrenen yapı aynı zamanda bu uyumun sağlanmasına da katkıda bulunur.

Öğrenen yapının işbirliğinin yürütülmesi sırasında öğrenilenlere bağlı olarak geri bildirim üretmesi stratejik uyumun sağlanmasına ve kurumsal, kültürel farklılıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

⁵²⁷ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.466. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 363.

⁵²⁸ Doz ve Hamel, a.g.e., s.161-162.

⁵²⁹ Doz ve Hamel, a.g.e., s.161-162., s.171-173. ; Agusdinata ve De Klein, a.g.e., s.209.

Öğrenen yapı ikinci olarak işbirliği içindeki ortaklardan işletmenin eksikliğini duyduğu deneyim, bilgi ve becerinin alınmasını ve içselleştirilmesini sağlamalıdır⁵³⁰. İşbirliği stratejisi özellikle söz konusu kaynakların gereksinimine dayalı olarak belirlenmişse öğrenen yapının bu işlevi daha çok önem kazanacaktır. Çünkü bu tür bir öğrenme ancak usta-çırak yöntemine benzer bir biçimde gerçekleşebilir. İşbirlikleri bunun için uygun bir ortam hazırlayabilir. Ancak öğrenen bir yapının olmaması durumunda usta-çırak ilişkisinin amacına ulaşması da mümkün değildir.

Bu yapı, gelecekte yapılacak olan işbirliklerindeki her aşamanın daha iyi yönetilebilmesi amacıyla, elde edilen deneyimleri bilgiye ve karar destek araçlarına dönüştürmelidir⁵³¹. İşbirliğinin etkin bir biçimde yönetilmesinde tecrübe önemli bir faktördür. Bu nedenle, işbirliği tecrübesinin fazla olması işletmelerin işbirliği başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Fakat tecrübe başarı için yeter koşul değildir. İşbirliğinin yürütülmesi sırasında elde edilen tecrübeler sistematik bir biçimde bilgiye, bilgiler de karar destek araçlarına dönüştürülmelidir. Çünkü işbirlikleri gibi özel bir konuda önemli deneyimleri bulunan yöneticiler bir gün işbirliği yönetim bölümünden ya da işletmeden ayrılabilir. Bu durumda, elde edilen tecrübelerin herhangi bir anlamı kalmayacaktır.

Öğrenen yapı işbirliği ile ilgili deneyimleri elde eder, onları bilgiye çevirir, bilgileri saklar ve bu bilgileri kullanarak karar destek araçları oluşturur. ABD’de yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre IBM, Oracle ve Motorola gibi işletmeler işbirliğinin oluşum süreçlerindeki her bir aşamanın daha iyi yönetilmesi için çeşitli karar destek araçları oluşturmaktadırlar. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, öğrenen yapıların kurulması ve bu tür karar destek araçlarının oluşturulması işbirliğinin başarısını artırmaktadır.

Havayolu işletmesinin oldukça belirsiz, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet göstermesi nedeniyle gelecekteki değişimlerin ve ortaya çıkacak güçlüklerin tahmin edilmesi oldukça güçtür. Bununla birlikte, işlevleri açıklanan bir öğrenen yapı

⁵³⁰ Doz ve Hamel, a.g.e., s.70. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 364. ; Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.23.

⁵³¹ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.464-466. ; Dyer, Kale ve Singh, *MIT Sloan Management Review*, a.g.e., s.38. ; Anand ve Khanna, a.g.e., s. 295-296.

deneyimleri bilgiye çevirdiği için sözü edilen belirsizlik ve güçlüklerin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır.

Öğrenme sonucunda elde edilen deneyim, bilgi ve becerilerin ilgili personel arasında paylaşılmasını sağlayan süreçlerin oluşturulması gerekir⁵³². Öğrenen yapılar sayesinde bilgi üretilmesi ve bunların saklanması işbirliğinin başarısını artıracaktır. Bununla birlikte, üretilen bilgilerin işbirliği oluşum süreci ile ilgisi olan personel arasında paylaşılması da önemlidir. Böylece öğrenen yapının işlevlerinde etkinlik artacak ve yapı kuruluş amacına ulaşacaktır. Seminerler ve atölye çalışmaları deneyim, bilgi ve becerinin ilgili personele aktarılmasını sağlayacak süreçlere örnek olarak verilebilir.

İşletme çalışanlarının işbirliğinin yaratacağı değer konusunda bilgilendirilmeleri ve ortaklar arasındaki karşılıklı bağlılığı kabul etmeleri gerekir⁵³³. Böylece ortakların birbirlerine neden muhtaç olduklarını anlamaları ve işbirliğini kabullenmeleri daha kolay olacaktır. Sonuç olarak ortaklar arasında karşılıklı güven ortamı ile kurumsal ve kültürel uyum güçlendirilecektir.

Üst yönetimin işbirliğini yeterince desteklemesi gerekir⁵³⁴. Üst yönetimin işbirliğini desteklemesi de işbirliğinin başarısını etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca üst yönetimin ortakların yöneticileri ile etkin bir etkileşim içinde olması stratejik, kurumsal ve kültürel uyumun sağlanmasına katkıda bulunarak işbirliğinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir⁵³⁵.

İşbirliği performansının zaman içinde ölçülmesi, izlenmesi ve geri bildirim üretilmesi gerekir⁵³⁶. İşbirliği performansının zaman içinde düzenli olarak izlenmesi işbirliğinin başarısını artıracaktır. Bu sayede geri bildirim üretilir ve işbirliği stratejileri, biçimleri ve hedefleri değiştirilerek gerek çevre-işbirliği, gerekse işbirliği içindeki uyum sağlanmış olur.

İşbirliği performansı ölçülürken sadece bir takım finansal parametrelerin kullanılması yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu nedenle, performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde finansal olmayan parametrelerin de kullanılması gerekir. Ayrıca işbirliği performansının ölçümü işbirliği stratejilerine uygun bir biçimde yapılmalıdır.

⁵³² Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s. 466.

⁵³³ Doz ve Hamel, a.g.e., s.254.

⁵³⁴ Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 363.

⁵³⁵ Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.20.

⁵³⁶ Doz ve Hamel, a.g.e., s.28. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 364.

Örneğin uçuş ağını küreselleştirmeyi ve kesintisiz hale getirmeyi hedefleyen bir işbirliği performansını finansal parametreler kullanarak ölçmek güçtür. Bu kapsamda finansal parametreler yerine toplam yolcu sayısındaki, iş amaçlı yolcu sayısındaki ve algılanan hizmet kalitesindeki artışı yansıtabilecek parametreler kullanılması örnek olarak verilebilir. Diğer yandan, işbirliği yapan ortakların performans ölçümünde kullandıkları parametreler birbirine paralel olmalıdır. Böylece, yapılan değerlendirmelerde paralellik sağlanacaktır.

Ortakların belirlenmesi ve seçilmesi aşamasında her bir ortağın yaratacağı öngörülen değerler zaman içinde düzenli olarak tekrar değerlendirilerek geri bildirim üretilmelidir⁵³⁷. İşbirliğinin yürütülmesi aşamasında, işbirliği performansının yanı sıra, her bir ortağın bu performanstaki rolü de değerlendirilmelidir. Böylece işbirliğinin tasarlanması sırasında belirlenen hedeflerden sapmalar olup olmadığı, eğer sapmalar varsa bunun hangi ortaktan ve neden kaynaklandığı ortaya çıkarılabilir. Üretilen geri bildirim sayesinde söz konusu olumsuzlukların düzeltilmesi ya da işbirliğinin sona erdirilmesi yolu seçilerek işbirliğinin başarısı artırılacaktır.

İşletme ile müşteri ve yatırımcılar arasında iletişimi sağlayacak süreçler geliştirilmelidir⁵³⁸. Böylece işletmenin neden işbirliği yaptığı, işbirliğinin işletmeye ve müşterilerine ne gibi değerler yaratacağı söz konusu hedef kitleye daha etkili bir biçimde aktarılacaktır. Hedef kitlenin işbirliğini desteklemesi oldukça önemlidir ve işbirliği başarısını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar işbirliği yönetim bölümlerinin en önemli işlevlerinden birinin de bu desteği sağlamak olduğunu göstermektedir.

İşletmenin farklı ortaklar ile yaptığı işbirliği anlaşmaları eşgüdüm içinde yürütülmelidir⁵³⁹. Havayolu işletmeleri genellikle birden çok işletme ile birden çok işbirliği yapmaktadır. Üstelik küresel işbirliği grupları içinde yer alan havayolu işletmeleri grup dışından havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektedir. Bu durum işbirliklerinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, farklı işbirliklerinin birbirlerine zarar vermelerini önlemek amacıyla, işbirlikleri mümkün olduğunca eşgüdüm içinde yürütülmelidir. Gerekirse gerçekten değer yaratacak işbirliği üzerinde yoğunlaşarak ve diğerleri sona erdirilmelidir.

⁵³⁷ Doz ve Hamel, a.g.e., s.44, s.72. ;

⁵³⁸ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.467.

⁵³⁹ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.466.

Karşılıklı güven ortamının ve bağlılığın sağlanması gerekir⁵⁴⁰. İşbirliğinin işlevini günbegün etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için karşılıklı etkileşimin oturduğu temel oldukça önemlidir. Bu temeli karşılıklı güven ve bağlılık oluşturmakta ve bu nedenle işbirliği başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Ortakların belirlenmesi ve işbirliğinin tasarlanması aşamalarında karşılıklı güvenin sağlanmasına dikkat edilmesi gerekir. Bununla birlikte, işbirliği oluşum sürecinin hemen başında karşılıklı güven ortamının oluşmasını beklemek gerçekçi değildir. Çünkü bu ortamın oluşması ancak faaliyetlerin başlaması ile sağlanabilir. Bu nedenle, karşılıklı güven ortamının sağlanması işbirliğinin yürütülmesi sırasında dikkate alınması gereken bir faktördür. Karşılıklı güven ortamının sağlanabilmesi için özellikle üst düzey yöneticilerin işletme genelinde bunu teşvik etmesi gerekir.

1.9. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi

1.9.1. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi

Havayolu işletmeleri oldukça belirsiz, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Böyle bir ortamda geleceği planlamak güçtür. Bu nedenle, havayolu işletmelerinin öncelikle karşılaştıkları küresel ve iç baskıları zaman içinde düzenli olarak değerlendirmeleri gerekir. Çevre şartlarında meydana gelecek bir değişiklik işletme stratejilerinin ve buna bağlı olarak işbirliği stratejilerinin değişmesine neden olabilir. İşbirliği stratejilerinin değişmesi durumunda havayolu işletmesinin farklı ortaklar ile farklı işbirliği anlaşmaları yapması gerekebilir.

Bu nedenle, işbirliği yönetim bölümü oluşum sürecindeki aşamalarda yapılan değerlendirmeleri zaman içinde düzenli olarak tekrarlamaktadır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda işbirliğinin sona erdirilmesine yönelik bir karar alınabilir. İşbirliği yürürlükteyken böyle bir karar alınması durumunda işbirliğinin sona erdirilmesi aşamasına geçilecektir.

İşbirliklerinin büyük bir bölümü başarısız oldukları için sona erdirilmektedir. Bununla birlikte, sona eren işbirliklerinin tamamının başarısız olduğunu söylemek mümkün değildir. İşbirliği hedeflerine ulaştığı için, artık herhangi bir değer yaratmadığı

⁵⁴⁰ Doz ve Hamel, a.g.e., s.39. ; John B. Cullen, Jean L. Johnson ve Tomoaki Sakano, "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", *Journal of World Business*, Cilt no 35, Sayı no 3:223-240, (2000), s.224. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 361. ; Brouthers, Eliot Brouthers ve Wilkinson, a.g.e., s.20. ; Medcof, a.g.e., s.724-725. ; Doganis, *The Airline Business*, a.g.e., s.88.

görüldüğü için ya da havayolu işletmesinin daha iyi bir fırsat yakalaması durumunda sona erdirilebilir⁵⁴¹.

İşbirliğinin sona erdirilmesi, oluşum sürecinin diğer aşamalarında olduğu gibi, gelişigüzel bir biçimde yapılmamalıdır. Bu aşamada yapılanlar özellikle gelecekte yapılacak işbirliklerinin başarısını etkileyecektir.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerden birisi işbirliğinin sona erdirilmesi ile karşılıklı güven ortamının zarar görmemesi gerektiğidir. Havayolu işletmesi sona eren işbirliğindeki işletmeler ile gelecekte tekrar işbirliğine gitmek isteyebilir. Bu nedenle, havayolu işletmesinin güvenilir olması önemlidir. İşbirliğinin sona ermesi aşamasında güven ortamı zarar görür ise diğer işletmeler tekrar söz konusu işletme ile işbirliğine gitmek istemeyebilir. Bu durumda kendisine duyulan güveni sarsan havayolu işletmesi stratejik hedeflerine ulaşamaz. **Bu aşamada güven ortamının zarar görmemesi için işbirliğinin sona erdirilmesi ile ilgili tüm bilgiler gerekli olan zamanda tüm ortaklara iletilmelidir. İşbirliğinin sona erdirilmesi tüm ortaklar tarafından kabul edilirse bu aşamanın başarı şansı artacaktır⁵⁴².**

1.9.2. İşbirliğinin Değerlendirilmesi

İşbirliğinin yürütülmesi aşamasında işbirliği performansı düzenli bir biçimde ölçülmekte ve buna paralel olarak geri bildirim üretilerek gerekli yerlere iletilmektedir. Performans ölçümü işbirliğinin yürütülmesi aşamasının en önemli işlevlerinden birisidir. Değerlendirme aşamasında ise, sona eren işbirliğinin başarısı genel olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme daha sonra yapılacak işbirliklerine yol gösterecektir.

İşbirliğinin değerlendirilebilmesi için öncelikle işbirliği başarısının ölçülmesi gerekir. Ancak bir çok araştırmacıya göre işbirliği başarısının ölçülmesi oldukça güçtür. Çünkü havayolu işbirlikleri işletmelere bir çok farklı yönden faydalar sağlamaktadır. Bu faydaların bazıları nicel yöntemler ile ölçülebilirken bazıları ölçülemez. Ayrıca işbirliklerinin sağladığı bazı avantajların işbirliğinin bir fonksiyonu olarak ölçülmesi oldukça güçtür. Örneğin bir işbirliği anlaşmasının ne kadar kapsam ekonomisi yarattığını ölçmek kolay olmayacaktır. Diğer yandan, başarı oldukça göreceli bir

⁵⁴¹ Das ve Teng, a.g.e., s.78.; Gudmundsson ve Rhoades, a.g.e., s.210.

⁵⁴² Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 364.

kavramdır ve duruma, işletmelere, işbirliği stratejisi ve biçimine göre farklılıklar gösterebilir⁵⁴³.

British Airways ile USAir arasındaki işbirliği başarısının farklı bir biçimde algılandığına güzel bir örnektir. BA'nın o yıllardaki amacı ABD'nin iç hatlarında daha fazla noktaya ulaşmaktır. USAir ise, iflastan kurtulmak istemektedir. Bu kapsamda BA işbirliği başarısını ABD iç hat pazarında ulaştığı havaalanlarının sayısı ile USAir ise elde ettiği nakit finansman miktarı ile ölçmektedir. Çünkü her ikisinin de işbirliği stratejileri farklıdır⁵⁴⁴.

1990'lı yıllarda bazı araştırmacılar işbirliklerinin başarısını uzun ömürlü olmalarına göre değerlendirmişlerdir. Ancak bu yöntemin doğru sonuçlar üretmesi beklenemez. Çünkü bir işbirliği kısa vadeli hedeflere ulaşmak için tasarlanmış olabilir. Ya da uzun süren bir işbirliğinde belirlenen hedeflere ulaşamamış olabilir⁵⁴⁵.

Günümüzde araştırmacılar işbirliği başarısını belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına göre ölçmektedirler. Bu yöntemde işletmenin üst düzey yöneticileri belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığını değerlendirmektedir⁵⁴⁶. Bu yöntemin olumsuz yanı ise, yapılan değerlendirmenin sübjektif olmasıdır. İşbirliği stratejilerine yeterince inanmış ya da işbirliği stratejilerinin ve biçimlerinin belirlenmesinde rol oynamış yöneticiler göreceli değerlendirmeler yapabilir⁵⁴⁷. Bu nedenle, işbirliğinin başarısı değerlendirilirken daha geniş kapsamlı stratejik bir değerlendirme yapmakta fayda vardır⁵⁴⁸. Böylece bu aşamanın başarısı artırılabilir.

Havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine kazandırdığı pek çok avantaj bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri işbirliğine giderken bu avantaj ya da avantajları elde etmeyi hedeflemektedir. Bunların hepsi havayolu işletmesinin rekabetçi üstünlük kazanmasında rol oynar⁵⁴⁹. **Bu nedenle, işbirliğinin havayolu işletmesine kazandırdığı rekabetçi üstünlüklerin değerlendirilmesi işbirliği başarısının daha doğru bir biçimde ölçülmesini sağlayacaktır.**

⁵⁴³ Doz ve Hamel, a.g.e., s.24. ; Hoffmann ve Schlosser, a.g.e., s. 359. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.334.

⁵⁴⁴ Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.334.

⁵⁴⁵ K. Park ve Cho, a.g.e., s.155. ; Bissessur ve Alamdari, a.g.e., s.334. ; Doz ve Hamel, a.g.e., s.34.

⁵⁴⁶ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.467.

⁵⁴⁷ K. Park ve Cho, a.g.e., s.155.

⁵⁴⁸ Doz ve Hamel, a.g.e., s.22-23.

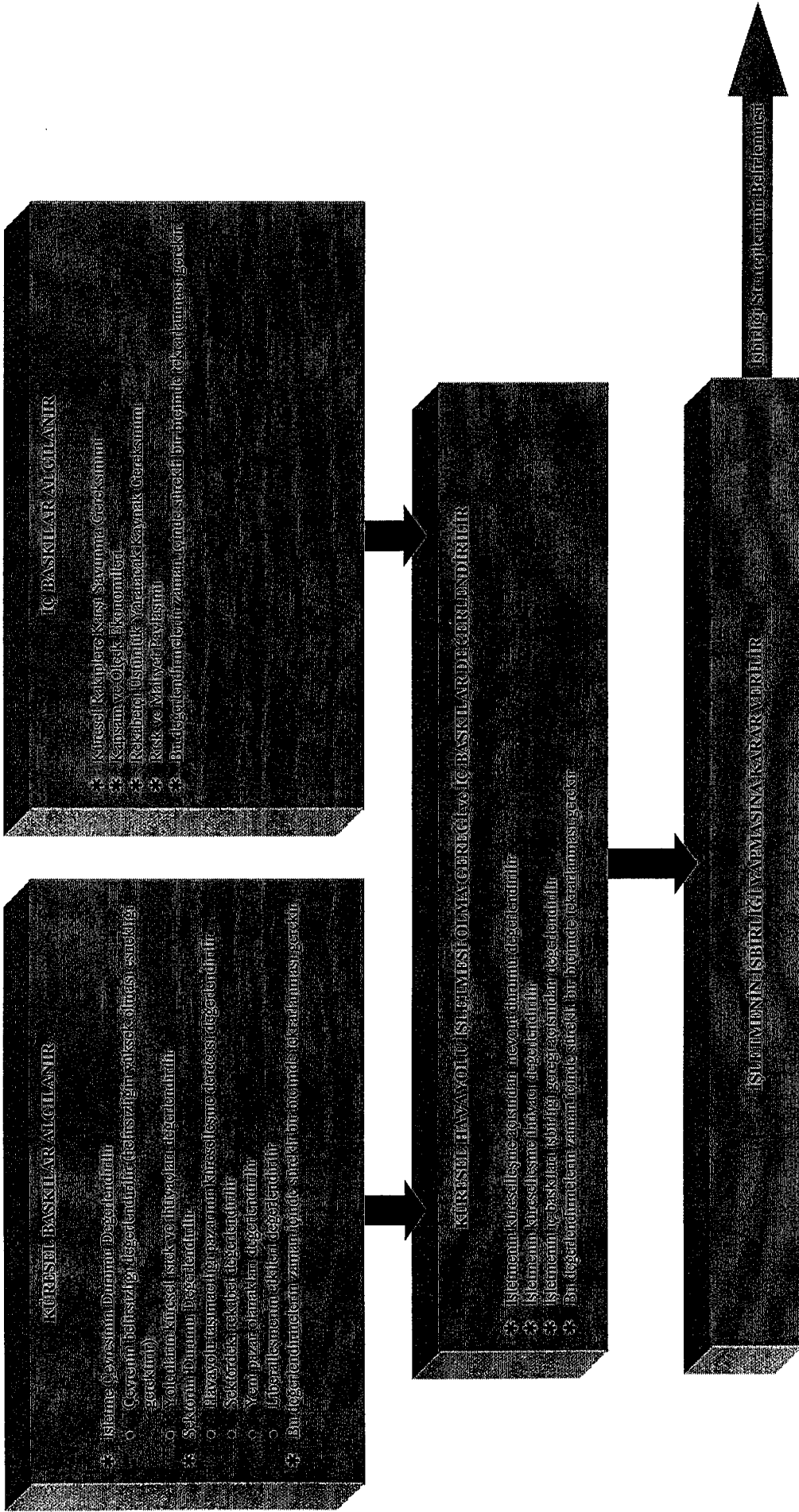
⁵⁴⁹ Havayolu işbirliklerinin hedeflenen avantajları hakkında daha fazla bilgi için bakınız: BÖLÜM-III, 2.6.İşbirliğinin Hedeflenen Çıktıları.

Havayolu işletmesi işbirliği sırasında eksikliğini duyduğu bilgi, beceri, yönetim biçimi gibi elle tutulmayan günümüzün değerli kaynaklarını içselleştirebilir. Örneğin ayrıcalıklı satış, bakım faaliyetlerinin birlikte yürütülmesi gibi işbirliği biçimleri buna olanak tanıyacaktır. **Bu durumda, havayolu işletmesinin diğer ortaklardan önemli becerileri öğrenme derecesi işbirliği başarısının ölçülmesine yardımcı olacaktır⁵⁵⁰.**

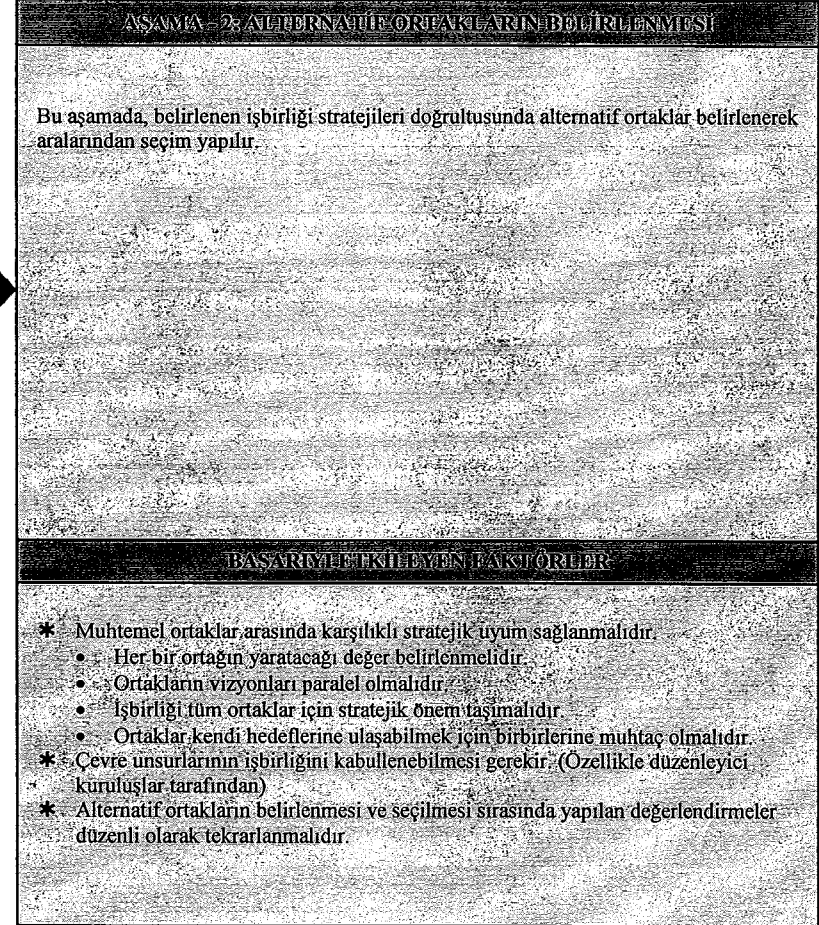
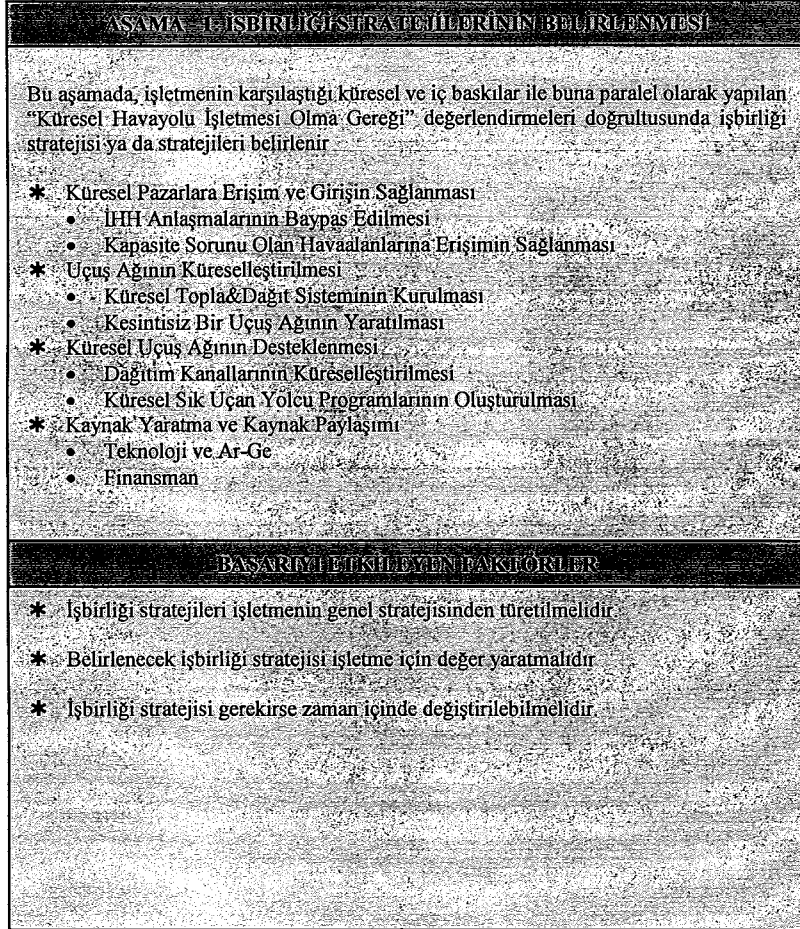
Son olarak işbirliği başarısı ortaklarının gösterdiği uyum açısından değerlendirilebilir⁵⁵¹. Böylece işbirliği oluşum sürecindeki aşamaların başarısı da değerlendirilmiş olur.

⁵⁵⁰ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.468.

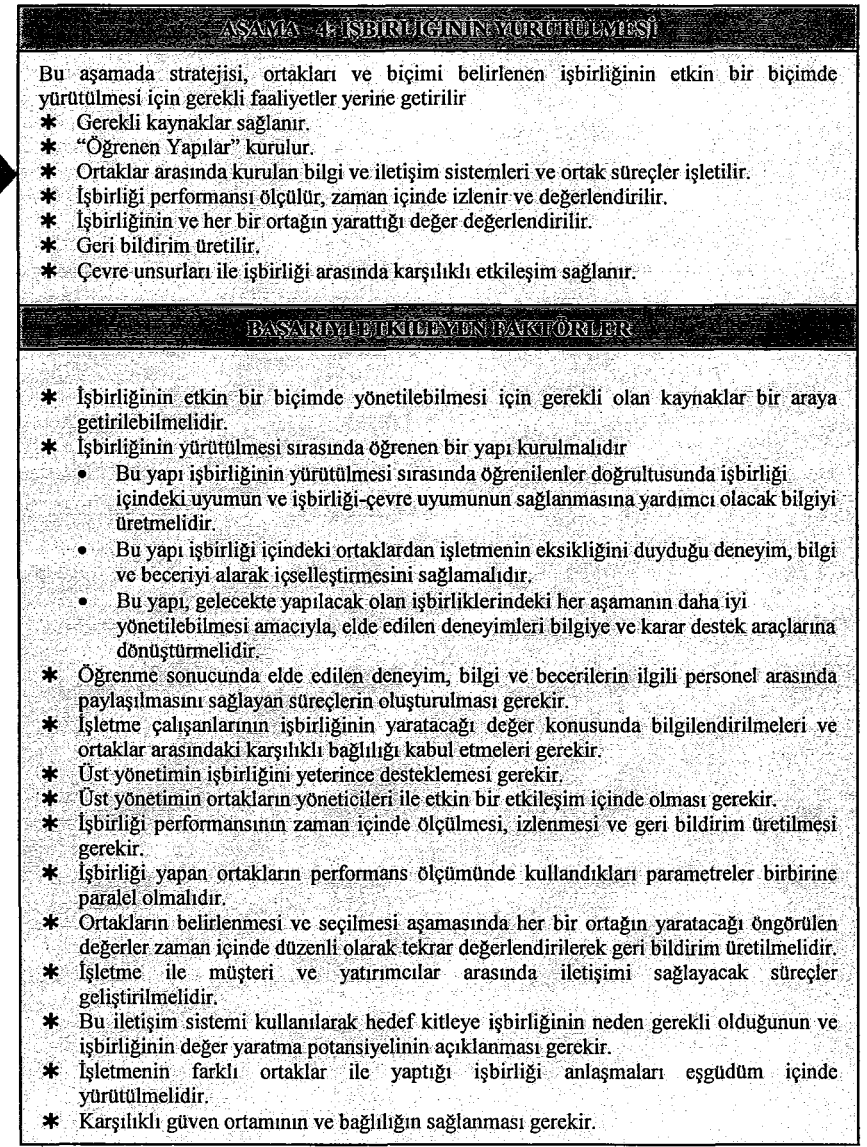
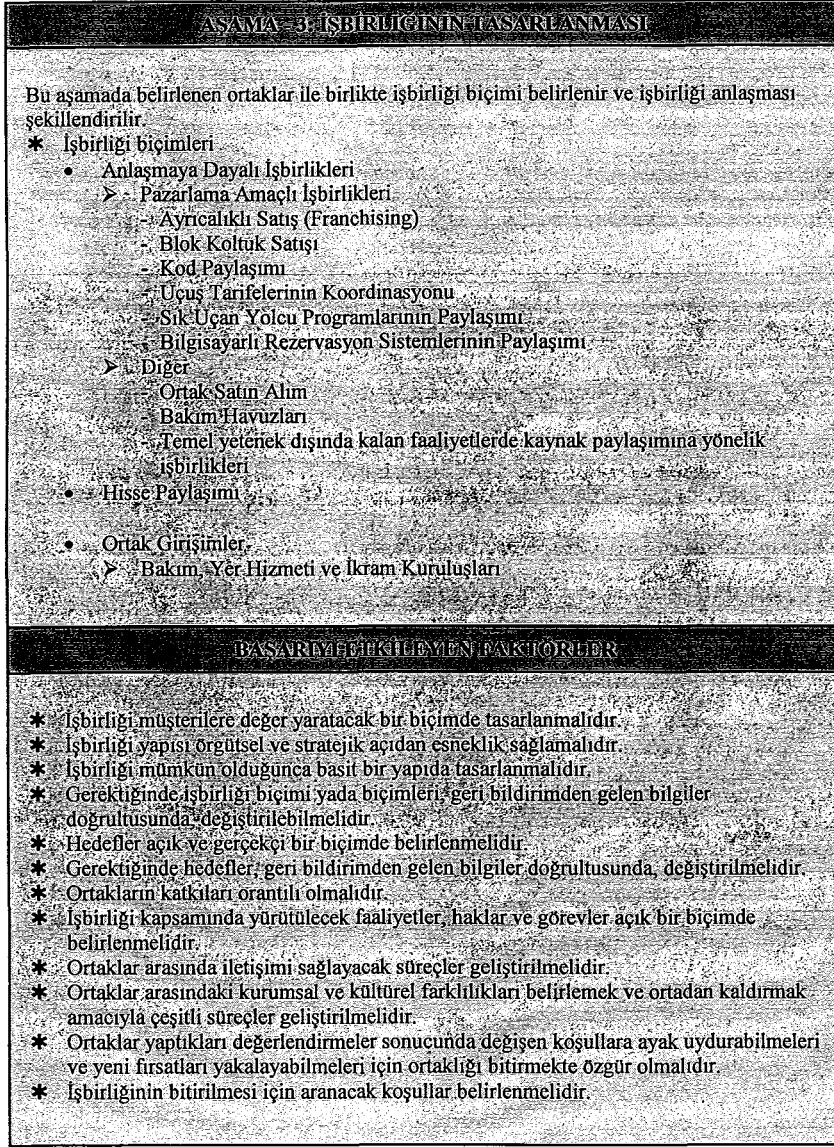
⁵⁵¹ Kale, Dyer ve Singh, *European Management Journal*, a.g.e., s.468.



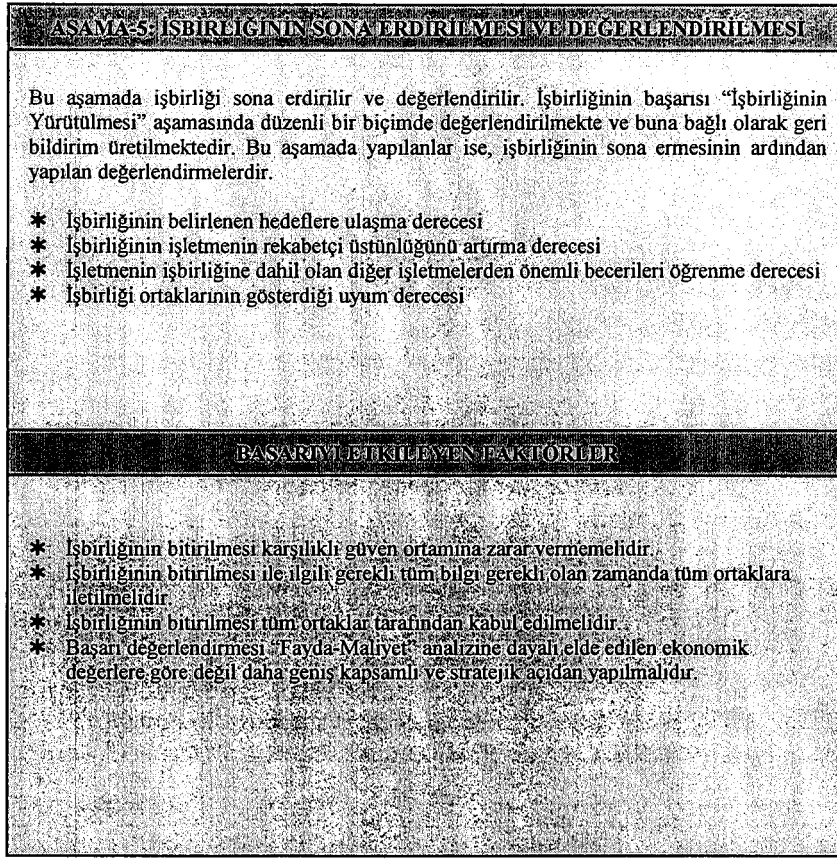
Şekil-20A. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamaları



Şekil-20B. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamaları



Şekil-20C. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamaları



Şekil-20D. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamaları

2. THY’NİN İŞBİRLİĞİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Bu tez çalışmasının amaçlarından birisi de geliştirilen yapının THY AO’ya uygulanarak THY için uygun olan işbirliği stratejisinin ya da stratejilerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda THY örnek olay olarak incelenmiş ve Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı’nın İşbirliği Stratejilerinin Belirlenmesi’ne kadar olan aşamaları uygulanmıştır. THY için uygun işbirliği stratejilerinin belirlenmesi “Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı”⁵⁵², “Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı” ve “Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı” paralelinde yansıtılmıştır. Bu kapsamda, öncelikle THY’yi etkileyen küresel ve iç baskılar belirlenmektedir. Daha sonra, THY’nin küresel bir havayolu işletmesi olma gereği ve iç baskıların havayolu işbirlikleri açısından değerlendirilmesine geçilmektedir. Son olarak,

⁵⁵² Bakınız: BÖLÜM III, Şekil-15.Havayolu Taşımacılığı İçin Kavramsal İşbirliği Yapısı ve BÖLÜM IV, Şekil-20.Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının Ayrıntılı Aşamaları.

tüm bu değerlendirmeler ışığı altında THY için uygun olan işbirliği stratejileri belirlenmektedir.

2.1. THY'nin Tanıtılması

THY'nin temelleri 20 Mayıs 1933 yılında kurulan ve Ankara-Eskişehir arasında toplam 28 koltuklu 5 uçak ile sefer yapan Havayolları Devlet İşletme İdaresi'ne dayanmaktadır. Bu kuruluş 1 Mart 1956'da şirketleştirilmiş ve Türk Hava Yolları A.O. adını almıştır⁵⁵³. THY 1984 yılında Kamu İktisadi Kuruluşu statüsü kazanan THY 1990 yılında Kamu Ortaklığı İdaresi'ne bağlanmıştır. 1990 yılında söz konusu gelişmeler paralelinde THY'nin özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. THY 27 Kasım 1994'de Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanmış ve İktisadi Devlet Teşekkülü haline gelmiştir⁵⁵⁴.

THY'nin 2002 yılı Nisan Ayı itibarıyla yurt dışı müdürlüklerinde çalışan personel de dahil olmak üzere toplam 11069 çalışanı bulunmaktadır. THY'nin 2002 yılı Nisan Ayı itibarıyla filo yapısı Tablo-15'de görülmektedir.

Tablo-15. THY'nin Filo Yapısı

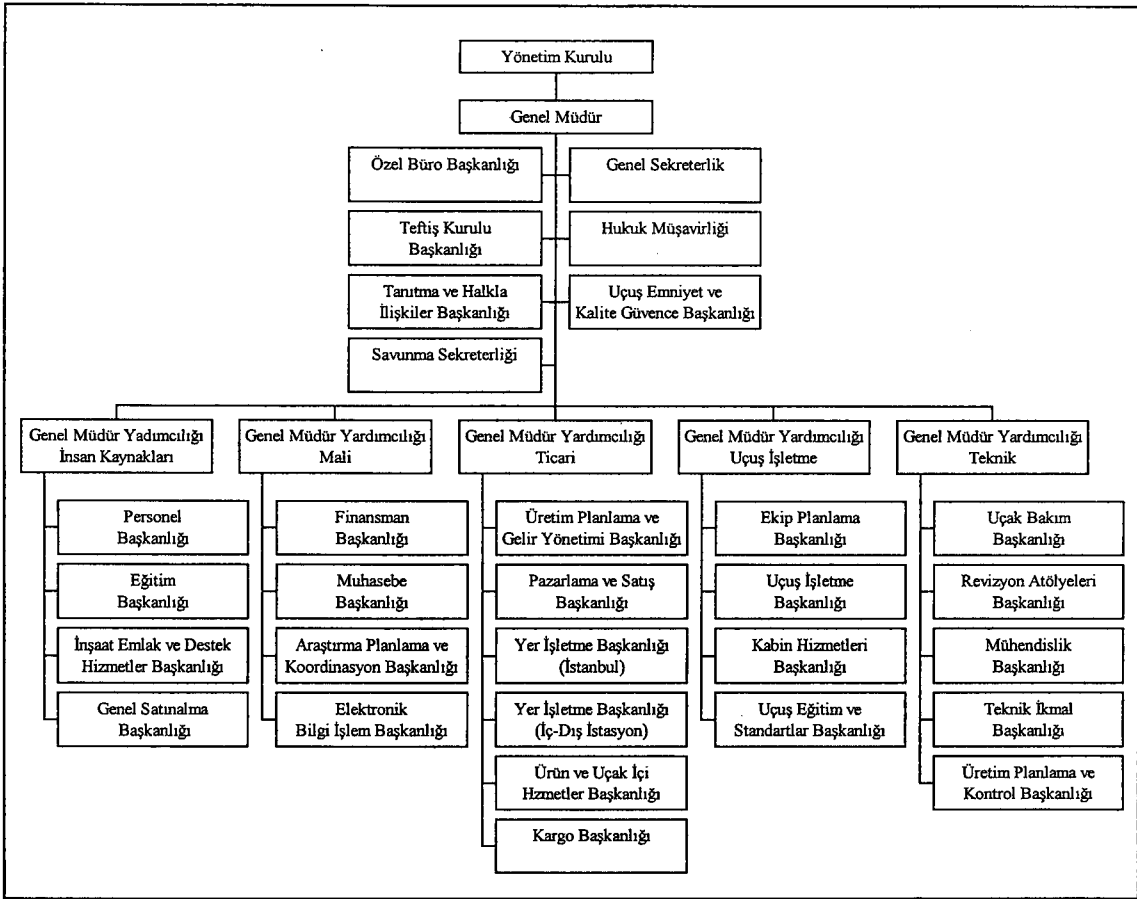
Uçak Tipi	Adet	Koltuk Kapasitesi	Toplam Kapasite
A-310-300	7	3(182), 4(120)	1386
A-340-300	7	271	1897
B-737-400	16	150	2400
B-737-500	2	117	234
B-737-800	26	15(155), 11(165)	4140
RJ-100	9	99	891
RJ-70	3	79	237
Toplam	70		11185

Erener, a.g.e., s.6.

THY Bir yönetim kurulu ve bu kurulun üyesi olan bir genel müdür tarafından yönetilmektedir. Genel müdüre bağlı olan toplam 5 adet genel müdür yardımcılığı bulunmaktadır. THY'nin organizasyon şeması Şekil-21'de görülmektedir.

⁵⁵³ Saldıraner, a.g.e., s.52-53. ; www.thy.com.tr/tr/thy/tarihce.htm, (19/07/2002).

⁵⁵⁴ Ayşegül Emir, "Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı'nda Özelleştirme Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.154.



Şekil-21. THY Organizasyon Şeması

www.thy.com.tr/tr/thy/orgsema.htm, (04/07/2002)

2.2. Küresel Baskıların Belirlenmesi

THY'nin etkisi altında kaldığı küresel baskılar belirlenirken öncelikle küreselleşmenin çevre ve havayolu taşımacılığı sektörü üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Çevre ve havayolu taşımacılığı sektörü üzerindeki etkiler havayolu işletmesini, başka bir deyişle THY'yi etkilemektedir. Küreselleşme sürecinin çevre, sektör ve sonuç olarak THY üzerindeki etkileri küresel baskıları yaratmakta, küresel baskılar ise THY'yi işbirliklerine zorlamaktadır. THY'nin karşı karşıya kaldığı küresel baskıların belirlenmesi ve değerlendirilmesi Şekil-22'nin "THY ve Küresel Baskılar" bölümünde (şeklin sol tarafı) özetlenerek verilmektedir.

2.2.1. İşletme Çevresinin Değerlendirilmesi

İşletme çevresinin durumu değerlendirilirken dikkate alınması gereken iki önemli faktör vardır. Bunlar çevrenin belirsizliği ve yolcuların küresel istek ve ihtiyaçlarıdır.

2.2.1.1. Çevre Belirsizliğinin Değerlendirilmesi

İşletme çevresi değerlendirilirken dikkate alınması gereken önemli bir faktör çevrenin belirsizlik derecesidir. Çevrenin belirsizlik derecesi arttıkça havayolu işletmelerinin daha esnek bir yapıda olmaları gerekir. Küreselleşmenin işletme çevresi üzerindeki önemli bir etkisi belirsizliğin giderek artmasıdır. THY çevresinin belirsizlik derecesinin belirlenebilmesi amacıyla EK-1'de (Küresel Baskıların Belirlenmesi) yer alan “çevre belirsizliğinin değerlendirilmesine” ilişkin sorular üst düzey yöneticiler ve Ar-Ge Müdürlüğü'ndeki personel ile tartışılmıştır. Bunların sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

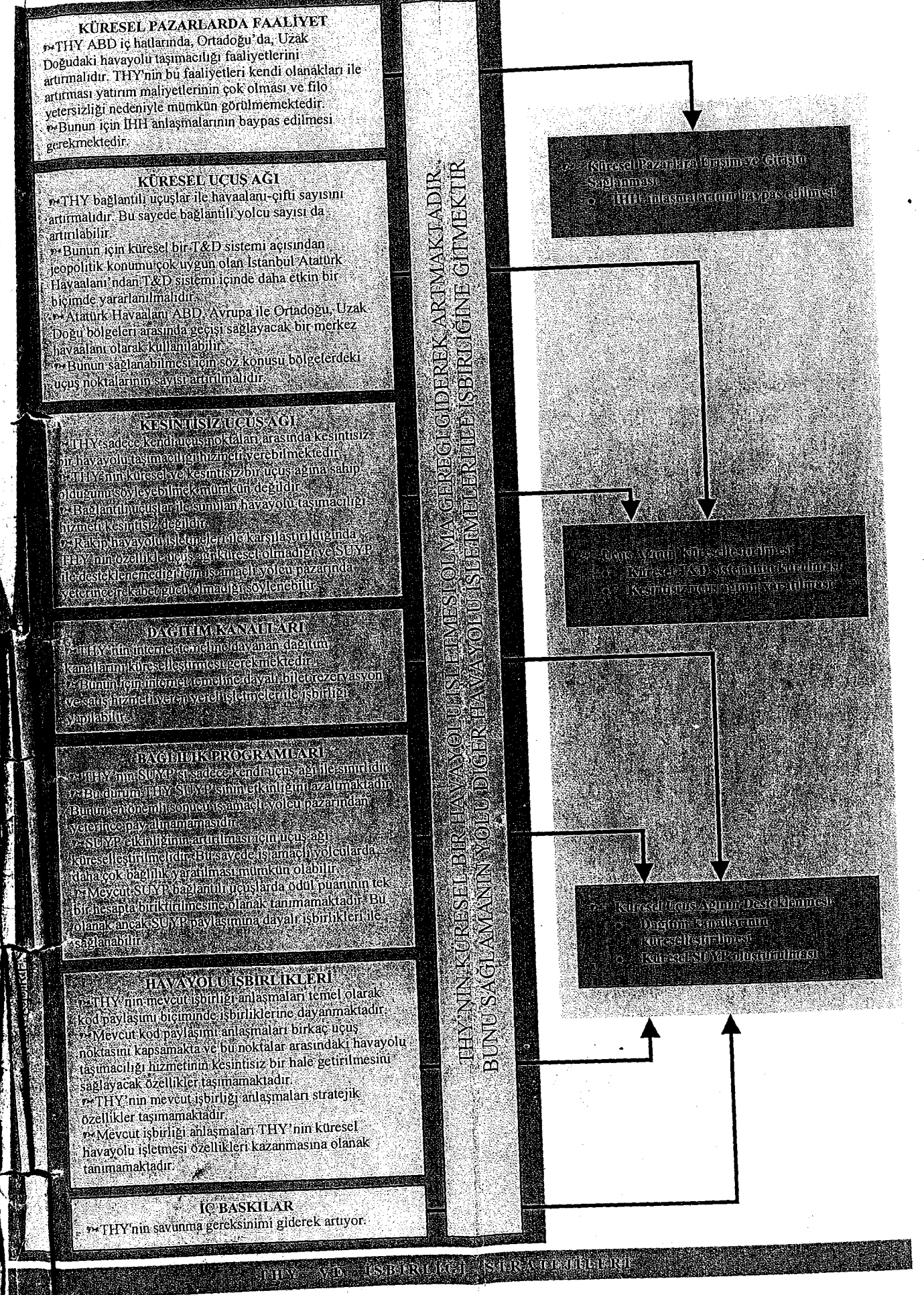
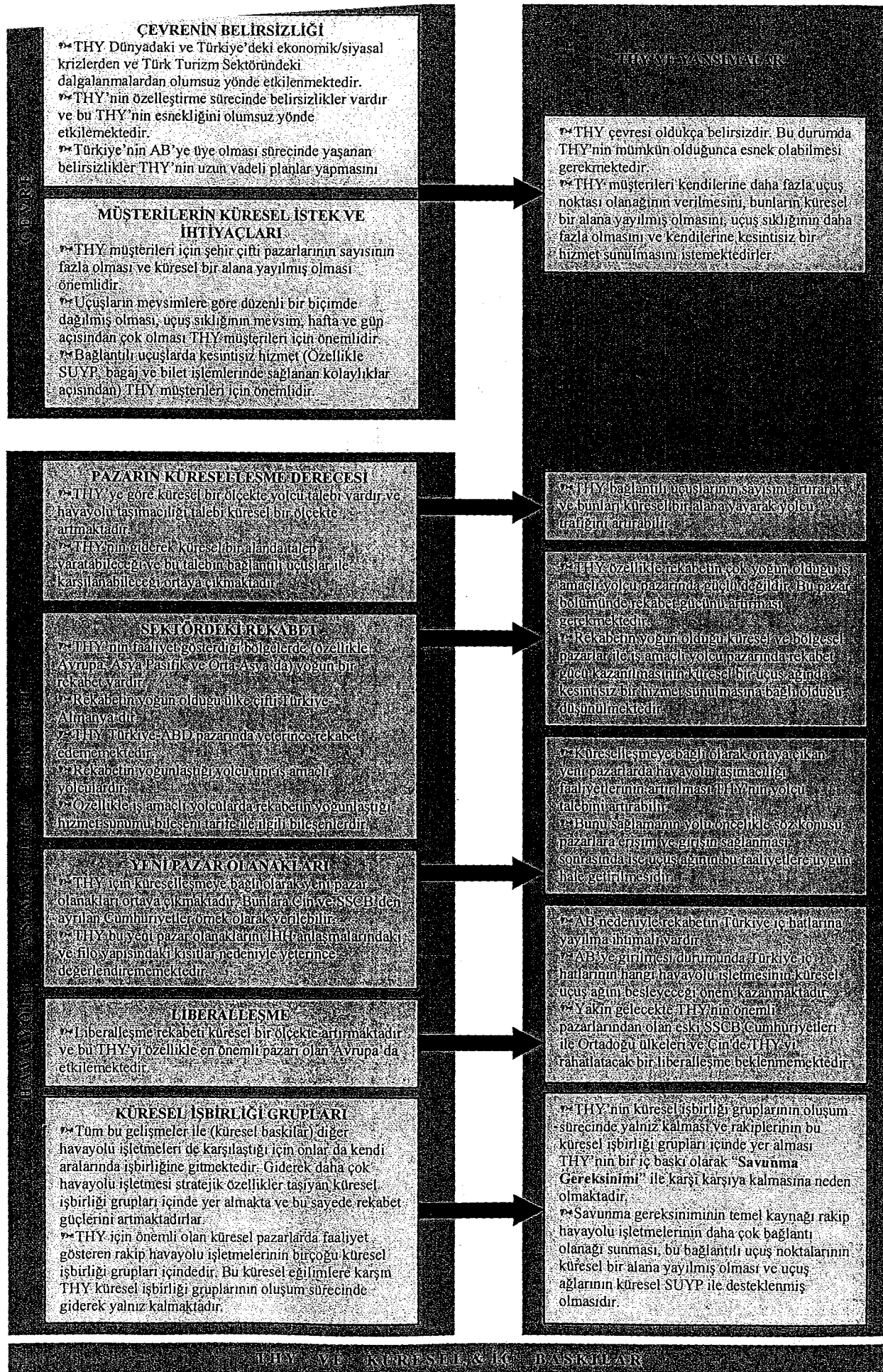
*** Dünyadaki ekonomik ve siyasi krizler THY'yi olumsuz yönde etkilemektedir.**

1991 yılındaki Körfez Savaşı tüm dünyayı olumsuz yönde etkilemiş ve havayolu taşımacılığını küresel bir krizin eşiğine getirmiştir. İzleyen yıllarda yolcu talebindeki artışa rağmen dünya genelinde enflasyon oranlarının, maliyetlerin, sigorta bedellerinin ve petrol fiyatlarının artması dünyanın en güçlü havayolu işletmelerini bile büyük zararlar ile karşı karşıya bırakmıştır. 1999 yılında Türkiye'de ve dünyada yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler THY'yi olumsuz yönde etkilemiştir. Bunlara ek olarak, Avrupa'da yaşanan Kosova Savaşı ve terör olaylarının Türkiye'ye sıçraması da THY'yi olumsuz yönde etkilemiştir. Diğer bir örnek 1998-1999 yılları arasında yaşanan Asya Krizidir. Bu kriz THY'nin Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri ve diğer Asya Ülkelerindeki yolcu sayılarının düşmesine neden olmuştur. Sonuç olarak, dünya genelindeki petrol krizleri, döviz kurlarındaki oynamalar, ekonomik durgunluklar, terörist tehditler, siyasi belirsizlikler THY'yi hep olumsuz yönde etkilemiştir. Bu tür olayların THY'yi gelecekte de olumsuz yönde etkilemeye devam edeceği düşünülmektedir.

*** 11 Eylül saldırıları, dünya genelindeki havayolu işletmelerini etkilediği gibi, THY'yi de olumsuz yönde etkilemiştir.** Bu etkiler talebin azalması, güvenlik maliyetlerinin artması, ek sigorta primlerinin gerekli hale gelmesi ve havayolu

işletmelerinin borsa değerlerinin düşmesi olarak ortaya çıkmıştır. Bu olaylar sonucunda THY dış hatlarda Miami ve Selanik, iç hatlarda ise Nevşehir ve Balıkesir hatlarını kapatmıştır. Diğer yandan, Osaka uçuşları askıya alınmış, bazı seferler birleştirilmiş ve bazı hatlardaki uçuş sıklıkları da azaltılmıştır. 11 Eylül krizi sonucunda THY'nin taşıdığı yolcu sayısı, 2000 yılına göre, iç hatlarda %30, dış hatlarda ise %15 oranında azalmıştır. Bu kriz karşısında THY çeşitli önlemler almıştır. Örneğin, 2001 Kasım Ayından itibaren 3 ay boyunca tüm personel ücretlerinde %10 indirimine gidilmiştir. Ayrıca örgüt yapısında çeşitli değişiklikler yapılarak orta seviye yöneticilik kadrolarının bazıları iptal edilmiş, sözleşmeli çalışan personelin iş akidleri askıya alınmış ve emekliliği gelen personelin bir kısmı emekliye sevk edilmiştir.

- * **Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz THY’yi olumsuz yönde etkilemiştir.** 11 Eylül saldırılarından önce 2001 yılının Şubat ayında başlayan ekonomik kriz özellikle iç hatlarda yolcu talebinin düşmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda THY filo değişikliği ile ilgili planlarını hızlandırmış ve 6 adet Airbus 310 tipi uçağını 82 Milyon ABD\$ karşılığında satmıştır. 2001 yılı içindeki tüm yatırımlar gözden geçirilerek bazı projeler ertelenmiştir. Alınan tasarruf tedbirleri ile THY'nin işletim giderlerinde 38.8 milyon ABD \$'lık bir tasarruf sağlanmıştır.
- * **Türk Turizm Sektöründeki dalgalanmalar THY’yi önemli ölçüde etkilemektedir.** Gerek dış ülkelerde gerekse Türkiye içindeki terör saldırıları Türk Turizmini ve doğal olarak THY’yi olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun en belirgin örneği Japonya’nın 11 Eylül saldırılarından sonra Türkiye’yi Irak ve Suriye gibi ülkelerle aynı seviyede tehlikeli bölge ilan etmesidir. Bunun sonucunda THY oldukça yüksek doluluk oranları elde ettiği İstanbul-Osaka hattını geçici bir süre için durdurmak zorunda kalmıştır. Japonya’nın 2002 Şubat ayında Türkiye’yi riskli bölgeler kapsamından çıkartması ile birlikte Osaka-İstanbul hattı tekrar açılmıştır. Sonuç olarak, gerek yurt dışındaki ekonomik ve siyasi krizler ile terör olayları gerekse yurt içindeki benzer faktörler 1990 yılından bu yana neredeyse THY’nin üst üste iki yıl boyunca istikrarlı bir dönem geçirmesine izin vermemiştir.



Şekil-22. THY İçin İşbirliği Stratifleri

- * **THY'nin özelleştirme sürecinde önemli ölçüde belirsizlikler vardır.** THY 10 yılı aşkın bir süredir özelleştirme kapsamındadır. THY yetkililerine göre özelleştirmenin ne zaman ve ne şekilde gerçekleşeceği halen belirsizliğini korumaktadır. Bu durum THY'nin esnekliğini azaltmakta ve özellikle stratejik nitelikli kararlarını geciktirmektedir. Örneğin, Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz sonucunda THY doğal olarak personel sayısını azaltmıştır. Ancak THY önümüzdeki günlerde filosuna Airbus 330 tipi uçaklar katmayı planlamaktadır. Bu nedenle, şu anda THY'nin tekrar personele ihtiyacı olduğu belirtilmektedir. Buna karşın, THY, hükümetin uyguladığı tasarruf tedbirleri nedeniyle, bu ihtiyacını istediği gibi karşılayamamaktadır. Diğer yandan, belirlenecek işbirliği stratejileri doğrultusunda küresel bir işbirliği grubuna girmek isteyen THY özelleştirme süreci tamamlanmadığı için bu isteğini de gerçekleştirememektedir. Kısacası, THY'nin özelleştirme sürecindeki belirsizlikler THY'yi olumsuz yönde etkilemektedir.
- * **Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyeliğindeki belirsizlikler THY'yi etkilemektedir.** THY'nin şu andaki en önemli pazarı Türkiye-Avrupa arasındadır. Avrupa'da rekabet ettiği havayolu işletmelerinin büyük bir bölümü ise, AB'ye üye olan ülkelerin işletmeleridir. Bu durumda, THY Avrupa'nın büyük bir bölümünde 8. trafik hakkını kullanan işletmeler ile rekabet halindedir.
- * **Sonuç olarak THY'nin çevresi, beklendiği gibi, oldukça belirsizdir.** Bu durumda THY'nin esnek bir yapıda olması, değişen çevre şartlarına daha çabuk uyum sağlaması ve küreselleşme stratejisini belirlerken esnekliği dikkate alması gerekmektedir. İşbirliği yaparak küreselleşme THY'ye diğer seçeneklere göre daha fazla esneklik sağlayacaktır.

2.2.1.2. Yolcuların Küresel İstek ve İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi

Küreselleşmenin çevre üzerindeki en önemli etkisi yolcuların istek ve ihtiyaçlarında çeşitli değişiklikler yaratmasıdır. THY'de yapılan incelemeler sırasında, küreselleşmenin bir sonucu olarak, yolcuların istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler daha önce Tablo-11'de açıklanan faktörler doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. "Yolcuların küresel istek ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesine" yönelik söz konusu faktörleri içeren tablo EK-1'de görülmektedir. Bu sayede, THY

açısından yolcuların, havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerine ne kadar çok önem verdikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

THY’de açısından yolcuların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi sırasında Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı’na bağlı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanlığı’nın Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü, Ticari İşler Genel Müdür Yardımcılığı’na bağlı Üretim Planlama ve Gelir Yönetimi Başkanlığı ile Pazarlama ve Satış Başkanlığındaki yetkililer ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sırasında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY, Tablo-11’de yer alan soruların cevaplarını aramak amacıyla, yolcular üzerinde herhangi bir araştırma yapmamaktadır.** Bununla birlikte, küresel bir ölçekte faaliyet gösteren BRS’lerden düzenli bir biçimde rezervasyon verileri⁵⁵⁵ satın alınmaktadır. Bu veriler müşterilerin hangi başlangıç noktasından hangi varış noktasına, hangi bağlantılar ile hangi mevsim, ay, gün ve saatlerdeki uçuşları tercih ettikleri hakkında bilgiler vermektedir. Bu veriler henüz gerçekleşmemiş olan uçuşlara ilişkin rezervasyonlara ait verilerdir. Başka bir deyişle, bu veriler ile kesin yargılara varmak güçtür. Buna karşın, bir çok havayolu işletmesinin müşteri talebi ile ilgili verileri bu şekilde alarak gerekli bilgilere ulaşmaya çalıştıkları belirtilmektedir.
- * **THY yetkililerine göre müşteriler için şehir-çifti sayısının çok olması oldukça önemli bir faktördür.** Bu faktörün önemi küreselleşmenin etkileri ile giderek artmaktadır.
- * **THY yetkililerine göre müşteriler için şehir-çifti pazarlarının küresel bir alana yayılmış olması oldukça önemli bir faktördür.** Örneğin, THY’nin ABD’de İstanbul bağlantılı olarak Karaçi’ye gitmek isteyen müşterilerinin olduğu belirtilmektedir. Bu konudaki diğer bir örnek Odessa’dan Ortadoğu ve Uzakdoğu’ya

⁵⁵⁵ Bu veriler BRS’lerden elde edilmekte, “Pazarlama Bilgisine Yönelik Veri Bantları” (Marketing Information Data Tapes-MIDT) adlı bantlarda kayıtlı olarak durmakta ve seyahat acentesi tarafından girilen verileri içermektedir. Bunlar; havayolu işletmesi, uçuş numarası, uçuş sınıfı (ekonomik ya da first class), uçuş tarihi, şehir, havaalanı, yolcu sayısı, seyahat acentesinin IATA kodu ve geçerli veya iptal olmak üzere rezervasyon durumu verileridir. Havayolu işletmeleri bu verileri pazarlama bilgi sistemlerinde işleyerek bazı bilgiler elde edebilirler. Bu bilgiler: Acente, şehir, bölge, ulusal ve uluslararası uçuşlar bazında elde edilen performans, hedef pazarda en çok hangi acentelerin satış yapabildiğinin belirlenmesi, uçuş zamanı ve sıklığı açısından pazar büyüklüğünün belirlenmesi, pazar tahminlerinin yapılabilmesi için gerekli temel bilgiler, yolcular tarafından tercih edilen mevsim, gün, uçuş saatleri ve havaalanları, doğrudan ve bağlantılı uçuşların ve uçak tiplerinin yolcuların tercihlerine etkisi, rakip havayolu işletmelerine ait tarifelerin satışlardaki etkileri ve bu bilgiler paralelinde gerekli reklam stratejilerinin belirlenmesi gibi.

önemli bir yolcu talebinin olmasıdır. THY bu talebin bir bölümünü İstanbul bağlantılı olarak karşılamaktadır. Bu durumda, ABD-Karaçi yolcusu için şehir-çifti pazarlarının ABD-Türkiye ve Uzakdoğu'ya yayılması, Odessa'daki yolcular için şehir-çifti pazarlarının Doğu Avrupa-Türkiye ile Ortadoğu ve Uzakdoğu'ya yayılmış olması önemlidir. Sadece bu iki örnek bile, THY müşterileri için, şehir-çifti pazarlarının küresel bir ölçeğe yayılmış olmasını gerektirdiğini göstermektedir.

- * **THY yetkililerine göre uçuşların her mevsim ve ayda küresel bir alana yayılmış olması önemli bir faktördür.** Örneğin ABD'deki Karaçi yolcularının tatillerini geçirmek üzere Karaçi'ye gittikleri bilinmektedir. Bu yolcular yaz tatillerinin yanı sıra Aralık ayındaki Noel tatillerini de Karaçi'de geçirmek istemektedir. Bu durumda söz konusu yolcular için hem yaz hem de kış tarife döneminde ABD-İstanbul ve İstanbul-Karaçi uçuşlarına yer verilmesi önemlidir. Diğer yandan, THY yolcu talebinin mümkün olduğunca mevsimlere göre değişmemesini tercih etmektedir. Bu sayede, Türkiye'deki turizm faaliyetlerine bağlı olarak kış dönemlerinde talebin azalması başka hatlarda talebin artırılması ile dengelenebilecektir.
- * **THY yetkililerine göre müşteriler için uçuş sıklığı son derece önemli bir faktördür.** Özellikle iş amaçlı yolcuların bu faktöre çok fazla önem verdikleri belirtilmektedir. Örneğin, THY müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda Ortadoğu ülkelerinde bulunan uçuş noktalarındaki sıklığın artırılması gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, söz konusu ülkeler İHH anlaşmalarını liberalleştirmek istemedikleri için THY uçuş sıklığını artıramamaktadır. Aynı durumun bağımsız Türk Cumhuriyetlerinde de söz konusu olduğu belirtilmektedir.
- * **THY yetkililerine göre yolcular için bağlantılı uçuşlarda kesintisiz hizmet oldukça önemli bir faktördür.** Dünya genelinde uluslararası alanda tarifeli havayolu taşımacılığı yapan pek çok havayolu işletmesi artık bağlantılı uçuşlar ile uçuş ağını küreselleştirmeye çalışmaktadır. THY yetkililerine göre rekabetin yoğun olduğu böylesine bir ortamda havayolu işletmelerine rekabetçi üstünlük sağlayacak faktörlerden birisi de kesintisiz hizmet sağlamaktır. Ayrıca üretim planlama uzmanlarına göre bu faktörün önemi küreselleşmenin etkileri ile giderek artmaktadır.

- * Sonuç olarak THY müşterileri kendilerine daha fazla uçuş noktası olanağının verilmesini, bunların küresel bir alana yayılmış olmasını, uçuş sıklığının daha fazla olmasını ve kendilerine kesintisiz bir hizmet sunulmasını istemektedirler. **Müşterilerin bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için THY'nin T&D sistemini kullanan küresel ve kesintisiz bir uçuş ağına sahip olması gerekmektedir.**

2.2.2. Sektör Durumunun Değerlendirilmesi

THY'nin karşı karşıya olduğu küresel baskıların belirlenmesi sırasında değerlendirilmesi gereken diğer bir faktör THY açısından havayolu taşımacılığı sektörünün durumudur. Bu değerlendirme kapsamında dört ayrı faktör dikkate alınmıştır. Bunlar: Havayolu Taşımacılığı Pazarının Küreselleşme Derecesi, Sektördeki Rekabet, Yeni Pazar Olanakları ve Liberalleşmenin Etkileridir.

Havayolu taşımacılığı sektörünün durumu değerlendirilirken EK-1'de görülen **“sektör durumunun değerlendirilmesine”** yönelik sorular ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı, Ar-Ge Müdürlüğü uzmanları, Üretim Planlama Başkan Yardımcılığı, Tarife Müdürlüğü ve Pazarlama ve Satış Başkanlığı'ndaki yetkililer ile tartışılmıştır.

2.2.2.1. Havayolu Taşımacılığı Pazarının Küreselleşme Derecesi

Havayolu taşımacılığı pazarının küreselleşme derecesi belirlenirken EK-1'deki **“havayolu taşımacılığı pazarının küreselleşme derecesinin belirlenmesine”** ilişkin sorulara yanıt aranmıştır. Bu araştırmalar sırasında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY yetkililerine göre havayolu taşımacılığı pazarı küresel bir alana yayılmıştır.** Pazarlama Bilgisine Yönelik Veri Bantlarından alınan veriler bu görüşü desteklemektedir. Bunun diğer bir göstergesi dünyanın her bölgesinden havayolu işletmelerinin küresel işbirliği gruplarına dahil olmaları ya da olmaya çalışmalarıdır. Küresel işbirliği gruplarına giren havayolu işletmelerinin en önemli amaçlarından biri küresel ölçekteki pazarlarda faaliyet gösterebilmek ve pazar payı elde etmektir.
- * **THY yetkililerine göre havayolu taşımacılığı talebi küresel bir ölçekte giderek artmaktadır.** Bu saptama hem THY'nin uçuş ağındaki tecrübelerinden hem de

IATA'nın bu konuda yayınladığı istatistiklerden yola çıkılarak yapılmaktadır. IATA'nın tahminlerine göre 11 Eylül saldırıları ile oluşan krize rağmen havayolu taşımacılığı talebinde 2001-2005 yılları arasında ortalama %3,5 oranında bir büyüme beklenmektedir.

- * Sonuç olarak, havayolu taşımacılığı talebi THY açısından da küresel bir ölçekte artmaktadır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak THY'nin kendisine küresel bir alanda yolcu talebi yaratması mümkün hale gelmektedir. **Bu talebi karşılamanın yolu ise, bağlantılı uçuş sayısının artırılması ve küresel bir alana yayılmasıdır. Başka bir deyişle, küresel bir ölçekte havayolu taşımacılığı faaliyetinin yapılabilmesi ve uçuş ağının buna uygun olarak küresel bir hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, bağlantılı uçuşlarda hizmet kalitesinin artırılması hizmetin kesintisiz olmasına bağlıdır.**

2.2.2.2. Sektördeki Rekabet

THY'de yapılan incelemeler sırasında, sektördeki rekabet değerlendirilirken EK-1'de görülen ve daha önce Tablo-12'de açıklanan faktörler dikkate alınmıştır. THY'de yapılan araştırmalar sırasında havayolu taşımacılığı sektöründeki rekabete ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin karlaştığı en yoğun rekabet Avrupa Bölgesinde yaşanmaktadır.** Ülke çifti pazarlarına göre rekabetin en yoğun yaşandığı pazar Türkiye-Almanya pazarıdır. Diğer yandan, Bağımsız Türk Cumhuriyetlerinde de geleceğe yönelik (özellikle Lufthansa ile) rekabetin işaretleri olduğu belirtilmektedir.
- * **THY yetkililerine göre, THY'nin Avrupa'daki en önemli rakibi Lufthansa'dır.** Türkiye Almanya'daki etnik talebi karşılamak amacıyla 1990'lı yıllarda bu ülke ile liberal özellikler taşıyan bir İHH anlaşması imzalamıştır. Buna göre, Lufthansa Türkiye'deki hemen hemen istediği her noktadan Almanya'ya uçuş yapabilmektedir. Örneğin, 2001 yılında İstanbul-Frankfurt yolcu pazarının %70'i, İstanbul-Münih pazarının ise %52'si Lufthansa'nın olmuştur. İzmir-Münih hattında sadece Lufthansa uçmaktadır.
- * **Ortadoğu ve Uzakdoğu Bölgelerindeki en önemli rakipler Singapore Airlines ile Emirates olarak görülmektedir.**

- * **Yolculara göre rekabet değerlendirildiğinde rekabetin iş amaçlı yolcular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.** THY'nin dış hatlardaki iş amaçlı yolcu oranı ortalama olarak %5-6 arasındadır. Fakat bu oran THY yetkililerine göre oldukça düşüktür. Özellikle İstanbul çıkışlı iş amaçlı yolcuların genellikle yabancı havayolu işletmelerini tercih ettikleri belirtilmektedir. Örneğin Lufthansa'nın SUYP'lerinde yaklaşık 90000 Türk üye olduğu tahmin edilmektedir. THY yetkililerine göre bu oran oldukça yüksektir.
- * **Lufthansa'nın iş amaçlı yolcu rekabetindeki başarısının kaynağı dikkat çekicidir.** THY yetkililerine göre, Lufthansa'nın bu başarısı, öncelikle kendi imkanları ile daha sonra ise kurucusu olduğu STAR küresel işbirliği grubu sayesinde, tam anlamıyla küresel ve kesintisiz bir uçuş ağına sahip olması ve bu uçuş ağını küresel bir SUYP ile desteklemesine bağlıdır. Lufthansa, Frankfurt'ta kurduğu küresel T&D sistemi sayesinde, İstanbul'dan topladığı iş amaçlı yolcuları Frankfurt'taki merkez havaalanı aracılığı ile küresel bir ölçeğe dağıtabilmektedir. Böylece iş amaçlı yolcular küresel bir ölçekte SUYP'lerden yararlanabilmektedir. Kısacası Lufthansa küresel havayolu işletmelerinin özellikleri açısından örnek gösterilebilecek bir havayolu işletmesidir.
- * **THY yoğun bir rekabetin yaşandığı iş amaçlı yolcu pazarında, Lufthansa örneğinde olduğu gibi, hemen hemen tüm rakiplerinin gerisindedir.** İş amaçlı yolculara göre pazar payları Tablo-16'da verilmektedir.
- * **Lufthansa, Almaty hatlarında olduğu gibi, Almanya dışındaki ülkelerde de THY'nin önemli bir rakibidir.** Lufthansa'nın, üçüncü havayolu işletmesi olarak, söz konusu hatlarda pazardan aldığı pay %10 ile %15 arasında değişmektedir. THY yetkililerinin tecrübelerine göre bu oranın dünya genelinde ortalaması %5 ile %10 arasındadır. Örneğin Lufthansa, THY ve IATA istatistiklerinde görünmemesine rağmen, Türk iş amaçlı yolcularını önce Frankfurt'a daha sonra ise işbirliği ortağı United Airlines sayesinde ABD'nin tüm iç noktalarına taşıyabilmektedir. Bu olanak iş amaçlı yolculara önemli bir değer yaratmaktadır.
- * **THY'nin yolcuları üzerinde hizmet sunumu bileşenlerinin önem derecelerini belirleyen bir araştırma yapılmadığı saptanmıştır.** Buna karşın, Pazarlama ve Satış Başkanlığı'na göre özellikle iş amaçlı yolcular hizmetin tarife temelli bileşenlerine birinci derecede önem vermektedir. Bu tür yolcuların uzun mesafeli

hatlarda konfor ile ilgili bileşenlere de önem verdikleri ancak buna rağmen tarife temelli bileşenlerin önemini koruduğu belirtilmektedir.

Tablo-16. THY'nin İş Amaçlı Yolculara Göre Pazar Payları

Almanya %		İngiltere %		Fransa %		İtalya %		İspanya %		Yunanistan %		İsviçre %		Hollanda %	
TK	LH	TK	BA	TK	AF	TK	AZ	TK	IB	TK	OA	TK	SR	TK	KL
32.1	67.9	39.2	60.8	40.1	59.9	35.6	64.4	31.1	68.9	58.8	41.2	44.8	55.2	37.6	62.4
Mısır %		G. Çin %		S. Asya %		B. Asya %		İran %		B. A. E. %		Mısır %		Malezya %	
TK	MA	TK	OK	TK	SV	TK	GF	TK	IR	TK	EK	TK	MS	TK	MH
32.1	67.9	37.2	62.8	58.2	41.8	27	73	80.7	19.3	29	71	80.7	19.3	63.2	36.8
Belçika %															
TK	SN														
58.8	46.2														
Aşağıdaki ülkelere diğer havayolu işletmeleri de sefer düzenlemektedir. Ancak bunlar sınıflara göre bilgi vermemektedirler. Bu nedenle, THY'nin bu hatlarda taşıdığı iş amaçlı yolcularının toplam yolculara oranı % olarak verilmektedir.															
Bulgaristan		Polonya		Danimarka		Ukrayna		Moldova		Azerbaycan		Rusya		Arnavutluk	
6.8		6.4		3.1		2.3		1.3		9.6		8.6		2.2	
B. Hersek		Makedonya		Birleşik Arap Emirlikleri		Suriye		Ürdün		Lübnan		Tunus		Cezayir	
1.9		2.1		2.8		3.5		6.9		6.5		3.9		7.2	
Singapur		Türkmenistan		Kazakistan		Özbekistan		Romanya		Libya					
6.9		6.2		7.4		9.2		5.1		7.4					
Aşağıdaki ülkelere sadece THY sefer düzenlemektedir. Bu nedenle, THY'nin bu hatlarda taşıdığı iş amaçlı yolcularının toplam yolculara oranı verilmektedir.															
İsviçre		Güney Kore		Kırgızistan		G. Afrika		Japonya		Çin		Tayland		G. Kore	
2.4		7.8		5.5		5.5		8.3		6.2		7.2		3.8	
Pakistan		Kırgızistan													
4		5.8													
Bazı havayolu işletmeleri IATA'ya gerekli verileri göndermemektedirler. Bu nedenle Avusturya, İsrail ve ABD ülkelerine ait trafik bilgileri bu tabloda yer almamaktadır. Diğer yandan, THY'nin Türkiye ile Yugoslavya, Malta ve Hong Kong hatlarında seferi yoktur.															

THY, Ar-Ge Müdürlüğü, (Haziran 2002).

- * Son yıllarda THY transit yolculara giderek daha çok önem vermektedir. THY bu sayede çevrenin belirsizliklerinden korunmak istemektedir. Küreselleşme sürecinin bir etkisi olarak havayolu taşımacılığı sektörü dünyanın her yerinde ortaya çıkabilecek krizlere hassas bir duruma gelmektedir. Bu durumda, THY'nin hem dıştaki hem de içteki olaylara karşı hassaslığı ve krizlerden olumsuz yönde etkilenme olasılığı artmaktadır. Eğer THY yurt dışındaki noktalar arasında daha fazla yolcu taşıyabilirse bu tür krizlerden uçuş ağının tamamında etkilenmeyecektir. Örneğin Frankfurt-Bangkok hattında taşınacak yolcuların muhtemel krizlerin tamamından etkilenme olasılığı daha azdır. Böylece THY'nin belirsiz, karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet gösterirken esnekliği artmış olacaktır.

- * **Yolcular için fiyat da önemli bir bileşendir.** Lufthansa gibi iş amaçlı yolcu pazarında rekabetçi üstünlük sağlayan havayolu işletmeleri bu şekilde gelirlerini artırdıkları için ekonomik sınıftaki yolcuların bilet fiyatlarını diğer işletmelere göre daha fazla düşürebilmektedir. THY bu açıdan bakıldığında da rakiplerinden geri kalmaktadır. Çünkü THY iş amaçlı yolcular ile gelirlerini artıramadığı için ekonomik sınıf yolcularının ücretleri de önemli olmaktadır. Başka bir deyişle, THY, sözü edilen nedenden dolayı, ekonomik sınıfın ücretlerinde Lufthansa gibi havayolu işletmeleri ile yeterince rekabet edememektedir.
- * Sonuç olarak, THY özellikle rekabetin çok yoğun olduğu iş amaçlı yolcu pazarında güçlü değildir. **THY'nin bu pazar bölümünde rekabet gücünü artırması gerekmektedir.** Rekabetin yoğun olduğu küresel ve bölgesel pazarlar ile iş amaçlı yolcu pazarında rekabet gücü kazanılmasının küresel bir uçuş ağında kesintisiz bir hizmet sunulmasına bağlı olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.3. Yeni Pazar Olanakları

THY'de yapılan incelemeler sırasında, yeni pazar olanakları değerlendirilirken EK-1'deki "yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesine" ilişkin sorulara yanıt aranmıştır. Bu incelemeler sırasında yeni pazar olanaklarına ilişkin elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **Küreselleşme sürecinin bir sonucu olarak THY için yeni pazar olanakları ortaya çıkmaktadır.** Bu gelişmeye verilebilecek en güzel örnek Çin'dir. Çin Hükümeti vatandaşlarının Türkiye'ye turist olarak gelmelerine artık izin vermektedir. THY bu gelişmelerin bir sonucu olarak Çin'deki uçuş ağını büyültmeyi hedeflemektedir. Diğer yandan, Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin dağılması sonucunda bağımsızlığını kazanan Türk Cumhuriyetleri de THY için iyi bir pazar konumuna gelmiştir. THY Bağımsız Devletler Topluluğu'na ve Türk Cumhuriyetlerine büyük önem vermektedir. Bu ülkelerdeki kalkınma potansiyeli diğer ülkelere göre oldukça fazladır. Bu ülkeler ile diğer ülkeler arasındaki ilişkiler, küreselleşmenin de bir sonucu olarak, giderek artmaktadır.
- * **THY küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni pazar fırsatlarını kullanmakta çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadır.** Bu güçlüklerin başında daha liberal hale getirilemeyen İHH anlaşmaları bulunmaktadır. Bu tür güçlüklerin

yaşanması doğaldır. Çünkü sözü edilen ülkeler kısa bir süre öncesine kadar komünizm rejimi ile yönetilmişlerdir. Diğer bir güçlük ise, THY'nin filo kapasitesinin bu tür yeni pazarlara gerektiği kadar sıklıkta sefer koyulmasına engel olmasıdır.

- * Sonuç olarak, küreselleşme sonucunda ortaya çıkan yeni pazarlarda havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin artırılması THY'nin yolcu talebini artırabilir. THY bu sayede sözü edilen pazarların kaymağını alabilir. **Bunu sağlamanın yolu öncelikle söz konusu pazarlara erişim ve girişin sağlanması sonrasında ise uçuş ağının bu faaliyetlere uygun hale getirilmesidir.**

2.2.2.4. Liberalleşmenin Etkileri

THY'de yapılan incelemeler sırasında, liberalleşmenin etkileri değerlendirilirken EK-1'deki **“liberalleşme etkilerinin değerlendirilmesine”** ilişkin sorulara yanıt aranmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **Liberalleşme eğilimlerinin dünya geneline yayılması THY'yi etkilemektedir.** Bunun en önemli etkisi rekabetin küresel bir ölçekte artmış olmasıdır. Diğer yandan, yeni pazar fırsatlarının ortaya çıkmış olduğu da unutulmamalıdır. THY bu fırsatları kullanmak istemektedir. Ancak Ortadoğu ve Uzakdoğu bölgelerindeki İHH anlaşmaları THY'nin bu bölgelerdeki faaliyetlerini artırmasına izin vermemektedir.
- * **Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerde tüm trafik haklarının serbestçe kullanılıyor olması THY'yi olumsuz yönde etkilemektedir.** Avrupa THY'nin en önemli pazarı konumundadır. Buna karşın, Avrupalı havayolu işletmelerinin THY karşısında önemli rekabetçi üstünlükleri bulunmaktadır. Örneğin, kendi içlerinde 8 trafik hakkının tamamını kullanabildikleri için en azından Avrupa'daki uçuş hatlarını istedikleri gibi tasarlayabilmektedirler. Lufthansa, British Airways ve Air France gibi havayolu işletmelerinin Avrupa merkezli küresel T&D sistemleri vardır. Ayrıca, Avrupalı havayolu işletmelerinin büyük bir bölümü küresel işbirliği grupları içindedir. Bu sayede, uçuş ağlarının küreselleştirilmesi açısından önemli rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler.
- * **Türkiye'nin AB'ye girmesi durumunda THY de Avrupa'daki uçuş ağını istediği gibi tasarlayabilecektir.** Bu sayede, Avrupa kaynaklı trafiği İstanbul

bağılantılı olarak Ortadoğu ve Uzakdoğu'ya daha iyi aktaracak bir küresel T&D sistemi kurulabilir.

- * **Diğer yandan, THY böyle bir durumda kendisini iç hatlarda bile şimdikiinden çok daha yoğun bir rekabet ortamında bulacaktır.** Bununla birlikte, AB'ye tam üye olmuş bir Türkiye'nin ekonomik durumunun bugünkünden çok daha iyi olacağı düşünülmektedir. AB'ye tam üyelik gerçekleştiğinde günümüzde oldukça küçük olan iç hatlar pazarının büyüyeceği tahmin edilmektedir. Büyüyen iç hat pazarı hem iç hatlarda THY yolcu talebini artırabilir hem de THY'nin dış hatlarını besleyebilir. AB'ye girilmesi durumunda Türkiye iç hatlarının hangi havayolu işletmesinin küresel uçuş ağını besleyeceği önem kazanacaktır.
- * **THY yetkililerine göre Türkiye tarifeli iç hatlarının tamamen liberal bir hale gelmesi THY'yi olumsuz yönde etkilemeyecektir.**

2.3. İç Baskıların Belirlenmesi

THY'yi işbirliğine yöneltecek iç baskıların belirlenmesinde EK-2'de görülen ve daha önceki bölümlerde açıklanmış olan Tablo-13 kullanılmıştır. Buradaki sorulara yanıt aranması kapsamında THY genel müdürü, ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı ve Ar-Ge Müdürlüğü'ndeki uzmanlar ile tartışılmıştır. Bu araştırmalar sırasında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin yoğun bir biçimde küresel rakiplere karşı savunma gereksinimi duyduğu belirlenmiştir.** Küresel ve iç baskılar altında kalan diğer havayolu işletmeleri de işbirliğine yönelmektedir. Giderek daha çok havayolu işletmesi stratejik özellikler taşıyan küresel işbirliği grupları içinde yer almakta ve bu sayede rekabet güçlerini artırmaktadırlar. THY yetkililerine göre, küresel işbirliği grupları oluşumlarını tamamlamak üzeredir. Gelecekteki rekabet havayolu işletmeleri arasında değil, bu gruplar arasında geçecektir.
- * **THY için önemli olan küresel pazarlarda faaliyet gösteren (Avrupa, ABD ve Asya Pasifik) rakip havayolu işletmelerinin birçoğu küresel işbirliği grupları içindedir.** THY, bu küresel eğilimlere karşın, küresel işbirliği gruplarının oluşum sürecinde giderek yalnız kalmaktadır. Bu nedenle, THY küreselleşme sürecinin etkilerinin giderek arttığı bir ortamda yalnız kalmak istememektedir. THY'nin küresel işbirliği

gruplarından birisine girmek istemesinin önemli bir başka nedeni de savunma gereksinimidir.

- * THY yetkililerinin kapsam ekonomisi kavramı hakkında bilgi sahibi olmadığı görülmüştür. Diğer yandan, THY'nin ölçek ekonomilerinden yararlanmak isteyip istemediği konusunda bir saptama yapılamamıştır.
- * THY'nin rekabetçi üstünlük sağlayacak kaynak gereksinimi olmadığı belirtilmektedir.
- * THY'nin iç baskılara neden olabilecek tüm yatırımları yaptığı ve bu konuda kendisini işbirliğine itecek bir gereksinim olmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle, risk ve kaynak paylaşımını gerektiren bir durum olmadığı görülmektedir.

2.4. Küresel Havayolu Olma Gereği ve İç Baskıların Değerlendirilmesi

THY'nin işbirliği stratejisinin belirlenebilmesi amacıyla öncelikle işletmenin karşı karşıya olduğu küresel ve iç baskılar ortaya konulmuştur. Bundan sonraki aşamada söz konusu baskıların THY'yi küresel bir havayolu işletmesi olmaya itip itmediği değerlendirilmektedir.

“THY'nin Küresel Havayolu Olma Gereğinin ve İç Baskılarının Değerlendirilmesi” ile ilgili bilgiler Şekil-22'nin “THY ve İşbirliği Stratejileri” bölümünde (şeklin sağ tarafı) özetlenerek verilmektedir. “Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereğinin Değerlendirilmesi” iki aşamada yapılmaktadır. Öncelikle THY'nin küreselleşme açısından mevcut durumu belirlenmekte, daha sonra ise bu saptama doğrultusunda THY'nin küreselleşme ihtiyacı değerlendirilmektedir. Son olarak THY'nin karşı karşıya olduğu iç baskılar işbirliği kararına yönelik olarak değerlendirilmektedir.

2.4.1. THY'nin Küresel Bir Havayolu İşletmesi Olarak Mevcut Durumunun Belirlenmesi

THY'nin küresel bir havayolu işletmesi olarak mevcut durumunun belirlenmesinde II. Bölümde geliştirilen “Küresel Havayolu İşletmesi Kavramı” konusu temel alınmıştır. Küresel havayolu işletmelerinin ortak özellikleri dikkate alınarak bir soru formu oluşturulmuştur. Bu soru formu EK-3'de görülmektedir. Buradaki soruların

yanıtları Üretim Planlama ve Gelir Yönetimi ile Pazarlama ve Satış Başkanlığı'ndaki uzmanlar ile tartışılmıştır.

2.4.1.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti

Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin küresel pazarlarda mevcut havayolu taşımacılığı faaliyetlerine ilişkin bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin en çok yolcu taşıdığı bölge Avrupa'dır.** THY'nin 2000 yılında taşıdığı yolcuların bölgelere göre dağılımı Tablo-17'de görülmektedir.
- * **THY yetkililerine göre Orta Asya da küresel bir pazar olmaya aday durumdadır.** Özellikle Türk Cumhuriyetleri ve Ukrayna THY açısından gelecekte önemli bir pazar potansiyeline sahiptir. THY bu pazarlarda şimdilik lider durumdadır. THY bu bölgelere sefer düzenleyen ilk havayolu işletmelerinden birisidir ve ilk olmanın avantajlarına sahiptir. Diğer yandan, Asya'da bulunan Çin pazarının da hızla gelişeceği tahmin edilmektedir.

Tablo-17. THY'nin Taşıdığı Yolcuların Bölgelere Göre Dağılımı

	Taşınan Yolcu Sayısı Oranı (%)
Avrupa	72
Ortadoğu	10
Uzakdoğu	9
ABD	4
Kuzey Afrika	4
Güney Afrika	1

THY, Ar-Ge Müdürlüğü, (Haziran 2002).

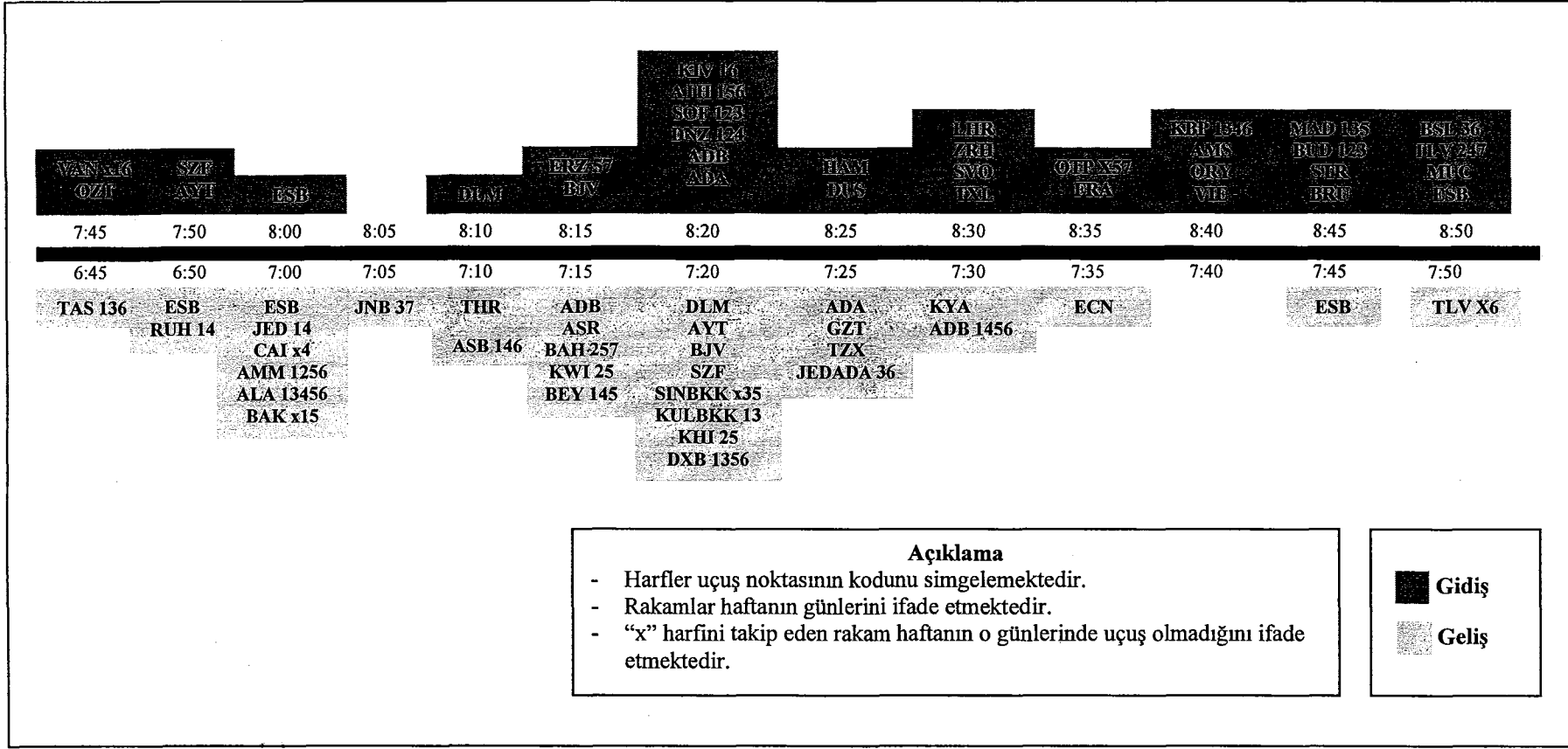
2.4.1.2. Küresel Uçuş Ağı ve Topla&Dağıt Sistemi

Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin mevcut uçuş ağı ve Topla&Dağıt sistemi hakkında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY Topla&Dağıt uçuş ağı sistemini kullanmaktadır.** THY iç hatlarda Ankara Esenboğa havaalanını, dış hatlarda ise İstanbul Atatürk Havaalanını merkez havaalanı olarak kullanmaktadır.
- * **THY yetkililerine göre iç hatlar için kurulan T&D sistemi etkin bir biçimde çalışmamaktadır.** Bunun en önemli nedeni olarak iç hatlarda yeterince yolcu potansiyelinin olmaması gösterilmektedir. Diğer yandan, iç hatlardaki T&D sistemi

(Ankara Esenboğa Havaalanı merkezli) dış hatlar T&D sistemini besleyecek bir biçimde tasarlanmıştır.

- * **İstanbul Atatürk Havaalanı'nda 4 dalgalı T&D sistemi kullanılmaktadır.** THY'nin kullandığı T&D sistemini gösteren örnek bir tarife dağılım çizelgesi Şekil-23'de görülmektedir. THY bu sistem sayesinde havaalanı-çifti sayısını artırmayı hedeflemektedir. THY yetkililerine göre, kullanılan T&D sisteminin amacı uçuş ağını büyütmek ve küresel bir alana yaymaktır. Bu sistem sayesinde THY'nin elde ettiği havaalanı-çifti sayısının yaklaşık 5.000 olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, Lufthansa'nın havaalanı-çifti sayısının yaklaşık 30.000'dir. Bu rakamlar karşılaştırıldığında THY uçuş ağının yeterince büyük olmadığı söylenebilir. THY'nin en önemli rakibi karşısındaki bu fark, THY yetkilileri tarafından da bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. THY bu sayıyı artırmayı hedeflemektedir.
- * **THY'nin 2002 yılı Nisan ayı sonu itibariyle 77'si dış, 26'sı iç olmak üzere 54 ülkede toplam 103 noktaya tarifeli seferi bulunmaktadır.** Bu uçuş noktalarının ayrıntıları Tablo-18'de görülmektedir.
- * **THY'nin tüm uçuş ağı üzerindeki bağlantılı yolcu sayısı toplam yolcu sayısının %10'u kadardır.** THY yetkilileri tarafından oldukça düşük olarak değerlendirilen bu oranın %20'ye çıkartılması hedeflenmektedir.
- * **THY yetkililerine göre THY'nin uçuş ağı genel olarak kesintisiz bir uçuş ağı değildir.**
- * **THY yetkililerine göre yeterince bağlantı oluşturulabilmesi ve bu bağlantıların yolculara değer yaratabilmesi için günde en az iki uçuş sıklığı gerekmektedir.** Uçuş sıklığının bu açıdan Avrupa'da, Türk Cumhuriyetleri'nde ve Ortadoğu'da yeterli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, pazar şartları bu bölgelerdeki uçuş sıklığının bile artırılmasını gerektirmektedir. Fakat İHH anlaşmaları bu artışa olanak tanımamaktadır. Diğer yandan, THY'nin Uzakdoğu hatlarındaki uçuşları yeterince bağlantı yaratacak sıklıkta değildir.
- * **THY T&D sisteminin merkez havaalanlarında bağlantı zamanlarının uygun olduğu söylenebilir.** Tablo-19'da Ankara Esenboğa ve İstanbul Atatürk Havaalanlarındaki minimum bağlantı zamanları görülmektedir.



Şekil-23. THY'nin İstanbul Merkezli T&D Sisteminde Sabah Dalgası

THY, Tarife Müdürlüğü, (Haziran 2002).

Tablo-18. THY'nin Bölgelere Göre Uçuş Noktaları

İç Hatlar Toplam 26	Avrupa Toplam 46	Uzakdoğu Toplam 13	Ortaadoğu Toplam 10	Kuzey Afrika Toplam 4	Güney Afrika Toplam 2	ABD Toplam 2
Adana	Amsterdam	Aşkabat	Amman	Kahire	Johannesburg	New York
Ağrı	Atina	Almaty	Bayreyn	Tunus	Capetown	Şikago
Ankara	Barcelona	Bangkok	Beyrut	Cezayir		
Antalya	Bükreş	Bışkek	Cidde	Tripoli		
Batman	Bakü	Karaçi	Damaskus			
Bodrum	Basel	Kualalumpur	Dubai			
Diyarbakır	Berlin	Osaka	Kuveyt			
Dalaman	Brüksel	Pekin	Riyad			
Denizli	Budapeşte	Seul	Tahran			
Edremit	Cenevre	Singapur	Tel Aviv			
Elazığ	Düsseldorf	Şanghay				
Erzincan	Frankfurt	Taşkent				
Erzurum	Hamburg	Tokyo				
Gaziantep	Hannover					
İstanbul	Köln					
İzmir	Kiev					
Kars	Kişinev					
Kayseri	Kopenhag					
Konya	Lefkoşe					
Malatya	Londra					
Mardin	Lyon					
MUŞ	Madrid					
Samsun	Manchester					
Şanlıurfa	Münih					
Trabzon	Milano					
Van	Moskova					
	Nürnberg					
	Nice					
	Odessa					
	Paris					
	Prag					
	Pristina					
	Roma					
	Saraybosna					
	Simferepol					
	Sofya					
	Stokholm					
	Strasbourg					
	Stuttgart					
	Tiflis					
	Tiran					
	Üsküp					
	Varşova					
	Viyana					
	Zagreb					
	Zürih					

Not: THY'nin uçuş noktalarının bölgelere göre sınıflandırılması yapılırken THY'nin kullandığı tarife yazılım programındaki sınıflandırma dikkate alınmıştır.

THY, Tarife Müdürlüğü, (Haziran 2002).

Tablo-19. THY'nin Merkez Havaalanlarında Minimum Bağlantı Zamanları

	Yön	Süre
İstanbul Atatürk Havaalanı	Dıştan dışa	00:45
	İçten içe	00:30
	İçten dışa	01:00
	Dıştan içe	00:45
Ankara Esenboga Havaalanı	Dıştan dışa	00:45
	İçten içe	00:30
	İçten dışa	01:00
	Dıştan içe	01:00

THY Tarife Müdürlüğü

- * **THY'nin uçuş ağı SUYP açısından kesinlikle kesintisiz değildir.** Bu sorun THY yetkililerinin en çok önem verdikleri konuların başında gelmektedir. THY yetkililerine göre, günümüzde küresel bir SUYP havayolu işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Küresel ölçekte bir SUYP tasarımı uçuş ağının küreselleştirilmesine bağlıdır. Bunu sağlayabilmenin yolu ise, diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmaktır. THY bunun farkında olmasına rağmen sadece American Airlines ile SUYP paylaşımı anlaşmasına sahiptir. THY yetkilileri THY'nin iş amaçlı yolcu pazarındaki başarısızlığını büyük bir ölçüde SUYP açısından kesintisiz bir hizmet verilemiyor olmasına bağlamaktadır.
- * **THY'nin uçuş ağı bilet kontrol işlemleri ve bagaj hizmetleri açısından kesintisiz değildir.**
- * **THY'nin uçuş ağı özel yolcu salonları açısından kesintisiz değildir.**

2.4.1.3. Dağıtım Kanalları

Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin mevcut dağıtım kanalları hakkında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY küresel bir ölçekte BRS'lere üye durumdadır.** Bu nedenle, BRS'lerin küresel bir ölçeği kapsadığı söylenebilir.
- * **THY'nin web sitesi bilet satışına olanak tanımasına rağmen bu olanak şimdilik sadece ABD ve Türkiye için geçerlidir.** Bu açıdan bakıldığında internet ortamında bilet satışının küresel bir ölçeği kapsamadığı söylenebilir. THY bu olanakları kısa vadede artırmayı hedeflemektedir. Diğer yandan, web sitesi

sayesinde, THY'nin sunduğu hizmetlere ve uçuş tarifesine küresel bir ölçekte ulaşmak mümkündür. Site hem Türkçe hem de İngilizce olarak düzenlenmiştir.

2.4.1.4. Bağlılık Programları

Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin mevcut bağlılık programları hakkında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY SUYP'si küresel bir alanı kapsamamaktadır.** THY Qualiflyer işbirliği grubundan ayrıldıktan sonra kendisine ait bir SUYP tasarlamıştır. Bu program kapsamında yaklaşık 480.000 üyesinin olduğu belirtilmektedir. Buna karşın, THY uçuş ağının küresel olmaması ve THY dışındaki havayolu işletmelerinin uçuş ağlarında SUYP puanı biriktirilememesi nedeniyle küresel bir SUYP varlığından söz edilmesi mümkün değildir. THY'nin sadece American Airlines ile olan işbirliği anlaşması SUYP paylaşımını kapsamaktadır. Diğer kod paylaşımı anlaşmaları SUYP paylaşımı içermemektedir.
- * **THY'nin SUYP paylaşımı anlaşmaları stratejik özellikler taşımamaktadır.** Çünkü THY'nin AA ile olan SUYP paylaşımı THY/AA uçuş ağının çok küçük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu nedenle, THY hem kendi SUYP'sine diğer ülke vatandaşlarını çekememektedir hem de Lufthansa gibi önemli rakiplerine sık uçan Türk müşterilerini kaptırmaktadır. THY iş amaçlı yolcu pazarında oldukça zayıf durumdadır.
- * **THY'nin Türkiye'de yeterince şirket indirimleri olduğu söylenebilir.** THY son iki yıl içinde bu konuda önemli ölçüde yol almış durumdadır. THY'nin son yıllarda bağlılık programlarına yeterince önem verdiği düşünülmektedir. Bu kapsamda Türkiye'deki faaliyetler hızlandırılmış ve pek çok şirket ile anlaşmalar yapılmıştır. Bunlara Koç Holding, Siemens, Şişe Cam, Alcatel, Ericson, Unilever gibi şirketler örnek olarak verilebilir. Bu şirketlerin en önemli özelliği genellikle Avrupa ile iş bağlantılarının olmasıdır. THY'nin Avrupa'daki uçuş ağının büyük ve geniş olması bu şirketlerin bağlılık programına üye olmalarını kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan, yurt dışındaki yabancı şirketlerin THY şirket bağlılık programlarına üye olmaları şimdilik söz konusu değildir. Bunun en önemli nedeni Avrupa'daki şirketlerin sadece Türkiye ile değil, dünyanın dört bir yanındaki ülkeler ile iş

bağlantılarının olmasıdır. THY'nin onlara sunduğu imkan sadece Türkiye ve İstanbul bağlantılı olmak üzere daha gerideki doğu hatlarıdır.

*** THY için bilet satan seyahat acentelerinin tam olarak küresel bir ölçeğe yayıldığını söylemek mümkün değildir.**

2.4.1.5. Havayolu İşbirlikleri

Bu araştırma kapsamında, THY'nin küresel bir havayolu işletmesi olarak, havayolu işbirlikleri açısından mevcut durumu incelenmektedir. Buna karşın, THY'nin işbirlikleri ile ilgili geçmişteki önemli uygulamaları hakkında da bilgi verilmesi gerekli görülmektedir. Bu nedenle, THY'nin havayolu işbirlikleri açısından durumu geçmişteki durum ve mevcut durum olarak iki aşamada incelenmektedir.

2.4.1.5.1. Geçmişteki Durum

Özelleştirme kapsamında olması nedeniyle, THY gerektiği kadar esnek bir işletme olamamaktadır. Bu nedenle, geçmiş yıllarda THY'nin işbirliği stratejilerini belirlemesinde, işbirlikleri hakkında kararlar almasında ve gerek kararların gerekse işbirliği stratejilerinin uygulanmasında dış faktörler fazlaca rol oynamıştır.

Küreselleşmenin önemli etkiler yarattığının ve bu nedenle havayolu taşımacılığında işbirliklerinin ne kadar gerekli bir hale geldiğinin farkında olan THY 20 Mart 1998'de Qualiflyer küresel işbirliği grubuna katılmıştır. Fakat bu grup içinde amaçlarına ulaşamayacağını gören THY, daha Qualiflyer işbirliği grubunun içindeyken, kendisi için yeni bir küresel işbirliği grubu arayışı içine girmiştir.

THY'nin Qualiflyer küresel işbirliği grubuna katılmasının en önemli amaçları ABD iç hat bağlantılarını sağlamak ve THY'nin küresel bir ölçekte tanınmasını sağlamak olmuştur. THY genel müdürüne göre THY, Qualiflyer küresel işbirliği grubu sayesinde, markasını küresel bir ölçekte tanıtmayı başarmıştır.

Qualiflyer grubundaki en önemli sorunlardan birisi kurucu üye Swissair'in işbirliğinin yönetilmesi sırasında baskın bir rol üstlenerek işbirliğini kendi başına yönetmeye çalışmış olmasıdır. Çünkü Swissair'in işbirliği biçimleri daha çok hisse paylaşımına dayanmıştır. Swissair'in, işbirliğine giderek, üye havayolu işletmelerini "bağlı işletmeler" haline getirmeyi hedeflediği düşünülmektedir.

THY, Qualiflyer küresel işbirliği grubu kapsamında, özellikle Avusturya Havayolları ve Swissair ile kod paylaşımı anlaşmalarına gitmiştir. Bununla birlikte, THY'nin Qualiflyer grubundaki işbirliği stratejik özellikler kazanamamıştır. Örneğin, kod paylaşımı anlaşmalarına rağmen, tüm uçuş ağını kapsayan bir ücret eşgüdümü sağlanamamıştır. Ayrıca, ABD'li bir havayolu işletmesi ile işbirliğine gitmeyi amaçlayan THY bu amacına Qualiflyer çerçevesinde ulaşamamıştır. Buna karşın, THY'nin American Airlines ile kod paylaşımı anlaşmasına gitmesinde Swissair'in yardımı olduğu belirtilmektedir.

İşbirliğinin yürütülmesi sırasında Swissair'in karar verme süreçlerini kendi başına işletmek istemesi grup içinde sorunlara neden olmuştur. Ayrıca, grup içindeki havayolu işletmesi sayısının çok olmasının karar verme süreçlerindeki etkinliği ve grubun esnekliğini önemli ölçüde azalttığı düşünülmektedir.

Diğer yandan, grup içindeki havayolu işletmelerinin uçuş ağları birbirine paralel özellikler göstermiştir. Bu durum işbirliğinin yürütülmesi sırasında da bazı sorunlara neden olmuştur. Örneğin, daha önceden bazı hatlarda var olan rekabet devam etmiştir. Bu durum bilinmesine rağmen grup üyeleri uçuş ağlarının paralelliklerini önleyecek girişimlerde bulunmamayı tercih etmişlerdir.

Sonuç olarak, Qualiflyer küresel işbirliği grubunun THY'ye çok önemli tecrübeler kazandırdığı belirtilmektedir. Bu sayede, hem işbirliklerinin yönetilmesinden sorumlu olan personel hem de THY genelindeki ilgili personel havayolu işbirlikleri ve bunların yönetilmesi hakkında önemli tecrübeler elde etmiştir. THY yetkilileri elde edilen bu tecrübelerin gelecekteki işbirliği anlaşmalarının yönetilmesindeki etkinliği artıracığını düşünmektedir.

THY, Qualiflyer dışındaki küresel işbirliği gruplarının arayışı içindeyken, kendi birimleri içindeki araştırmaların yanı sıra, havayolu işbirlikleri konusunda uzman olan bağımsız danışmanlık şirketlerinden yardım alınmasına karar vermiştir. Bu gelişmeler paralelinde 1999-2000 yılları arasında bir danışmanlık şirketine kapsamlı bir araştırma yaptırılmıştır. Küresel işbirliği grubunun seçilmesi aşamasının stratejik özellikler taşıdığının bilincinde olan THY, yapılan araştırmanın dünyadaki tüm mevcut işbirliği gruplarını kapsamasını sağlamıştır. Araştırma çok yönlü bir biçimde yapılmış ve her bir küresel işbirliği grubunun avantaj ve dezavantajları belirlenmiştir.

Söz konusu araştırma sırasında hangi faktörlerin dikkate alındığı, işbirliği grubunun seçilmesi sırasında işbirliği başarısını etkileyecek faktörlerin neler olduğu gibi ayrıntılar bilinmemektedir. THY yetkilileri bu raporun ticari bir takım sırları içerdiğini düşünmektedirler. Bu nedenle, araştırmanın içeriği hakkında daha fazla bilgi elde edilememiştir. Diğer yandan, bu araştırma mevcut küresel işbirliği gruplarından hangisinin THY için daha avantajlı olduğunu belirlemeye yöneliktir. Araştırma “Havayolu İşbirlikleri Oluşum Sürecinin” daha iyi yönetilmesi için THY’nin bilgilendirilmesine yönelik değildir.

Danışmanlık şirketi tarafından yapılan araştırmanın sonucunda, hemen hemen tüm işbirliği gruplarının THY açısından benzer değerler yaratacağının ortaya çıktığı belirtilmektedir. Başka bir deyişle, her birisinin farklı avantaj ve dezavantajları olmasına karşın, tek bir tanesinin mutlaka seçilmesini gerektiren bir üstünlüğü olmadığı görülmüştür.

1999-2001 yılları arasında yapılan bu araştırmalar sırasında THY tüm küresel işbirliği gruplarından ciddi teklifler almıştır. Bu araştırmaların yapıldığı ve tekliflerin geldiği süreç THY’nin özelleştirilmesinin gündemde olduğu döneme rastlamaktadır. Bu rastlantı THY açısından karar verme aşamasında önemli bir etki yaratmıştır.

Özelleştirme idaresi ve hükümet THY’nin bu konuda kendi başına bir karar almasına olumlu yaklaşmamıştır. Bu kararın alınmasındaki esneklik doğrudan ve dolaylı olarak engellenmiştir. Özelleştirme İdaresi THY’nin işbirliği stratejilerinin özelleştirme yöntemine bağlı olarak belirlenmesini tercih etmiştir. THY’den hisse satın alacak bir havayolu işletmesinin farklı bir küresel işbirliği grubu içinde yer alması halinde hem özelleştirme uygulamasının hem de işbirliği başarısının olumsuz yönde etkilenebileceğinin dikkate alındığı düşünülmektedir.

THY’yi işbirliği gruplarına dahil etmeyi düşünen grupların başında söz konusu dönemde kuruluş aşamasında olan SkyTeam gelmektedir. Bunun en önemli nedeni SkyTeam’in THY’nin kendisine uçuş ağı açısından çok önemli değerler yaratacağını düşünmüş olmasıdır. Gerçektende Türkiye’nin ve özellikle İstanbul’un SkyTeam uçuş ağının küreselleştirilmesi açısından önemli avantajlar sağlayacak bir konumda olduğu düşünülmektedir. Diğer bir neden ise bu dönemde Star ve OneWorld’e göre geride kalan SkyTeam kendisi için değer yaratacak bir çok havayolu işletmesini söz konusu küresel işbirliği gruplarına kaptırmış durumdadır.

Söz konusu dönemde Lufthansa'nın THY'nin özelleştirilmesi ile ilgileniyor olması STAR'dan da teklifler gelmesine neden olmuştur. Benzer bir biçimde, British Airways de bir dönem THY'nin özelleştirilmesi ile ilgilenmiştir.

Bununla birlikte, özelleştirme sürecinin uzaması söz konusu havayolu işletmelerinin ilgilerini kaybetmelerine neden olmuştur. Özellikle 2001 yılı Şubat ayında ortaya çıkan ekonomik kriz, diğer bir çok işletme gibi, THY'nin özelleştirme sürecini olumsuz yönde etkilemiştir. Türkiye'deki belirsizlik arttığı için THY'nin özelleştirilmesi giderek daha zayıf bir olasılığa dönüşmüştür. 11 Eylül saldırılarının sektörü küresel bir ölçekte olumsuz yönde etkilemesi özelleştirme sürecinin tamamen askıya alınmasına neden olmuştur.

2.4.1.5.2. Mevcut Durum

Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin mevcut işbirliği anlaşmaları hakkında elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin mevcut işbirliği anlaşmaları sadece kod paylaşımı biçimindeki işbirlikleridir.** Bu işbirliği anlaşmaları sadece ilgili havayolu işletmesine ait uçuş ağının bir ya da birkaç uçuş noktasını kapsamaktadır. Başka bir deyişle, mevcut kod paylaşımı anlaşmaları stratejik özellikler değil taktik özellikler taşımaktadır. THY'nin kod paylaşımı anlaşmaları ve içerikleri Tablo-20'de görülmektedir.
- * **THY'nin charter seferler düzenleyen SunExpress havayolu işletmesi ile hisse paylaşımına dayalı bir işbirliği bulunmaktadır.** THY SunExpress Havayolu İşletmesi'nin %50 hissesine sahiptir. SunExpress'in diğer ortağı ise charter seferler düzenleyen Condor havayolu işletmesidir.

2.4.2. THY'nin Küreselleşme İhtiyacının İşbirliği Kararına Yönelik Değerlendirilmesi

THY'nin karşı karşıya olduğu küresel baskıların belirlenmesi ve küresel bir havayolu işletmesi olarak mevcut durumunun ortaya konulmasından sonra THY'nin küreselleşme ihtiyacının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme küresel havayolu işletmesi kavramı kapsamında THY'nin mevcut özellikleri dikkate alınarak ve işbirliği kararına yönelik olarak yapılmaktadır. Söz konusu değerlendirmelerin özeti

Şekil-22'nin "THY ve İşbirliği Stratejileri" bölümünde (şeklin sağ tarafı) görülmektedir.

Tablo-20. THY'nin Kod Paylaşımı Anlaşmaları

Kod Paylaşımı Anlaşması	Açıklama
Türk Havayolları (TK) / American Airlines (AA)	Tüm okyanus aşırı uçuşlar THY tarafından ABD iç hatlarındaki seferler AA tarafından gerçekleştirilmektedir. Anlaşma serbest koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Çek Havayolları (OK):	İstanbul-Prag-İstanbul hattındaki tüm uçuşlar ortak bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Her iki havayolu işletmesi karşılıklı olarak diğer havayolunun uçuşunda, kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Polonya LOT Havayolları (LO):	İstanbul-Varşova-İstanbul hattındaki tüm uçuşlar ortak bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Her iki havayolu işletmesi karşılıklı olarak diğer havayolunun uçuşunda, kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Asiana Havayolları (OZ):	Tüm uçuşlar THY tarafından gerçekleştirilmektedir. Asiana Havayolları THY'nin İstanbul-Seul-İstanbul uçuşlarında kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Japon Havayolları (JL):	Tüm uçuşlar THY tarafından gerçekleştirilmektedir. Japon Havayolları THY'nin İstanbul-Osaka-İstanbul ve İstanbul-Tokyo-İstanbul uçuşlarında kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Hırvatistan Havayolları (OU):	Tüm uçuşlar THY tarafından gerçekleştirilmektedir. Hırvatistan Havayolları THY'nin İstanbul-Zagreb-İstanbul uçuşlarında kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / SunExpress Havayolları (XQ):	Tüm uçuşlar SunExpress Havayolları tarafından gerçekleştirilmektedir. THY Antalya-Frankfurt-Antalya ve Antalya-Münih-Antalya arasındaki SunExpress uçuşlarında kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.
Türk Havayolları (TK) / Air China (CA):	Tüm uçuşlar THY tarafından gerçekleştirilmektedir. Air China THY'nin İstanbul-Pekin/Shangai uçuşlarında kendi kodu ve uçuş numarasını kullanmaktadır. Anlaşma blok koltuk satışına dayanmaktadır.

THY, Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürlüğü, (Haziran 2002).

2.4.2.1. Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti

Yapılan değerlendirmeler sonucunda THY'nin küresel pazarlardaki havayolu taşımacılığı faaliyetleri ile ilgili olarak varılan sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin ABD'nin iç hatlarında, Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri ile Ortadoğu ve Uzakdoğu bölgelerindeki faaliyetlerini artırması gerekmektedir.** Yapılan tahminler bu bölgelerdeki havayolu trafiğinin artacağını göstermektedir. Pazar şartları günümüzde bile, bu bölgelerdeki uçuş sıklığının artırılmasını gerektirmektedir.
- * **THY'nin bu bölgelerdeki havayolu taşımacılığı faaliyetlerini kendi olanakları ile artırması yatırım maliyetlerinin çok olması ve filo yetersizliği nedeniyle mümkün görülmemektedir.** Ayrıca, İHH anlaşmaları faaliyetlerin artırılmasına olanak tanımamaktadır. Örneğin, ABD iç hatlarının THY'nin kendi imkanları ile büyütülmesi ve genişletilmesi mümkün değildir. Bu durumda, İHH anlaşmalarının baypas edilmesi gerekmektedir.
- * **Sözü edilen bölgelerdeki faaliyetlerin artırılması gelecekte THY'ye değer yaratacaktır.** Avrupa-Ortadoğu ve Avrupa-Uzakdoğu arasındaki yolcuların İstanbul bağlantılı olarak taşınabilmesi için Ortadoğu ve Uzakdoğu'daki uçuş ağının büyütülmesi ve genişletilmesi gerekmektedir. THY küresel bir işbirliği grubuna girmek istemesi durumunda bu gruptaki diğer üyelere değer yaratacağı için küresel bir işbirliği grubu içinde kendisine yer bulma olasılığı artacaktır.
- * **Sonuç olarak, THY'nin küresel pazarlardaki faaliyetlerini artırması ve yeni pazar fırsatlarından yararlanması gerekmektedir.** Bunu sağlamanın yolu söz konusu bölgelerde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir.

2.4.2.2. Küresel Uçuş Ağı ve Topla&Dağıt Sistemi

Yapılan değerlendirmeler sonucunda THY'nin küresel uçuş ağı açısından ihtiyaçlarına ilişkin varılan sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * **THY'nin taşıdığı bağlantılı yolcuların diğer yolculara oranı düşüktür ve bu oranın artırılması gerekmektedir.** Bunu gerçekleştirmenin yolu havaalanı-çifti sayısını artırmak ve bunları küresel bir alana yaymaktır. **Başka bir deyişle, uçuş ağının küreselleştirilmesi ve kesintisiz bir hale getirilmesi gerekmektedir.**
- * **THY'nin mevcut uçuş ağında bile bağlantılı yolcu taşıdığı belirtilmektedir.** Örneğin, ABD-Karaçi arasında İstanbul bağlantılı yolcu taşınmaktadır. **Ortadoğu**

ve Uzakdoğu'daki uçuş noktalarının artırılması ve bu hatlardaki taşımacılık hizmetinin kesintisiz hale getirilmesi bağlantılı yolcu sayısını artıracaktır.

- * Dünya genelinde en önemli havayolu taşımacılığı pazarlarının başında ABD'nin iç hatları gelmektedir. Gerek ABD'li gerekse Avrupalı havayolu işletmeleri ABD'deki bu büyük pazarı dünyanın diğer noktalarına bağlamaya çalışmaktadır. Gerçekten, dünya genelinde rekabetin en yoğun yaşandığı pazar Kuzey Amerika-Avrupa pazarıdır. Ancak, THY'nin ABD'de sadece iki noktaya uçuşu vardır ve bu pazarın payı sadece %4'dür. Buna karşın, THY'nin ABD iç hatlarından topladığı yolcuları İstanbul bağlantılı olarak Ortadoğu ve Uzakdoğu'ya taşıması mümkündür. Diğer yandan, THY'nin Avrupalı rakiplerinin İstanbul-ABD pazarındaki müşterileri Frankfurt, Londra ve Paris'teki merkez havaalanları ve küresel uçuş ağları sayesinde, ABD içinde istedikleri noktalara kesintisiz bir hizmet sunarak taşıdıkları bilinmektedir. Bu nedenle, THY'nin ABD'nin iç hatlarına daha etkin bir biçimde erişebilmesi ve uçuş ağını buna uygun bir hale getirmesi gerekmektedir. **Bunu sağlamanın yolu ya AA ile olan işbirliğini genişletmek ya da bu bölgede aktif üyelere sahip olan küresel bir işbirliği grubuna girmektir.**
- * Diğer yandan, işbirliği kapsamında yapılan bağlantılı uçuşların farklı havayolu işletmeleri tarafından yapılanlara göre daha düşük bilet ücreti sağlayabildiği bilinmektedir. Bu sayede, bilet ücretleri de azaltılarak özellikle fiyat esnekliği yüksek olan yolcuların kazanılması mümkün olacaktır.
- * THY'nin bağlantılı yolcu miktarını artırması durumunda yerel ve bölgesel krizlerden korunabilmesi de mümkün olacaktır. Bu sayede, mevsimlere bağlı olarak ortaya çıkan talep dalgalanmaları da önlenebilecektir.
- * THY'nin 77 dış hat noktasından 46'sı (yaklaşık %60'ı) Avrupa'dadır. Başka bir deyişle, Avrupa THY'nin en önemli pazarı konumundadır. Avrupa/Asya-Pasifik pazarının da önemli olduğu bilinmektedir. **Bu durumda, Avrupa'daki uçuş ağının İstanbul üzerinden Ortadoğu ve Uzakdoğu'ya bağlanması THY için önemli rekabetçi üstünlükler sağlayacaktır.**
- * THY'nin İstanbul'da dış hatlara yönelik olarak kurduğu T&D sisteminin akılcı bir uygulama olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü İstanbul'un jeopolitik konumu oldukça önemlidir. İstanbul Avrupa-Asya bölgelerinin geçiş noktasındadır. İstanbul Atatürk Havaalanının bu bölgelere yönelik bir merkez havaalanı olarak

kullanılması son derece uygundur. Bu bölgelere yapılacak uçuşların süresi Avrupa'daki bir merkez havaalanından yapılacak uçuşlara göre daha kısa olacaktır. Bu da hem zaman açısından yolculara değer yaratacak hem de maliyetleri azaltacağı için bilet fiyatlarının daha rekabetçi olmasını sağlayacaktır. **Avrupa ile Asya Pasifik arasındaki pazarın büyüklüğü dikkate alındığında, THY'nin T&D Sistemini bu pazarı hedef alacak bir biçimde geliştirmesi ve küreselleştirmesinin kendisine önemli rekabetçi üstünlükler kazandıracağı açıktır.**

- * İstanbul Atatürk Havaalanı, Bağımsız Türk Cumhuriyetleri'nin gelişim potansiyeli dikkate alındığında, yine Avrupa-Uzakdoğu arasındaki trafik açısından son derece uygun bir merkez havaalanı konumundadır. THY yetkililerine göre pazar koşulları bugün bile Ortadoğu ve Uzakdoğu'daki uçuş sıklığının artırılmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik küresel bir T&D sistemi sayesinde karşılanabilir. Bununla birlikte, bu bölgelerdeki İHH anlaşmalarının liberal özellikler taşımadığı unutulmamalıdır. **Bu nedenle, uçuş ağının küreselleştirilebilmesi ve uçuş sıklığının artırılabilmesi için ya bu anlaşmaların açık semalara dönüştürülmesi ya da baypas edilmesi gerekmektedir. THY yetkililerine göre bu bölgelerdeki İHH anlaşmalarının yakın gelecekte liberalleştirilmesi mümkün değildir.**
- * AB üyesi Yunanistan'ın Atina'daki havaalanı gelecekte İstanbul Atatürk Havaalanı önemli bir rakip olabilir. Diğer bir tehdit ise, kapılarını giderek dış dünyaya aralayan İran'dan gelmektedir. İran'ın sözü edilen bölgelere açılım sağlayabilecek bir coğrafi konumu vardır. **Bu nedenle, İstanbul Atatürk Havaalanı bir an önce T&D sisteminin merkez havaalanı olarak güçlendirilmelidir.**
- * THY'nin Ortadoğu ve Uzakdoğu'daki uçuş ağı bugün bile diğer küresel işbirliği grupları için değer yaratacak niteliktedir. **Bu bölgelerdeki uçuş ağının Avrupa'daki kadar büyütülmesi ve genişletilmesi söz konusu değeri daha da artıracaktır. Bu sayede, THY'nin küresel bir işbirliği grubuna katılması daha kolay bir hale gelecektir.**
- * THY'nin uçuş ağını küreselleştirerek bağlantılı yolcu sayısını artırabileceği daha önce tartışılmıştır. Bununla birlikte, uçuş ağının küreselleştirilmesi kendi başına söz konusu potansiyeli yaratmaya yetmeyecektir. Aynı zamanda, bu uçuş ağının

kesintisiz bir hale getirilmesi gerekmektedir. THY'nin en önemli eksiklerinden birisi T&D sistemini bugün bile kullanıyor olmasına karşın, mevcut uçuş ağının kesintisiz olmamasıdır. **Bu nedenle, THY'nin şimdiki ve gelecekteki uçuş ağını kesintisiz hale getirmesi gerekmektedir.**

- * THY'nin en önemli rakipleri, Lufthansa, Air France ve British Airways gibi, (özellikle iş amaçlı yolcu pazarında) Avrupalı havayolu işletmeleridir. Bu havayolu işletmelerinin hem kendi kaynakları hem de üyesi oldukları küresel işbirliği grupları sayesinde kesintisiz ve küresel bir uçuş ağına sahip oldukları dikkate alındığında, THY'nin bunlar ile rekabet edebilmesinin oldukça güç olduğu görülmektedir. **Avrupalı ve Asya Pasifikli pek çok havayolu işletmesinin küresel işbirliği gruplarına dahil oldukları dikkate alındığında, THY'nin de küresel bir işbirliği grubuna girerek küresel havayolu işletmesi özelliklerini elde etmesi büyük önem kazanmaktadır.**
- * Sonuç olarak, THY'nin uçuş ağını küreselleştirmesi gerekmektedir. Diğer havayolu işletmelerinde olduğu gibi, THY'nin bunu kendi olanakları ile gerçekleştirmesi mümkün değildir. **Bu nedenle, THY'nin uluslararası alanda kendisi için uygun bölgelerde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmesi gerekmektedir.**

2.4.2.3. Dağıtım Kanalları

Yapılan değerlendirmeler sonucunda THY'nin dağıtım kanalları açısından ihtiyaçlarına ilişkin varılan sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * İnternet temeline dayanan dağıtım kanallarının önemi giderek artmaktadır. Bu sayede, sunulan hizmetlerin küresel bir ölçekte tanıtılması ve satışa sunulması mümkün olmaktadır. THY'nin bu eğilimin farkında olduğu söylenebilir. **Bununla birlikte, internetten bilet satış olanaklarının ABD ve Türkiye ile sınırlı olması bu tür dağıtım kanallarının daha küresel bir alana yayılmasını gerektirmektedir. THY'nin bunu sağlayabilmesi için internet temeline dayalı bilet satış hizmeti veren yerel işletmeler ile işbirliği yapması gerekmektedir.**

2.4.2.4. Bağlılık Programları

Yapılan değerlendirmeler sonucunda THY'nin bağlılık programları açısından ihtiyaçlarına ilişkin varılan sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır:

- * THY iş amaçlı yolcu pazarında rakip havayolu işletmelerinin oldukça gerisindedir. Bu durum hem THY'nin gelirlerini artıramamasına hem de ekonomik sınıfta rekabetçi bilet fiyatları sunamamasına neden olmaktadır. **Bu sorunun uçuş ağının küresel olmamasından ve mevcut ağın küresel SUYP'ler ile desteklenememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.**
- * THY'nin en önemli pazarı konumundaki Avrupa'da büyük ve geniş bir uçuş ağına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, THY'nin özellikle daha sık uçan iş amaçlı yolcularda bağlılık yarattığını söylemek mümkün değildir. Bunun en önemli göstergesi THY'nin iş amaçlı yolcu pazarında Avrupa'daki hemen hemen tüm hatlarda rakip havayolu işletmelerinin gerisinde kalmış olmasıdır. Bunun nedeni uçuş ağının küresel SUYP ile desteklenememesidir. Bu durumda, Türkiye çıkışlı Türk yolcular bile diğer yabancı havayolu işletmelerinin SUYP'lerini tercih etmektedirler. Başka bir deyişle, rakiplerin uçuş ağlarına bağlılık daha fazladır. Çünkü bu tür havayolu işletmelerinin uçuş ağları THY'ninkine göre daha çok küresel özellikler taşımaktadır. **THY'nin uçuş ağını küreselleştirmesi gerekliliği bu noktada da ön plana çıkmaktadır.**
- * THY, daha önce de belirtildiği gibi, İstanbul bağlantılı olarak, Avrupa ile Ortadoğu ve Uzakdoğu arasındaki yolcu trafiğini artıracak özelliklere sahiptir. Buna karşın, THY'nin küresel bir SUYP'ye sahip olmaması bu bölgelere taşınacak iş amaçlı yolcularda bağlılık yaratmasını güçleştirmektedir. **Bu nedenle, THY'nin hem Asya Pasifik'te hem Avrupa'da hem de ABD'de daha stratejik ve daha küresel ölçekli SUYP'lere ihtiyacı vardır. Bunu sağlamanın yolu diğer havayolu işletmeleri ile küresel bir ölçekte SUYP paylaşımına gidilmesidir.**
- * THY ikili kod paylaşımı anlaşmaları yaparak SUYP'sini küreselleştirmeyi hedeflemiştir. Buna karşın, özellikle küresel işbirliği grupları içinde yer alan havayolu işletmeleri ikili SUYP paylaşımına girmek istememektedir. Çünkü onlar kendi işbirliği grupları içinde zaten bu tür işbirliği biçimlerini kullanmaktadırlar. Doğal olarak, onlar açısından grup dışından işletmeler ile stratejik nitelikli işbirlikleri uygun görülmemektedir. Çünkü böyle bir uygulama kendi işbirliklerinin

başarı şansını azaltacaktır. **Bu durumda, THY'nin küresel SUYP'ye sahip olabilmesi için küresel bir işbirliği grubuna katılması daha mantıklı bir yol olarak değerlendirilmektedir.**

- * THY Türkiye'deki şirketleri kendi şirket bağlılık programlarına üye yapmayı artık başarmaktadır. Bu başarının temelinde THY'nin Avrupa'da büyük ve geniş bir uçuş ağına sahip olması yatmaktadır. Söz konusu şirketlerin Avrupa ile iş bağlantıları olduğu dikkate alındığında bu normal bir sonuçtur. Fakat diğer bölgelerdeki uçuş ağının Avrupa'daki uçuş ağı kadar büyük ve geniş olmadığı dikkate alındığında, diğer bölgeler ile iş bağlantısı olan şirketleri uçuş ağına bağlamak mümkün olmayabilir. Ya da Türkiye dışındaki yabancı şirketlerin THY uçuş ağına bağlanmasının kolay olmayacağı açıktır. **Bu nedenle, THY'nin uçuş ağını küreselleştirmesi gerekmektedir.**
- * **Sonuç olarak, THY'nin küresel bir SUYP'ye ihtiyacı vardır. THY'nin küresel SUYP'sinin etkinliğini artırabilmesi için uçuş ağını küreselleştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle, THY'nin küresel bir uçuş ağında küresel bir SUYP yaratabilmesi için diğer havayolu işletmeleri ile uluslararası alanda işbirliğine gitmesi gerekmektedir.**

2.4.3. İç Baskıların İşbirliği Kararına Yönelik Değerlendirilmesi

İşbirliği stratejisinin belirlenmesinde rol oynayan diğer bir faktör işletmenin kendi içinde ortaya çıkan iç baskılardır. Yapılan araştırmalar sırasında THY'nin yoğun bir biçimde savunma gereksinimi duyduğu belirlenmiştir. Küresel rakiplere karşı küresel bir ölçekte rekabet edilmesi THY'nin kendini savunmasını gerektirmektedir. THY'nin küresel işbirliği gruplarının oluşum sürecinde yalnız kalması ve rakiplerinin bu küresel işbirliği grupları içinde yer alması THY'nin bir iç baskı olarak "Savunma Gereksinimi" ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Savunmanın dayandığı nokta rakiplerin üstün oldukları, buna karşın THY'nin güçsüz olduğu yönlerin geliştirilmesidir.

Savunma gereksiniminin temel kaynağı rakip havayolu işletmelerinin daha çok bağlantı olanağı sunması, bu bağlantılı uçuş noktalarının küresel bir alana yayılmış olması ve uçuş ağlarının küresel SUYP ile desteklenmiş olmasıdır. Bu nedenle, THY'nin de küresel havayolu işletmelerinin özelliklerini kazanması

gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir.

Yapılan araştırmalarda savunma gereksinimi dışında THY'yi işbirliğine yöneltecek başka bir iç baskı belirlenememiştir.

2.5. İşbirliği Stratejilerinin Seçilmesi

THY'ye uygulanan havayolu işbirlikleri oluşum süreci içinde öncelikle THY'nin karşı karşıya olduğu küresel ve iç baskılar belirlenmiştir. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde ayrıntıları ile açıklanan THY üzerindeki küresel ve iç baskılar⁵⁵⁶ Şekil-22'nin "THY ve Küresel-İç Baskılar" bölümünde (şeklin sol tarafı) özetlenerek verilmektedir.

Küreselleşme sürecinin çevre ve sektör üzerindeki etkileri doğal olarak THY'ye yansımaktadır. Bunlar dikkate alındığında THY üzerindeki küresel baskıların, daha ilk bakışta, THY'yi giderek küresel havayolu işletmelerinin özelliklerini elde etmeye zorladığı görülmektedir.

Geliştirilen "Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın" bir sonraki aşamasında "Küresel Havayolu İşletmesi Olma Gereği ve İç Baskılar" işbirliği kararına yönelik olarak değerlendirilmiştir. **Bu değerlendirmeler sonucunda THY'nin küresel bir havayolu işletmesi olma gereğinin giderek arttığı ve bunun bir sonucu olarak THY'nin diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.**

İşbirliği kararı alması gereken THY'nin bir sonraki aşamada işbirliği stratejilerini belirlemesi gerekmektedir. Aşağıda bu aşamaya kadar yapılan değerlendirmeler özetlenerek bunların sonucunda THY'nin uygulaması gerektiği düşünülen işbirliği stratejileri belirlenmektedir. Bu aşamaya kadar yapılan değerlendirmeler ve THY için uygun işbirliği stratejilerinin belirlenmesi Şekil-22'nin sağ tarafında özet olarak verilmektedir.

*** Küresel Pazarlarda Havayolu Taşımacılığı Faaliyeti:** THY'nin ABD iç hatlarında, Ortadoğu'da, Orta Asya'da ve Asya Pasifik'teki havayolu taşımacılığı faaliyetlerini artırması gerekmektedir. Buna karşın, THY'nin bu faaliyetleri kendi olanakları ile artırması yatırım maliyetlerinin çok olması ve filo yetersizliği

⁵⁵⁶ Bakınız: BÖLÜM IV-2.2.Küresel Baskıların Belirlenmesi ve 2.3.İç Baskıların Belirlenmesi.

nedeniyle mümkün görülmemektedir. Diğer yandan, İHH anlaşmaları buna olanak tanımamaktadır. Bu nedenle, THY'nin söz konusu bölgelerdeki havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, THY'nin İHH anlaşmaları baypas ederek, "Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması" stratejisini uygulaması gerekmektedir.

* **Küresel Uçuş Ağı:** THY'nin, rakipleri ile karşılaştırıldığında, küresel bir uçuş ağına sahip olmadığını söylemek mümkündür. Buna karşın, THY'nin bağlantılı uçuşlar ile havaalanı-çifti sayısını artırması gerekmektedir. Bunun için küresel bir T&D sistemi açısından jeopolitik konumu çok uygun olan İstanbul Atatürk Havaalanı'ndan T&D sistemi içinde daha etkin bir biçimde yararlanılmalıdır. Çünkü Atatürk Havaalanı ABD ve Avrupa ile Ortadoğu ve Uzakdoğu bölgeleri arasında geçişi sağlayacak bir merkez havaalanı olarak kullanılabilir. Bunun sağlanabilmesi için söz konusu bölgelerdeki uçuş noktalarının sayısı artırılmalıdır. Sonuç olarak, THY'nin uçuş ağını küresel bir T&D sistemi ile küreselleştirmesi gerekmektedir. THY'nin, diğer havayolu işletmelerinde olduğu gibi, bunu kendi olanakları ile yapması mümkün değildir. Bu nedenle, uygun bölgelerden seçilen havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmesi gerekmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, THY'nin küresel bir T&D sistemi kurarak "Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi" stratejisini uygulaması gerekmektedir.

* **Kesintisiz Uçuş Ağı:** THY sadece kendi uçuş noktaları arasında kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmeti verebilmektedir. Başka bir deyişle, THY'nin küresel ve kesintisiz bir uçuş ağına sahip olduğunu söyleyebilmek mümkün değildir. Diğer yandan, bağlantılı uçuşlarda kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmeti verilmemektedir. THY'nin, rakip havayolu işletmeleri ile karşılaştırıldığında, özellikle uçuş ağının küresel olmaması ve SUYP ile desteklenememesi nedeniyle, iş amaçlı yolcu pazarında yeterince rekabet gücü olmadığı söylenebilir. Küresel bir uçuş ağında kesintisiz bir havayolu taşımacılığı hizmetinin verilebilmesi için THY'nin uygun bölgelerden seçilen havayolu işletmeleri ile stratejik nitelikli işbirliği anlaşmaları yapması gerekmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, THY'nin küresel bir uçuş ağında "Kesintisiz Uçuş Ağının Yaratılması" stratejisini uygulaması gerekmektedir.

- * **Dağıtım Kanalları:** THY'nin internet temeline dayanan dağıtım kanallarını küreselleştirmesi gerekmektedir. Bunun için internet temeline dayalı bilet rezervasyon ve satış hizmeti veren yerel işletmeler ile işbirliği yapılabilir. **Bu amaç doğrultusunda, THY'nin dağıtım kanallarını küreselleştirerek “Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi” stratejisini uygulaması gerekmektedir.**
- * **Bağlılık Programları:** THY'nin en önemli sorunlarından birisi küresel bir SUYP'sinin olmayışıdır. Çünkü THY'nin SUYP'si sadece kendi uçuş ağı ile sınırlıdır. Bu durumda SUYP'nin etkinliği azalmakta ve THY'nin iş amaçlı yolcu pazarı olumsuz yönde etkilenmektedir. THY'nin bu pazar bölümünde rakiplerine göre yeterince rekabet gücü olmadığı düşünülmektedir. THY'nin SUYP etkinliğini artırabilmesi için uçuş ağını küreselleştirmesi gerekmektedir. Bu sayede, iş amaçlı yolcularda daha çok bağlılık yaratılması mümkün olabilir. Diğer yandan, mevcut SUYP bağlantılı uçuşlarda ödül puanının tek bir hesapta biriktirilmesine olanak tanımamaktadır. **Bu olanak ancak SUYP paylaşımına dayalı işbirlikleri ile sağlanabilir. Bu amaçlar doğrultusunda, THY'nin küresel bir SUYP oluşturarak “Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi” stratejisini uygulaması gerekmektedir.**
- * **Havayolu İşbirlikleri:** THY'nin mevcut işbirliği anlaşmaları temel olarak kod paylaşımı biçiminde işbirliklerine dayanmaktadır. Mevcut kod paylaşımı anlaşmaları ise birkaç uçuş noktasını kapsamakta ve bu noktalar arasındaki havayolu taşımacılığı hizmetinin kesintisiz bir hale getirilmesini sağlayacak özellikler taşımamaktadır. Bu nedenle, THY'nin mevcut işbirliği anlaşmalarının stratejik özellikler taşıdığını söylemek mümkün değildir. Sonuç olarak, mevcut işbirliği anlaşmaları THY'nin küresel havayolu işletmesi özellikleri kazanmasına olanak tanımamaktadır. **Daha önce de belirtildiği gibi, THY'nin küresel bir havayolu olma gereği giderek artmaktadır. Buna karşın, THY'nin mevcut durumu dikkate alındığında küresel havayolu işletmesi özelliklerini taşımadığı görülmektedir. Bu nedenle, THY'nin küresel havayolu işletmesi özellikleri kazanabilmek amacıyla diğer havayolu işletmeleri ile stratejik özellikler taşıyan işbirliği anlaşmaları yapması gerekmektedir.**
- * **Bir İç Baskı Olarak Savunma Gereksinimi:** Diğer havayolu işletmeleri de benzer küresel baskılar altında kalarak küreselleşme gereği duymakta ve bunun için

uluslararası alanda işbirliğine gitmektedirler. Bu eğilimin bir sonucu olarak, THY küresel işbirliği gruplarının oluşum sürecinde giderek yalnız kalmakta ve bir iç baskı olarak “Savunma Gereksinimi” ortaya çıkmaktadır. Savunma gereksinimi küresel ve kesintisiz bir uçuş ağının yaratılmasına dayandığı için bu iç baskı THY’yi uluslararası alanda havayolu işbirliklerine itmektir. “Küresel ve kesintisiz bir uçuş ağının yaratılması” söz konusu işbirliklerinin stratejik özellikler taşımasını gerektirir. THY’nin karşı karşıya olduğu iç baskılar “Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması”, “Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi” ve “Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi’nden” oluşan işbirliği stratejilerinin uygulanmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak yapılan değerlendirmeler dikkate alındığında, THY’nin “Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması”, “Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi” ve “Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi” stratejilerini kullanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

3. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ YAPISI’NIN THY’DE UYGULANIRLIĞININ ARAŞTIRILMASI

THY’deki örnek olay çalışmasının son aşamasında tez çalışması kapsamında geliştirilen “Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı’nın” ve bu yapı içindeki her bir aşamada işbirliğinin başarısını etkileyen faktörlerin dikkate alınıp alınmadığı araştırılmaktadır.

Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı’nın THY’de uygulanırılığının araştırılması sırasında THY genel müdürü Yusuf Bolayır ile Ar-Ge Müdürlüğü ve Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürlüğü’ndeki yetkililer ile görüşülmüştür. EK-4’de görülen soru formundaki (Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının THY AO’da Uygulanırılığının Araştırılmasına İlişkin Görüşme Formu) ilk 12 soru THY genel müdürü ile yapılan görüşme sırasında kullanılmıştır. Diğer sorular ise Ar-Ge Müdürlüğü ve Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürlüğü’ndeki yetkililer ile tartışılmıştır.

3.1. İşbirliği Yönetim Bölümü

THY’de yapılan araştırmalar sırasında “İşbirliği Yönetim Bölümü” ile ilgili olarak elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * THY’deki işbirliklerinden sorumlu olan bölüm ticari işlerden sorumlu genel müdür yardımcılığına bağlı pazarlama ve satış başkanlığının altındaki “Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürlüğü”dür. Bununla birlikte, bu bölümün sadece pazarlama amaçlı işbirliklerinden sorumlu olduğu görülmektedir. THY’de işletme bünyesindeki tüm işbirliklerinin yönetilmesinden sorumlu olan bir işbirliği yönetim bölümünün olmadığı görülmektedir.
- * THY’nin, Qualiflyer küresel işbirliği grubunda yer aldığı sıralarda, tez çalışması kapsamında geliştirilen yapıdaki “İşbirlikleri Yönetim Bölümünün” özelliklerini taşıyan bir bölüm oluşturmayı hedeflediği belirtilmektedir. Fakat THY Qualiflyer küresel işbirliği grubundan ayrıldıktan sonra bu projenin sonuçlandırılmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, THY genel müdürü THY’nin küresel bir işbirliği grubu içine girme amacına bağlı olarak bu tür bir bölümün mutlaka oluşturulacağını belirtmektedir.

3.2. Havayolu İşletmesini İşbirliğine Yönelten Baskıların Algılanması

Yapılan araştırmalar sonucunda, THY’yi işbirliğine yönelten küresel ve iç baskıların algılanmasını sağlayan düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, THY’nin farklı işlevsel alt bölümlerinde çalışan yetkililerin söz konusu baskıların bir çoğunu algıladıkları görülmektedir. Fakat bu algılamaların bireysel düzeyde kaldığı ve bir araya getirilerek THY’nin kararlarını doğrudan yönlendirecek bir duruma getirilemediği anlaşılmaktadır.

3.3. Küresel Havayolu Olma Gereğinin ve İç Baskılarının Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda, THY’nin “küresel havayolu olma gereğinin ve iç baskılarının değerlendirilmesini” sağlayan düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, THY’nin küresel bir havayolu olma gereği THY misyonuna yansımış durumdadır. “Küresel havayolu olma gereğinin ve iç baskılarının değerlendirilmesini” sağlayan düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmamasına karşın, bu yansımadan THY’nin böylesine bir gerekliliğin

farkında olduğu anlaşılmaktadır. Bu gerekliliğin THY'nin misyonuna yansımış olması THY'nin küresel havayolu işletmelerinin özelliklerini elde etmeye ne denli önem verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

3.4. İşbirliği Stratejilerinin Belirlenmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda, THY'nin “işbirliği stratejilerinin belirlenmesini” sağlayan düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, belirlenen misyon gereğince ulaşılmak istenen amaçlar ve havayolu işbirliklerinden beklentiler incelendiğinde işbirliği stratejileri ile işletmenin genel stratejilerinin paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Gerçektende THY'nin havayolu taşımacılığı hizmeti sunarken, misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi **“Ortaklığın uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyütür, küresel havayolu şirketi kimliğini geliştirmektedir.”** Bu kapsamda THY'nin amaçlarından bir diğeri ise, **“Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir havayolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamaktır”⁵⁵⁷.**

THY genel müdürüne göre, THY'nin diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmasının en önemli amacı THY'nin kendi olanakları ile gerçekleştiremeyeceğini bildiği uçuş ağını küreselleştirmektir. Buna göre, THY'nin uçuş ağı işbirliği sayesinde büyütülecek, küresel havayolu şirketi kimliği geliştirilecek, uçuş ağı diğer havayolu işletmelerinin uçuş ağları ile tamamlanarak THY'nin pazarlama imkanları geliştirilecek ve kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlanacaktır. Sıralanan bu amaçlara işbirliği sayesinde ulaşılabilecek ise, işbirliği stratejilerinin THY'nin genel stratejilerinden türetildiğini söylemek mümkündür.

Diğer yandan, THY sıralanan amaçlara işbirliği sayesinde ulaşmayı hedeflediği için işbirliği stratejilerinin THY'ye değer yaratacak bir biçimde belirlendiğini ya da belirleneceğini söylemek de mümkündür. Son olarak, yapılan görüşmeler sırasında THY'nin gerekli olduğunda işbirliği stratejilerini değiştirebileceği belirtilmiştir.

⁵⁵⁷ www.thy.com.tr/tr/thy/index.htm, (25/07/2002).

3.5. Alternatif Ortakların Belirlenmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda, THY'nin "alternatif ortaklarının belirlenmesini" sağlayan düzenli bir sürecin ya da yapının olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, THY'nin ortak arayışı sürecinde muhtemel ortakların yaratacağı değeri belirlemeye çalıştığı ve ortaklarını bu değerlendirmenin sonuçlarına göre seçtiği belirtilmektedir. THY'de yapılan araştırmalar sırasında "alternatif ortakların belirlenmesine" ilişkin olarak elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * Muhtemel ortakların yaratacağı değerlerin genellikle uçuş ağının tamamlayıcı yönde olup olmamasına göre belirlendiği dikkat çekmektedir. Bu faktör THY'nin misyonuna yansıtılmıştır. THY'nin misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi **"Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir havayolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamaktır"**⁵⁵⁸.
- * Bu misyon açıklamasından çıkartılacak bazı önemli sonuçlar olduğu düşünülmektedir: THY kesintisiz ve kaliteli bir uçuş hizmeti vermeyi amaçlamaktadır. Bu amacına ulaşabilmek için izleyeceği strateji küresel bir işbirliği grubuna girmektir. Bu küresel işbirliği grubu belirlenirken grup üyelerinin uçuş ağlarının THY'nin uçuş ağını tamamlamasına dikkat edilecektir. Uçuş ağının tamamlayıcı nitelikte olmasının amacı THY'nin pazarlama imkanlarını yükseltebilmesidir. THY yetkililerine göre, pazarlama imkanlarının yükseltilmesi özet olarak yolculara küresel bir SUYP, küresel bir dağıtım kanalı ve kesintisiz bir uçuş ağı olanağının sunulması anlamına gelmektedir. Diğer yandan, THY yetkilileri Ortadoğu ve Uzakdoğu'daki uçuş ağının muhtemel ortaklara değer yaratacak nitelikte olduğunu belirtmektedirler.
- * Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında, THY'nin muhtemel ortaklar arasında karşılıklı stratejik uyumun sağlanmasına dikkat ettiği sonucu çıkartılabilir.

3.6. İşbirliğinin Tasarlanması

Yapılan araştırmalar sonucunda, "işbirliğinin tasarlanmasına" yönelik düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, işbirliğinin tasarlanması aşamasında işbirliğinin başarısını etkileyecek bazı faktörlerin

⁵⁵⁸ www.thy.com.tr/tr/thy/index.htm, (25/07/2002).

dikkate alındığı anlaşılmaktadır. THY’de yapılan araştırmalar sırasında “işbirliğinin tasarlanması” aşamasına ilişkin olarak elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * THY’nin mevcut işbirliği anlaşmaları sadece kod paylaşımına dayanmaktadır. Bu kapsamda yolculara yaratılacak değer uçuş ağına sadece birkaç uçuş noktasının eklenmesi ve bu hatlarda uçuş sıklığının artırılmasıdır.
- * Buna karşın, THY diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine giderek küresel bir SUYP yaratmayı hedeflemektedir. Bunun amacı yolculara kesintisiz bir hizmet sunmak ve onlara değer yaratmaktır.
- * Yapılan işbirliği anlaşmalarının tasarlanması sırasında ortaklar arasında iletişimi sağlayacak süreçler geliştirilmesine (düzenlenecek toplantıların sıklığı anlaşma metnine yazılmaktadır) dikkat edilmektedir.
- * THY yetkilileri işbirliği anlaşmalarının esnek bir yapıda olmasına ve gerektiğinde kolay bir biçimde sona erdirilmesine olanak tanıyacak bir biçimde tasarlanmasına dikkat edildiğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, mevcut işbirliği anlaşmaları sadece kod paylaşımına dayanmakta ve bunlar stratejik özellikler taşımamaktadırlar. Bu tür işbirliği biçimleri zaten sona erdirilmesi en kolay olan işbirliği biçimleridir.
- * Yapılan araştırmalar sonucunda, “işbirliğinin tasarlanması” aşamasında işbirliğinin başarısını etkileyecek diğer temel başarı faktörlerinin dikkate alınmadığı görülmektedir.

3.7. İşbirliğinin Yürütülmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda, “işbirliğinin yürütülmesine” yönelik düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, işbirliğinin yürütülmesi aşamasında işbirliğinin başarısını etkileyecek bazı faktörlerin dikkate alındığı anlaşılmaktadır. THY’de yapılan araştırmalar sırasında “işbirliğinin yürütülmesi” aşamasına ilişkin olarak elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

- * İşbirliğinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için gerekli olan kaynakları bir araya getirebilmek amacıyla THY’nin ilgili işlevsel bölümleri ve personeli ile eşgüdüm içinde çalışıldığı belirtilmektedir.
- * THY’nin Qualiflyer küresel işbirliği grubu içinde yer almasının THY’ye çok önemli tecrübeler kazandırdığı belirtilmektedir. THY yetkililerine göre, bu

tecrübeler THY'nin gelecekteki işbirlikleri başarısını artıracaktır. Buna karşın, THY bünyesinde işbirliklerinin yürütülmesine ilişkin öğrenen bir yapı bulunmamaktadır. Söz konusu tecrübeler kişisel olarak kalmıştır. Bunlar, gelecekte kullanılmak üzere, bilgiye ve karar destek araçlarına dönüştürülmemiştir.

- * Üst yönetimin işbirliğinin başarısını artırmak için işbirliğinin desteklenmesi gerektiğinin bilincinde olduğu görülmektedir.
- * İşbirliğinin yürütülmesi sırasında işbirliği performansının etkin bir biçimde izlenmediği anlaşılmaktadır. Buna karşın, mevcut kod paylaşımı anlaşmalarında karşılıklı olarak taşınan yolcu sayıları karşılaştırılarak işbirliği performansının değerlendirildiği belirtilmektedir. Geçmişte bu tür değerlendirmeler sonucunda kod paylaşımı anlaşmalarının sona erdirildiğine dair örneklerin bulunduğu belirtilmektedir.
- * İşbirliğinin yürütülmesi aşamasında işbirliğinin başarısını etkileyen diğer faktörlerin dikkate alınmadığı düşünülmektedir.

3.8. İşbirliğinin Sona Erdirilmesi ve Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalar sonucunda, “işbirliğinin sona erdirilmesi ve değerlendirilmesine” yönelik düzenli bir sürecin, yapının ya da çalışmanın olmadığı görülmektedir. THY işbirliğini sona erdirdikten sonra işbirliğinin başarısını değerlendirmemektedir. Ayrıca bu aşama sırasında işbirliğinin başarısını etkileyecek faktörler dikkate alınmamaktadır.

SONUÇ

Günümüzde küreselleşme artık bir olgu haline gelmiştir. Bu süreç, diğer sektörleri etkilediği gibi, doğal olarak havayolu taşımacılığı sektörünü de etkilemektedir. Küreselleşme süreci havayolu işletmesinin çevre unsurlarından özellikle yolcular üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Artık yolcular dünyanın hiç umulmadık bölgelerinden yine hiç umulmadık bölgelerine istedikleri mevsim, ay, gün, saat ve sıklıkta seyahat etmek istemektedirler. Başka bir deyişle, havayolu hizmet sunumunun tarife temelli bileşenleri diğer talep belirleyicilerinden daha önemli olmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinin havayolu taşımacılığı sektörü, havayolu işletmesi ve çevresi üzerindeki etkileri havayolu işletmelerinin giderek daha küresel özellikler taşımasını gerektirmektedir. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin başarısı giderek küresel özellikler taşımalarına bağlı hale gelmektedir.

Havayolu işletmelerinin küresel havayolu olma gereklerini yerine getirmek için kullandıkları yöntem diğer havayolu işletmeleri ile işbirliğine gitmektir. Bu durumda, küreselleşme sürecinin havayolu taşımacılığı sektöründeki en önemli sonucunun havayolu işbirlikleri olduğu söylenebilir.

Gerçektende havayolu işletmeleri için işbirliklerinin önemi her geçen gün artmaktadır. 2000 yılı itibarı ile, dünyanın her bölgesinden küçüklü büyüklü 220 havayolu işletmesinin diğer bir havayolu işletmesi (ya da işletmeleri) ile işbirliği anlaşması bulunmaktadır. Dünyanın en büyük 25 havayolu işletmesi içinde yer alan işletmelerin tamamına yakını aynı zamanda küresel bir işbirliği grubu içinde yer almaktadır. Ayrıca, işbirliği anlaşmaları giderek daha çok stratejik özellikler göstermektedir.

Küresel ve iç baskılar altındaki havayolu işletmeleri genellikle “küresel pazarlara erişim ve girişin sağlanması”, “uçuş ağının küreselleştirilmesi” ve “küresel uçuş ağının küresel bağlılık programları ve dağıtım kanalları ile desteklenmesi” amacı ile işbirliğine gitmektedir. Bu amaçların tamamı küresel havayolu olma gereklerinin yerine getirilmesi ile ilgilidir.

Diğer yandan, her ne kadar işbirliklerinin önemi nitelik ve nicelik açısından artıyor olsa da, işbirliklerinin başarı oranının düşük olduğu söylenebilir. Çünkü işbirlikleri yönetilmesi oldukça güç olan süreçleri kapsamaktadır. İşbirliği içindeki havayolu işletmeleri bağımsızlıklarını korumakta, dolayısıyla işbirliği içindeki işletme

sayısı kadar karar merkezi ortaya çıkmaktadır. Başarı oranını azaltan diğer önemli bir faktör işbirlikleri yönetimi hakkında yeterince bilgi ve deneyimin henüz elde edilmemiş olmasıdır. Bu durum dikkate alınarak tez çalışması kapsamında havayolu işbirliklerinin oluşum sürecini ve bu süreçte yer alan her aşamada havayolu işbirliklerinin başarısını etkileyen faktörleri açıklayan bir yapı geliştirilmiştir. İşbirliklerinin böylesine bir yapı içinde yönetilmesinin başarıyı artıracakı düşünülmektedir.

Bu tez çalışması kapsamında geliştirilen Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın ilk aşaması THY AO'ya uygulanarak THY için uygun işbirliği stratejileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısı'nın THY'de uygulanırılığı araştırılmıştır. Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmektedir:

- * THY'nin yavaş yavaş Türkiye iç hatlarından çekilmeyi planladığı bilinmektedir. THY en azından iç hatlardaki taşımacılık faaliyetlerini doğrudan doğruya kendi eli ile yapmak istememektedir. THY, aynı anda hem iç hem de dış hatlarda faaliyet göstermek yerine, kendisi için daha karlı olan dış hatlara odaklanmış küresel bir havayolu işletmesi kimliği elde etme vizyonuna sahiptir.
- * Bununla birlikte, THY'nin küresel havayolu olma gereklerini henüz yerine getiremediği anlaşılmaktadır.
- * THY'nin özelleştirme sürecinin daha fazla gecikilmeden açıklığa kavuşturulması ve THY'nin mümkün olduğunca kısa bir süre içinde özelleştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu süreçteki belirsizlikler THY'nin işbirlikleri ile ilgili planlama yapmasını engellemektedir. Özelleştirme yöntemi THY'nin stratejik işbirliği planlarını etkileyecektir. Ayrıca THY'nin henüz özelleştirilememiş olması THY'nin esnekliğini azaltmakta ve yönetimin yapısal nitelikteki kararları kendi başına almasına engel olmaktadır.
- * Yapılan araştırmalar sonucunda THY'nin "Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması", "Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi" ve "Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi'ne" yönelik işbirliği stratejilerini kullanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. İşbirliği ortakları ve biçimleri bu stratejilere göre belirlenmelidir.
- * THY'nin, diğer havayolu işletmelerinde olduğu gibi, kendi olanakları ile küresel havayolu özellikleri kazanması mümkün değildir. Bu nedenle, THY'nin söz konusu vizyonu da dikkate alındığında, bir an önce kendisi için uygun olan küresel bir

işbirliği grubuna katılması gerekmektedir. Çünkü THY zaman geçtikçe bu küresel oyunda yalnız kalmaktadır.

- * THY, gelecekteki işbirliklerini etkin bir biçimde yönetebilmek amacıyla, en kısa süre içinde gerekli yetkilerle donatılmış başkanlık seviyesinde bir alt işlevsel bölüm oluşturmalıdır.
- * THY'nin Qualiflyer işbirliği grubu içinde iken önemli tecrübeler elde ettiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bu tecrübelerin öğrenen bir yapı içinde bilgiye dönüştürülmediği görülmektedir. Kurulacak işbirlikleri yönetim bölümü kapsamında söz konusu tecrübelerin bilgiye dönüştürülmesi ve bunların küresel bir işbirliği grubuna katılım sürecinde kullanılması gelecekteki işbirliklerinin başarısını artıracaktır.

Sonuç olarak, dünya giderek küçülmekte, yolcuların istek ve ihtiyaçları küreselleşmenin etkilerine göre yeniden belirlenmekte, havayolu taşımacılığı pazarı giderek liberalleşmekte ve küreselleşmekte, böylesine bir pazardaki rekabet de giderek artmakta ve küresel bir alana yayılmaktadır. Bu değişimler sonucunda küresel ve iç baskıların etkileri altında kalan havayolu işletmeleri işbirliklerini bir çıkış kapısı olarak görmektedir. Artık rekabet tek tek havayolu işletmeleri arasında değil küresel işbirliği grupları arasında yaşanmaktadır.

THY'nin bu gelişmelere kayıtsız kalması mümkün değildir. THY'nin küresel bir alanda havayolu taşımacılığı hizmeti sunması, küresel ve kesintisiz bir uçuş ağına sahip olması, bu küresel uçuş ağını küresel SUYP'ler ve dağıtım kanalları ile desteklemesi, kısacası küresel bir havayolu işletmesi olması THY'yi yeni yüz yıla taşıyacak en önemli faktörler olacaktır. Bunun için THY'nin kendisi açısından uygun olacak küresel bir işbirliği grubuna katılması gerekmektedir.

EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
1. THY'nin Küresel Baskılarının Belirlenmesine İlişkin Soru Formu.....	262
2. THY'nin İç Baskılarının Belirlenmesine İlişkin Soru Formu.....	264
3. THY'nin Küresel Bir Havayolu İşletmesi Olarak Mevcut Durumunun Değerlendirilmesine İlişkin Soru Formu.....	265
4. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Süreci Yapısının THY AO'da Uygulanırlığının Araştırılmasına İlişkin Görüşme Formu.....	266
5. Türkiye'ye Sefer Düzenleyen Havayolu İşletmelerinin Uçuş Kodları.....	268

EK-1. THY'NİN KÜRESEL BASKILARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN SORU FORMU

- İŞLETME ÇEVRESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

• Çevre belirsizliğinin değerlendirilmesi

- Dünya'daki ekonomik krizler THY'yi etkiliyor mu?
- 11 Eylül saldırıları THY'yi olumsuz yönde etkiledi mi?
- Türkiye'de yaşanan ekonomik kriz THY'yi olumsuz yönde etkilemiş midir?
- Türk turizm sektöründeki dalgalanmalar THY'yi etkiliyor mu?
- THY'nin özelleştirme sürecinde belirsizlik var mıdır?
- THY'nin özelleştirme sürecinde belirsizlik var ise bu durum THY'nin geleceğinde belirsizlikler yaratıyor mu?
- Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylığındaki belirsizlikler THY'nin kısa ve uzun vadeli planlar yapmasını engelliyor mu?

• Yolcuların küresel istek ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesi

- Yolcuların küresel istek ve ihtiyaçları değerlendirilirken aşağıdaki tabloda yer alan sorulara yanıt aranır.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Müşteriler için şehir-çifti pazarlarının sayısının fazla olması ne kadar önemlidir? - Müşteriler için şehir-çifti pazarlarının küresel bir alana yayılmış olması ne kadar önemlidir? <ul style="list-style-type: none"> • Başlangıç noktaları açısından • Varış noktaları açısından • Mevsim ve ay açısından - Müşteriler için uçuşların mevsimlere ve aylara göre değişimi nasıl olmalıdır? - Müşteriler için uçuşların her mevsim ve ayda küresel bir alana yayılmış olması ne kadar önemlidir? - Müşteriler için uçuş sıklığının fazla olması ne kadar önemlidir? <ul style="list-style-type: none"> • Mevsim, hafta ve gün açısından - Müşteriler için bağlantılı uçuşlarda kesintisiz hizmet ne kadar önemlidir? <ul style="list-style-type: none"> • Bağlantıların kalitesi açısından <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bağlantı için havaalanlarında bekleme zamanlarının kısalığı açısından (minimum bağlantı zamanı) ➤ Varış ve gidiş terminallerinin yakınlığı açısından ➤ Havaalanlarındaki özel salonların varış ve gidiş kapılarına yakınlığı açısından ➤ SUYP'lerde tek bir mil puanının toplanması açısından ➤ Havaalanlarındaki özel salonların kullanım olanakları açısından ➤ Bilet ve bagaj işlemlerinde sağlanan kolaylıklar açısından |
|---|

- SEKTÖR DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

- **Havayolu taşımacılığı pazarının küreselleşme derecesinin belirlenmesi**
 - THY'ye göre havayolu taşımacılığı pazarı küresel bir ölçeğe yayılmış mıdır?
 - THY'ye göre küresel bir ölçekte yolcu talebi var mıdır?
 - THY'ye göre yolcu talebi küresel bir ölçekte giderek artıyor mu?
- **Sektördeki rekabetin değerlendirilmesi**
 - THY açısından sektördeki rekabet değerlendirilirken aşağıdaki tabloda yer alan sorulara yanıt aranır.

-	Havayolu işletmesinin genel olarak faaliyet gösterdiği bölgelerde rekabetin yoğunluğu
-	Rekabetin yoğunlaştığı pazarlara göre değerlendirme
•	Şehir çifti pazarlarına göre
•	Ülke çifti pazarlarına göre
•	Bölgesel pazarlara göre
•	Küresel pazarlara göre
-	Rekabetin yoğunlaştığı hizmet sunumu bileşenlerine göre değerlendirme
•	Fiyat ile ilgili bileşenler
•	Konfor ile ilgili bileşenler
•	Tarife ile ilgili bileşenler
•	Hizmet sunumunun uygunluğu ile ilgili bileşenler
•	Havayolu işletmesinin amacı ile ilgili bileşenler
-	Rekabetin yoğunlaştığı yolculara göre değerlendirme
•	İş amaçlı yolcular
•	Eğlence amaçlı yolcular

- **Yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesi**
 - THY için küreselleşmeye bağlı olarak yeni pazar olanakları ortaya çıkmış mıdır?
 - Eğer çıkmış ise bu pazarlar hangi kıta ve/veya bölgelerdedir?
 - Eğer varsa THY'nin bu pazarlara kendi olanakları ile sefer düzenlemesi mümkün mü?
 - İkili hava hizmeti anlaşmaları açısından
 - FILONUN YETERLİLİĞİ AÇISINDAN
 - Yatırım maliyetleri açısından
- **Liberalleşme etkilerinin değerlendirilmesi**
 - Dünya geneline yayılan liberalleşme eğilimleri THY'yi nasıl etkiliyor?
 - Avrupa Birliği üyesi olan ülkelerde tüm trafik haklarının serbestçe kullanılıyor olması THY'yi nasıl etkilemektedir?
 - AB'ye girilmesi THY'yi nasıl etkileyecektir?
 - Hangi olumlu sonuçları yaratacaktır?
 - Hangi olumsuz sonuçları yaratacaktır?
 - THY'ye göre Türkiye'deki iç hatların liberalleştirilmesi ne zaman gerçekleşecektir?
 - Gelecekte Türkiye'deki iç hatların liberalleştirilmesi THY'yi nasıl etkileyecektir?
 - Hangi olumlu sonuçları yaratacaktır?
 - Hangi olumsuz sonuçları yaratacaktır?

EK-2. THY’NİN İÇ BASKILARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN SORU FORMU

- THY’nin karşı karşıya olduğu iç baskıların belirlenmesinde aşağıdaki tabloda yer alan sorulara THY açısından yanıt aranır.

- Küresel rakiplere karşı savunma gereksinimi • Sektörde işbirliklerine girmeye konusunda önce davranan havayolu işletmelerinin diğerlerine göre rekabetçi üstünlüklerini artırmaları söz konusu mu? • Rakip havayolu işletmelerinin rekabetçi üstünlüklerini artırmak amacıyla diğer havayolu işletmeleriyle işbirliği yapma olasılıkları var mı? - Kapsam ve ölçek ekonomileri yaratma gereksinimi • Havayolu işletmesinin kapsam ekonomilerinden yararlanması halinde rekabetçi üstünlük sağlayacak avantajlar elde edilebilir mi? • Havayolu işletmesinin ölçek ekonomilerinden yararlanması halinde rekabetçi üstünlük sağlayacak avantajlar elde edilebilir mi? - Rekabetçi üstünlük sağlayacak kaynak gereksinimi • Havayolu işletmesi kendisine rekabetçi üstünlük sağlayacağını düşündüğü çeşitli kaynakların eksikliğini duyuyor mu? Eğer duyuyorsa bunlar nelerdir? - Risk ve maliyet paylaşımı • Havayolu işletmesine rekabetçi üstünlükler kazandıracak bir yatırım planı var mı? • Eğer varsa işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak bu faaliyetler sırasında ortaya çıkan riskin paylaşılması gerekli mi? • Eğer varsa işletmeye rekabetçi üstünlük sağlayacak bu faaliyetler sırasında ortaya çıkan maliyetlerin paylaşılması gerekli mi?

EK-3. THY'NİN KÜRESEL BİR HAVAYOLU İŞLETMESİ OLARAK MEVCUT DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN SORU FORMU

- THY aşağıda sıralanan küresel⁵⁵⁹ pazarlardan hangilerinde faaliyet göstermektedir?
 - Kuzey Amerika Pazarı
 - Avrupa Pazarı
 - Asya-Pasifik Pazarı
- THY açısından küresel olarak nitelendirilebilecek başka pazarlar var mıdır?
- THY Topla&Dağıt Uçuş Ağı (Hub&Spoke) sistemini kullanıyor mu?
 - İç hatlardaki Topla&Dağıt Uçuş Ağı sistemi hakkında bilgi
 - Dış hatlardaki Topla&Dağıt Uçuş Ağı sistemi hakkında bilgi
 - İç ve dış hatlarda olmak üzere:
 - Uçulan toplam ülke sayısı
 - Uçulan toplam havaalanı sayısı
 - Uçulan toplam şehir-çifti sayısı
- THY'nin uçuş ağı kesintisiz (Seamless Network) bir uçuş ağı mıdır?
 - Bağlantıların kalitesi kesintisiz bir uçuş ağının yaratılmasına olanak tanıyor mu?
 - Bağlantı için havaalanlarında bekleme zamanları
 - Varış ve gidiş terminallerinin yakınlığı
 - Havaalanlarındaki özel salonların varış ve gidiş kapılarına yakınlığı
 - THY'nin Sık Uçan Yolcu Programları bir yolcunun THY dışında farklı bir havayolu işletmesi ile bağlantı yapması durumunda tek bir mil puanı toplamasına olanak tanıyor mu?
 - Bağlantılı uçuşlarda yolculara tek bir bilet ve bagaj kontrol işlemi (check-in) olanağı sunuluyor mu?
 - THY'nin dünya genelindeki havaalanlarında iş amaçlı yolcuların (first ve business class) kullanımına sunduğu özel salon sayısı ne kadardır?
- THY'nin kullandığı dağıtım kanalları küresel bir ölçeği kapsıyor mu?
 - Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri
 - İnternet
- THY'nin küresel bir ölçekte bağlılık programları var mı?
 - Sık Uçan Yolcu Programları
 - Şirket İndirimleri
 - Seyahat Acenteleri Komisyonları
- THY'nin mevcut işbirliği anlaşmaları ve kapsamaları nelerdir?

⁵⁵⁹ Dünya genelinde havayolu trafiğinin ve rekabetin en yoğun olduğu, havayolu işletmeleri için önemli olan pazarlar.

EK-4. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ OLUŞUM SÜRECİ YAPISININ THY AO'DA UYGULANIRLIĞININ ARAŞTIRILMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞME FORMU

1. THY'nin kontrolü dışında gelişen (işletme dışından kaynaklanan) ve kendisini işbirliğine yönelten faktörler olup olmadığı düzenli bir biçimde araştırılıyor mu?
2. THY'yi işbirliğine yönelten dış faktörler (işletme dışından kaynaklanan) nelerdir?
3. THY'nin kendi içinden kaynaklanan ve THY'yi işbirliğine yönelten faktörler olup olmadığı düzenli bir biçimde araştırılıyor mu?
4. THY'nin kendi içinden kaynaklanan ve THY'yi işbirliğine yönelten faktörler nelerdir?
5. THY'nin misyonunda belirtilen "Küresel Havayolu Şirketi Kimliği" THY için neyi ifade ediyor?
6. THY "Küresel Havayolu Şirketi Kimliği"ni zaman içinde düzenli bir biçimde izliyor mu?
7. THY'nin, havayolu taşımacılığı hizmeti sunarken, misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi "***Ortaklığın uzun menzilli uçuş ağı (network) yapısını büyüterek, küresel hava yolu şirketi kimliğini geliştirmek***"tır. THY bu amacına ulaşabilmek için nasıl bir strateji izliyor?
8. THY'nin gerek şu anda gerekse gelecekte diğer havayolu işletmeleri ile işbirliği yapmasının en önemli amaçları nelerdir?
9. THY'nin, havayolu taşımacılığı hizmeti sunarken, misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi de "***Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir hava yolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamak***"tır. Buna göre küresel bir işbirliği grubu THY'nin kesintisiz bir uçuş hizmeti sunmasını nasıl sağlayacaktır?
10. THY'nin, havayolu taşımacılığı hizmeti sunarken, misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi de "***Ortaklığın yurt dışındaki imajını geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir hava yolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamak***"tır. Buna göre THY'nin uçuş ağını tamamlayacak küresel işbirliği grubunun en önemli özellikleri nelerdir?
11. THY'nin, havayolu taşımacılığı hizmeti sunarken, misyonu gereği ulaşmak istediği amaçlardan birisi de "***Ortaklığın yurt dışındaki imajının geliştirecek ve pazarlama imkanlarını yükseltecek şekilde kendi uçuş ağını tamamlayacak küresel bir hava yolu ittifakı ile işbirliğine giderek kesintisiz ve kaliteli uçuş hizmeti sağlamak***"tır. Buna göre küresel bir işbirliği grubu THY'nin pazarlama imkanlarını nasıl yükseltecektir?
12. THY'nin işbirliklerinin yönetilmesinden sorumlu olan ve gerekli yetkilerle donatılmış bir alt işlevsel bölümü var mıdır?

13. THY, belirlediği işbirliği stratejileri doğrultusunda, işbirliği ortaklarını belirlerken neler yapmaktadır?
14. THY, işbirliği ortaklarının belirlenmesi sırasında, 13. soruda sözü edilenleri yaparken hangi faktörleri dikkate almaktadır?
15. THY belirlenen işbirliği ortakları ile işbirliği anlaşmasını tasarlarken neler yapmaktadır?
16. THY, işbirliğinin tasarlanması sırasında, 15. soruda sözü edilenleri yaparken hangi faktörleri dikkate almaktadır?
17. THY, işbirliği anlaşması tasarlandıktan ve yürürlüğe girdikten sonra, işbirliğinin yürütülmesi sırasında hangi faaliyetleri yerine getirmektedir?
18. THY, işbirliğinin yürütülmesi sırasında, 17. soruda sözü edilen faaliyetleri yerine getirirken hangi faktörleri dikkate almaktadır?
19. THY'nin bir işbirliğini sona erdirmesindeki sebepler neler olabilir?
20. THY bir işbirliğini sona erdirmeye karar verdiği zaman bu karara ilişkin olarak neler yapmaktadır?
21. THY, İşbirliğinin sona erdirilmesi sırasında, 20. soruda sözü edilenleri yaparken hangi faktörleri dikkate almaktadır?
22. THY işbirliği sona erdirildikten sonra işbirliğinin genel bir değerlendirmesini yapmakta mıdır?
23. Eğer yapıyorsa hangi faktörlere göre bir değerlendirme yapılmaktadır?

EK-5. TÜRKİYE'YE SEFER DÜZENLEYEN HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN UÇUŞ KODLARI

HAVAYOLU İŞLETMESİ	KOD	HAVAYOLU İŞLETMESİ	KOD
Air Moldova	9U	LTU	LT
Air Kazakistan	9Y	Aviainpex	M4
Air France	AF	MALEV, Hungarian Airlines	MA
Air Algerie	AH	Middle East Airlines	ME
Azerbaijan Hava Yolları	AHY	Malaysian Airline System	MH
Alitalia	AZ	Egyptair	MS
British Airways	BA	Olympic Airways	OA
Cathay Pacific Airways	CX	CSA	OK
Delta Airlines	DL	Austrian Airlines	OS
Maersk Air	DM	Air Bosna	JA
Emirates	EK	Syrian Arab Airlines	RB
Gulf Air	GF	Royal Jordanian	RJ
Uzbekistan Airlines	HY	Tarom	RO
Iberia	IB	Sabena	SN
Iran Air	IR	Singapore Airlines	SQ
Adria Airways	JP	Swiss	SR
Jogoslovenski Aerotransport	JU	Aeroflot	SU
KLM, Royal Dutch Airlines	KL	Saudi Arabian Airlines	SV
Air Malta	KM	Tunus Air	TU
Kuwait Airways	KU	Turkmenistan Airlines	TUA
Lufthansa	LH	Tavria-Mak	TVM
Libyan Arab Airlines	LN	Tavrey	TVR
LOT, Polish Airlines	LO	Aerosweet Airlines	VV
Albanian Airlines	LV	Hapag Lloyd	HF
EL AL	LY	Aero Lloyd Flugreisen	YP

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Basılı Yayınlar

Anderson, Kym. "Globalization, the World Trade Organization, and Development Strategies of Poorer Countries", **Local Dynamics in an Globalizing World**. New York: Oxford University Press, 2000.

Aydın, Nurhan. **Uluslararası Doğrudan Yatırımlar ve Ortak Girişimler**. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayınları:No:1002, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları:No:107, 1997.

Başoğlu, Ufuk., Nalan Ölmezoğulları ve İlker Parasız. **Dünya Ekonomisi: Küreselleşme, Finansal Kurumlar ve Küresel Makro Ekonomi**. Bursa, 1999.

Button, Kenneth, Kingsley Haynes ve Roger Stough. **Flying into the Future: Air Transport Policy in the European Union**. Cheltenham:Edward Elgar, 1998.

Cambridge University. **Cambridge International Dictionary of English**. New York: Cambridge University Press, 1995.

Çulpan, Refik. **Global Business Alliances:Theory and Practice**. Westport: Quarum Books, 2002).

Dempsey, Paul. S., Laurence E. Gesell ve Robert L. Crandall. **Airline Management: Strategies for the 21st Century**. Chandler:Coast Aire Publications, 1997.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü. **DHMI İşletme Bütçesi**. 2000.

_____. **İstatistik Yıllığı-1998/1999**. 1999.

Dicken, Peter. **Global Shift:Transforming the World Economy**. Üçüncü basım. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1998.

Doganis, Rigas. **Flying Off Course: The Economics of International Airlines**. İkinci basım. London:Routledge, 1991.

_____. **The Airline Business in the Twenty-first Century**. London:Routledge, 2001.

Doz, Yves L. ve Gary Hamel. **Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**. İngilizceden çeviren: Atilla Bostancıoğlu. İstanbul:Sabah Kitapları 104, Çağdaş Bakışlar Dizisi 26, 1999.

Dussauge, Pierre ve Bernard Garette. **Cooperative Strategy:Competing Successfully Through Strategic Alliances**. New York:John Wiley&Sons, 1999.

Graham, Brian. **Geography and Air Transport**. New York:John Wiley&Sons, 1995.

- Gudmundsson, Sveinn Vidar. **Flying Too Close To The Sun: The Success and Failure of the New-entrant Airlines**. Aldershot:Ashgate Publishing Company, 1998.
- Gül, Selahattin. "Uçak Bakım Faaliyetlerinde İnsan Faktörü", Kayseri III. Havacılık Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Kayseri:10-12 Mayıs 2000.
- Hanlon, Pat. **Global Airlines:Competition in a Transnational Industry**. İkinci basım. Oxford: Butterworth Heineman, 1999.
- Hirst, Paul. ve Grahame Thompson. **Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance**. Cambridge:Polity Press, 1996.
- International Civil Aviation Organization. **Manual on the Regulation of International Air Transport**. Birinci basım. ICAO, Doc. 9626, 1996.
- _____. **Outlook For Air Transport to the Year 2005**. Montreal:ICAO Secretary General, Circular 270-AT/111, 1997.
- Kaps, Robert W. **Fiscal Aspects of Aviation Management**. Carbondale:Southern Illinois University Press, 2000.
- Karluk, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasal Kuruluşlar**. Dördüncü basım. Ankara:Turhan Kitabevi, 1998.
- Kaya, Ergün. **Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1204, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yayınları No:10., 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Yedinci basım. İstanbul:Beta, 1999.
- Leisink, Peter. **Globalization and Labour Relations**. Cheltenham:Edward Elgar Publishing Limited, 1999.
- Libraire Larousse. **Petit Larousse en Couleurs**. Paris: Libraire Larousse, 1987.
- Litan, Robert E. "Toward a Global Financial Architecture for the 21st Century", **Local Dynamics in a Globalizing World**. New York: Oxford University Press, 2000.
- O'Connor, William E. **An Introduction to Airline Economics**. Beşinci basım. Westport:Praeger, 1995.
- Organization for Economic Co-operation and Development. **New Partners of Industrial Globalisation: Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances**. Paris:OECD Publications, 2001.

- Oum, Tae H. ve Chunyan Yu. **Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Oum, Tae H., Jong-Hun Park ve Anming Zhang. **Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry**. Amsterdam:Pergamon, 2000.
- Özalp, İnan. **Çok Uluslu İşletmeler:Uluslararası Yaklaşım**. Eskişehir, 2000.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir:T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, 2001.
- Robertson, Roland. **Küreselleşme Toplum Kuramı ve Küresel Kültür**. İngilizceden çeviren: Ümit Hüsrev Yolsal. Ankara:Bilim ve Sanat Yayınları, 1999.
- Saldıraner, Yıldırım. **Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları No:559, Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu Yayınları No:4, 1992.
- Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management**. Üçüncü basım. London:Pitman, 1990.
- Sürmeli, Fevzi. **Muhasebe Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:115, 1996.
- _____. **Genel Muhasebe**. Eskişehir: TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1341, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:718, 2002.
- Şahin, Mehmet. **Genel İşletme**. Eskişehir, 2000.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara:Yayın No:DPT:2514-ÖİK:532, 2000.
- _____. **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler ve Türkiye İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu Raporu-Kitap 2**. Ankara:Yayın No:DPT:2375-ÖİK:440, 1995.
- _____. **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara:Yayın No:DPT:2544-ÖİK:560, 2000.
- _____. **Küreselleşme Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara:Yayın No:DPT:2374-ÖİK:439, 1995.
- _____. **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara:DPT:2584- ÖİK:596, 2001.

Thomas, Mike L. **A Portfolio Management Approach to Strategic Airline Planning.** Bern:Peter Lang, 1997.

Türk Hava Yolları. **Türk Hava Yolları Timetable:**Kış. 2001.

United Nations Conference on Trade and Development. **World Investment Report-1994: Transnational Corporations, Employment and the Workplace, Executive Summary.** New York: United Nations Publications, 1994.

_____. **World Investment Report-1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy-Overview.** New York: United Nations Publications, UNCTAD/ITE/IIT/5 (Overview), 1997.

_____. **World Investment Report-2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development.** New York: United Nations Publications, 2000.

_____. **World Investment Report-1998: Trends and Determinants-Overview.** New York: United Nations Publications, 1998.

Wells, Alexander T. **Air Transportation A Management Perspective.** Dördüncü basım. Belmont:Wadsworth Publishing Company, 1999.

Wilkinson, Joseph W., Cerullo Michael J., Raval Vasant, ve Wong-On-Wing Bernard. **Accounting Information Systems Essential Concepts and Applications.** Dördüncü basım. New York: John Wiley and Sons Inc, 2000.

World Trade Organization. **Annual Report-1998.** Geneva:WTO Publications, 1998.

_____. **Annual Report-2001.** Geneva:WTO Publications, 2001.

_____. **International Trade Statistics 2000.** Geneva:WTO Publications, 2000.

World Bank, **World Development Report-1999/2000.** Washington DC:World Bank, 2000.

Dergiler

- “What Goes Up?”, **Air Transport World**. 38, 7:49-64, Temmuz 2001.
- “World Airline Traffic Statistics-2000”, **Air Transport World**. 38, 7:74-89, Temmuz 2001.
- “Playing For Positions?”, **Airline Business**. 17, 7:40-41, Temmuz 2001.
- “U.S. Accelerates Quest for ‘Open Skies’ Accords?”, **Logistics Management and Distribution Report**. 39, 3:81, 2000.
- Abeyratne, Ruwantissa I.R. “Strategic Alliances of Airlines and Their Consequences”, **Journal of Air Transportation Worldwide**. 5, 2:55-71, 2000.
- Adrangi, Bahram, Arjun Chatrath ve Kambiz Raffiee. “The Demand For US Air Transport Service: A Chaos and Nonlinearity Investigation”, **Transportation Research Part E**. 37:337-353, 2001.
- Agusdinata, Buyung ve Wouter De Klein. “The Dynamics of Airline Alliances”, **Journal of Air Transport Management**. 8, 4:201-211, 2002.
- Alamdari, Fariba ve E. Peter Morell, “Airline Labour Cost Reduction: Post-liberalisation Experience in the USA and Europe”, **Journal of Air Transport Management**. 3, 2:53-66, 1997.
- _____. “Airline Alliances: A Catalyst for Regulatory Change in Key Markets”, **Journal of Air Transport Management**. 3, 1:1-2, 1997.
- Anand, Bharat N. ve Tarun Khanna. “Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances”, **Strategic Management Journal**. 21:295-315, 2000.
- Antoniou, Andreas. “The Air Transportation Policy of Small States: Meeting the Challenges of Globalization”, **Journal of Air Transportation World Wide**. 6, 2:65-92, 2001.
- Baker, Colin. “Electronic Switch”, **Airline Business**. 17, 4:42-44, Nisan 2001.
- _____. “The Global Groupings”, **Airline Business**. 17, 7:42-45, Temmuz 2001.
- Barla, Philippe ve Christos Constantatos. “Airline Network Structure Under Demand Uncertainty”, **Transportation Research Part E**. 36:173-180, 2000.
- Bissessur, Abhimanyu ve Fariba Alamdari. “Factors Affecting The Operational Success of Strategic Airline Alliances”, **Transportation**. 25:331-355, 1998.

- Boreinstein, Severin. "Why Do All the Flights Leave at 8 am?: Competition and Departure-time Differantiation in Airline Markets", **International Journal of Industrial Organization**. 17: 611-640, 1999.
- Brock, James W. "Industry Update:Airlines", **Review of Industrial Organization**. 16:41-51, 2000.
- Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers ve Timothy J. Wilkinson. "Strategic Alliances: Choose Your Partners", **Longe Range Planning**. 28, 3:18-25, 1995.
- Brueckner, Jan K. "The Economics of International Codesharing:An Analysis of Airline Alliances", **International Journal of Industrial Organization**. 19:1475-1498, 2001.
- Brueckner, Jan K. ve W. Tom Whalen. "The Price Effects of International Airline Alliances", **Journal of Law&Economics**. 43, 2:503-545, Kasım 2000.
- Burghouwt, Guillaume ve Jacco Hakfoort, "The Evolution of the European Aviation Network, 1990-1998", **Journal of Air Transport Management**. 7, 5:311-318, 2001.
- Button, Kenneth ve Samantha Taylor. "International Air Transportation and Economic Development", **Journal of Air Transport Management**. 6, 4:209-222, 2000.
- Calderon, J.D. Jorge. "A Demand Model For Scheduled Airline Services on International European Routes", **Journal of Air Transport Management**. 3, 1:23-35, 1997.
- Chan, Daniel. "The Development of the Airline Industry From 1978 to 1998: A Strategic Global Overview", **Journal of Management Development**. 19, 6:489-514, 2000.
- Chang, Yu-Chun ve George Williams. "Changing the Rules-Amending the Natioanality Clauses in air Services Agreements", **Journal of Air Transport Management**. 7, 4:207-216, 2001.
- Chaykowski, Richard P. ve Anthony Giles, "Globalization, Work and industrial Relations", **Relations Industrielles**. 2, 1:3-12, 1998.
- Clougherty, Joseph A. "US Domestic Airline Alliances: Does the National Welfare Impact Turn On Strategic Intarnational Gains?", **Contemporary Economic Policy**. 18, 3:304-314, Temmuz 2000.
- Cravens, Karen, Nigel Piercy ve David Cravens. "Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies", **European Management Journal**. 18, 5:529-541, 2000.

- Creel, Michael ve Montserrat Farell. "Economies of Scale in the US Airline Industry After Deregulation: A Fourier Series Approximation", **Transportation Research Part E**. 37:321-336, 2001.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson ve Tomoaki Sakano. "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", **Journal of World Business**. 35, 3:223-240, 2000.
- Das, T.K. ve Bing-Sheng Teng. "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective", **Organization Science**. 11, 1:77-101, 2000.
- Dennis, Nigel. "Scheduling Issues and Network Strategies For International Airline Alliances", **Journal of Air Transport Management**. 6, 2:75-85, 2000.
- Denton, Nicholas ve Nigel Dennis. "Airline Franchising in Europe: Benefits and Disbenefits to Airlines and Consumers", **Journal of Air Transport Management**. 6, 4:179-190, 2000.
- Douma, Marc U., Jan Bilderbeek, Peter J. Idenburg ve Jan Kees Looise. "Strategic Alliances Managing the Dynamics of Fit", **Long Range Planning**. 33:579-598, 2000.
- Dresner, Martin E. ve Robert Windle. "Alliances and Code-Sharing in the Internatioanl Airline Industry", **Built Environment**. 22, 3:201-211, 1996.
- _____. "Resource Availability and New Entry in the US Airline Industry", **Journal of Air Transport Management**. 7:231-239 2001.
- Dresner, Martin ve Tae H. Oum. "The Effect of Liberalized Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion", **Journal of Transport Economics and Policy**. 32, 3:317-330, 1998.
- Dresner, Martin, Jiun-Sheng Chris Lin ve Robert Windle. "The Impact of Low-Cost Carriers on Airport and Route Competition", **Journal of Transport Economics and Policy**. 30, 3:309-328, Eylül 1996.
- Dyer, Jeffery, Prashant Kale ve Harbir Singh. "How To Make Strategic Alliances Work", **MIT Sloan Management Review**. 42, 4: 37-43, Yaz 2001.
- Elek, A., C. Findlay, P. Hooper ve T. Warren, "Open Skies or Open Clubs? New Issues for Asia Pacific Economic Cooperation", **Journal of Air Transport Management**. 5, 3:143-151, 1999.
- Evans, Nigel. "Collaborative Strategy: An Analysis of the Changing World of International Airline Alliances", **Tourism Management**. 22:229-243, 2001.

- Fan, Terence, Laurence Vigeant-Langlois, Christine Geissler, Björn Bosler ve Jan Wilmking. "Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the Twenty-first Century", **Journal of Air Transport Management**. 7, 6:349-360, 2001.
- Feenstra, C. "Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy", **Journal of Economic Perspectives**. 12, 4:31-50. 1998.
- Forsty, Peter. "The Gains From the Liberalisation of Air Transport", **Journal of Transport Economics and Policy**. 32, 1:73-92, 1998.
- Gill, Tom. "Changing Channels", **Airline Business**. 16, 4, 2000
- Gimeno, Javier ve Carolyn Y. Wod. "Multimarket Contact, Economies of Scope and Firm Performance", **Academy of Management Journal**. 43, 3:239-259, 1999.
- Govindarajan, Vijay ve Anil Gupta, "Analysis of the Emerging Global Arena", **European Management Journal**. 18, 3:274-284, 2000.
- Gudmundsson, Sveinn V. ve Dawna L. Rhoades. "Airline Alliance Survival Analysis: Typology, Strategy and Duration", **Journal of Transport Policy**. 8:209-218, 2001.
- Haanappel, P.P.C. "Airline Ownership and Control and Some Related Matters", **Air&Space Law**. 16, 2:90-103, 2001.
- Harvey, Michael, David Griffith ve Milorad Novicevic, "Development of Time Spaces to Effectively Manage Global Inter-organizational Relational Communications", **European Management Journal**. 18, 6:646-662, 2000.
- Harzing, Anne-Wil. "Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry", **Strategic Management Journal**. 23:211-227, 2002.
- Hemphill, Thomas A. "Airline Marketing Alliances and US Competition Policy: Does the Consumer Benefit?", **Business Horizons**. 43, 2:17-24, 2000.
- Hendricks, Ken., Michele Piccione ve Guofu Tan. "Entry and Exit in Hub-Spoke Networks", **The Rand Journal of Economics**. 28, 2:291-303, 1997.
- Hoffmann, Werner H. ve Roman Schlosser. "Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey", **Long Range Planning**. 34:357-381, 2001.
- Hooper, Paul. "Liberalising Competition in Domestic Airline Markets in Asia-The Problematic Interface Between Domestic and International Regulatory Policies", **Transportation Research Part-E**. 33, 3:197-209, 1997.

- Ionides, Nicholas. "Asian e-volution", **Airline Business**. 17, 3:74-75, 2001.
- Irala, de Xabier. "The Impact of Airline Allainces on European Airports:Infrastructures a Problem With a Solution", **Air&Space Europe**. 3, 1-2:28-32, 2001.
- Kale, Prashant, Jeffery Dyer ve Harbir Singh. "Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems", **European Management Journal**. 19, 5:463-471, 2001.
- Kim, Jongseok ve Hun-Koo Ha, "Liberalization in Korea's Airline Industry and Current Concerns", **Journal of Air Transport Management**. 4, 3:145-154, 1998.
- Kumar, Rajesh ve Poul Houman Andersen. "Inter Firm Diversity and the Management of Meaning in International Strategic Alliances", **International Business Review**. 9:237-252, 2000.
- Li, Michael Z. F. "Distinct Features of Lasting and Non-Lasting Airline Alliances", **Journal of Air Transport Management**. 6, 2:65-73, 2000.
- Maillebiau, Eric ve Mark Hansen. "Demand and Consumer Welfare Impacts of International Airline Liberalisation", **Journal of Transport Economics and Policy**. 29:115-136, 1995.
- Medcof, John W. "Why Too Many Alliances End In Divorce?", **Long Range Planning**. 30, 5:718-732, 1997.
- Melville, Juliet A. "Identifying the Regulatory Effect of Bilateral Agreements on International Aviation", **Journal of Air Transport Management**. 4, 1:39-46, 1998.
- Morrison, Steven A., Clifford Winston, Elizabeth E. Bailey ve Dennis W. Carlton, "Causes and Consequences of Airline Fare Wars", **Brookings Papers on Economic Activity**. Özel sayı :85-131, 1996.
- Nero, Giovanni. "A Note on the Competitive Advantage of Large Hub-and-Spoke Networks", **Transportation Research Part E**. 35, 4:225-239, (1999).
- Nolan, J.F., P.C. Ritchie ve J.E. Rowcroft. "Open Skies and Open Gates", **Transportation**. 28:119-135, 2001.
- Ombelet, Henk. "Airline Alliance Survey-2001", **Airline Business**. 17, 7:49-70, 2001.
- Oum, Tae H. "Overview of Regulatory Chenges in International Air Transport and Asian Strategies towards the US Open Skies Initiatives", **Journal of Air Transport Management**. 4, 3:127-134, 1998.

- Oum, Tae H., Jong-Hun Park ve Anming Zhang. "The Effects of Airline Codesharing Agreements on Firm Conduct and International Air Fares", **Journal of Transport Economics and Policy**. 30, 2:187-202, Mayıs 1996.
- Oum, Tae H. ve Anming Zhang. "Key Aspects of Global Strategic Alliances and The Impacts on the Future of Canadian Ailirne Industry", **Journal of Air Transport Management**. 7, 5:287-301, 2001.
- Oum, Tae H. ve Chunyan Yu. "A Productivity Comparison of the World's Major Airlines", **Journal of Air Transport Management**. 2, 3/4:181-195, 1995.
- Oum, Tae H., Chunyan Yu ve Anming Zhang. "Global Airline Alliances: International Regulatory Issues", **Journal of Air Transport Management**. 7, 1:57-62, 2001.
- Oum, Tae H. ve Yimin Zhang. "A Note on Scale Economies in Transport", **Journal of Transport Economics and Policy**. 31, 3:309-315, Eylül 1997.
- Park, Jong-Hun ve Anming Zhang. "Airline Alliances and Partner Firms' Outputs" **Transportation Research Part-E**. 34, 4:245-255, 1998.
- Park, Jong-Hun. "The Effects of Airline Alliances on Markets and Economic Welfare", **Transportation Research Part-E**. 33, 3:181-195, 1997.
- Park, Namgyoo K. ve Dong-Sung Cho. "The Effect of Strategic Alliance on Performance", **Journal of Air Transport Management**. 3, 3:155-164, 1997.
- Pender, Lesley. "European Aviation:The Emergence of Franchised Airline Operations", **Tourism Management**. 20:565-574, 1999.
- Pettigrew, Andrew, Silvia Massini ve Tsuyoshi Numagami, "Innovative Forms of Organising in Europe and Japan", **European Management Journal**. 18, 3:259-273, 2000.
- Porter, Michael E. "Strategy and the Internet", **Harvard Business Review**. 79, 3:62-78, Mart 2001.
- Proussaloglou, Kimon ve Frank Kopelman. "Air Carrier Demand: An Analysis of Market Share Determinants", **Transportation**. 22:371-388, 1995.
- Rhoades, Dawna L. ve Heather Lush. "A Typology of Strategic Alliances in the Airline Industry: Propositions for Stability and Duration", **Journal of Air Transport Management**. 3, 3:109-114, 1997.
- Rutnet, Stephen M. ve John H. Brown. "Outsourcing as an Airline Strategy", **Journal of Air Transportation World Wide**. 4, 2:22-34, 1999.
- Stephens, David O. "The Globalization of Information Technology in Multinational Corporations", **The Information Management Journal**. 33,3:66-70, Temmuz 1999.

- Tarry, Chris. "Let's Go Hubbing", **Airline Business**. 17, 4:88-89, Nisan 2001.
- Toh, Rex. "Toward and International Open Skies Regime: Advences, Impediments and Impacts", **Journal of Air Transportation World Wide**. 3, 1:61-71, 1998.
- Vowles, Timothy M. "The Geographic Effetcs of US Airline Alliances", **Journal of Transport Geography**. 8:277-285, 2000.
- Walker, Karen. "The Great Global Debate", **Airline Business**. 15, 9:96-98, 1999.
- Weber, Mathieu ve John Dinwoodie. "Fifth Freedoms And Airline Alliances The Role of the Fifth Freedom Traffic in an Understanding of Airline Alliances", **Journal of Air Transport Management**. 6, 1:51-60, 2000.
- Whyte, Al. "Net Profits", **Air Finance Journal**. 227, Nisan 2000.
- Windle, Robert ve Martin Dresner. "Competitive Responses to Low Cost Carrier Entry", **Transportation Research Part E**. 35, 1:59-75, 1999.
- Wojahn, Oliver W. "Airline Network Structure and the Gravity Model", **Transportation Research Part E**. 37:267-279, 2001.
- Wolf, Hartmut. "Network Effects of Bilaterals:Implications for the German Air Transport Policy", **Journal of Air Transport Management**. 7, 1:63-74, 1998.

Yayınlanmamış Ders Notları, Raporlar ve Dokümanlar

Emir, Ayşegül. “Havayolu İşletmelerinde Özelleştirme ve Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı’nda Özelleştirme Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2001.

Erener, Semra. “THY ve Türkiye’de Slot Koordinasyon Uygulamaları”, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu’nda Düzenlenen Seminerin Yayınlanmamış Notları. Eskişehir: 13 Mayıs 2002.

OECD. “Airline Mergers and Alliances”, Yayınlanmamış Araştırma Raporu. DAFPE/CLP, 2000.

Oktay Vural. “Türkiye Sivil Havacılık Endüstrisi: Ekonomik ve Yapısal Analiz Konferansı”, Yayınlanmamış Konferans Kitapçığı. İstanbul:18 Ekim 2001.

Oyman, Korhan. “Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1998.

_____. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notları. 1999.

T.C. Ulaştırma Bakanlığı. “9. Ulaştırma Şurası Havayolu Ulaştırması Komisyonu Raporu”, İstanbul: 8-10 Haziran 1998.

_____. “Birinci Yüksek Havacılık Şurası”, İstanbul:2-4 Kasım 1998.

United States General Accounting Office. “Barriers to Entry Continue to Limit Benefits of Airline Deregulation”, Araştırma Raporu. GAO/T-RCED-97-120, 1997.

_____. “Barriers to Entry Continue to Limit Competition in Several Key Domestic Markets”, Araştırma Raporu. GAO/T-RCED-97-4, 1997.

_____. “International Aviation: Airline Alliances Produce Benefits, but Effect on Competition is Uncertain”, Araştırma Raporu. GAO/RCED-95-99, Nisan 1995.

United States Internet Council & International Technology and Trade Associates Inc. “The State of the Internet-2000”, Araştırma Raporu. Eylül 2000.

Yergin, Daniel, Richard H.K. Vietor ve Peter C. Evans. “Fettered Flight: Globalization and the Airline Industry”, Cambridge Energy Research Associates Inc., tarafından hazırlanan yayınlanmamış rapor. Kasım 2000.

Sanal Kaynaklar

ABD Sivil Havacılık Faaliyetleri İle İlgili Kanun, "Electronic Code of Federal Regulations", www.access.gpo.gov/nara/cfr, (14 CFR, Chapter I Part I), 04/10/2001.

Air Transport Action Group. "The Economic Benefits of Air Transport", www.atag.org/ECO/default.htm, 24/10/2001.

_____. "The Economic Benefits of Air Transport", www.atag.org/ECO/ecoben2.htm, 24/10/2001.

AIRBUS. "Global Market Forecast", <http://www.airbus.com>, 6/12/2001.

Airwise. <http://news.airwise.com/stories/2002/02/1013455883.html>, 09/06/2002.

BOEING. "Current Market Outlook-2001", <http://boeing.com/commercial/cmo/index.html>, 6/12/2001.

International Air Transportation Association. <http://www.iata.org/history.htm>, 04/10/2001.

Oneworld. <http://www.oneworld.com>, 09/06/2002.

Skyteam. <http://www.skyteam.com>, 09/06/2002.

STAR. <http://www.star-alliance.com>, 09/06/2002.

THY, <http://www.thy.com.tr/thy/index.htm>, 25/07/2002

THY, <http://www.thy.com.tr/thy/tarihce.htm>, 19/07/2002