

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELER ARASI  
STRATEJİK İŞBİRLİĞİ VE BÜYÜME  
HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNİN ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

İSA AYSAL

İstanbul, 2019

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELER ARASI  
STRATEJİK İŞBİRLİĞİ VE BÜYÜME  
HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNİN ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

İSA AYSAL

Danışman: PROF. DR. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2019



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS öğrencisi İSA AYSAL'ın İŞLETMELER ARASI STRATEJİK  
İŞBİRLİĞİ VE BÜYÜME HAVAYOLLARI İŞLETMELERİNİN ANALİZİ adlı tez çalışması,  
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019-22/7 sayılı kararıyla oluşturulan jüri  
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi .....21/08/2019.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. M.DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
3.	Jüri Üyesi Prof. Dr. GÖNEN İLKER DÜNDAR	

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: İsa AYSAL
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Deniz BÖRÜ
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Haziran 2019
Anahtar Kelimeler	: Stratejik İşbirliği, İşletmelerde Büyüme, Star Küresel Havacılık İttifakı, THY

## ÖZET

### İŞLETMELER ARASI STRATEJİK İŞBİRLİĞİ & BÜYÜME HAVAYOLLARI İŞLETMELERİ ANALİZİ

*Temel amacı; işletmelerin kurduğu stratejik işbirliklerinin, işletmelerin büyümeleri üzerindeki etkisini, THY Star küresel havacılık işbirliği özelinde değerlendirmek olan bu araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır.*

*Araştırmanın verileri THY web sitesi ile THY Genel Müdürlük arşivi başta olmak üzere, KAP ve Borsa İstanbul web sayfalarındaki dinamik veri sorgulamaları yoluyla toplanmıştır. Bu kapsamda THY'nin Star küresel havacılık ittifakına katıldığı 2008 yılının bir yıl öncesi dönemi olan 2007 yılından 2018 yılına kadar geçen zaman dilimine ait toplanan veriler doküman ve içerik analizi yoluyla incelenirken, şirketin finansal rasyoları karşılaştırmalı finansal analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.*

*Araştırma sonucunda THY'nin Star küresel havayolu ittifakına katıldıktan sonra finansal rasyoları, marka ve piyasa değeri ile küresel havayolu taşımacılığındaki payı itibarıyla sürekli gelişirken, yolcu ve yük taşıma kapasitesi itibarıyla de sürekli büyüdüğü anlaşılmıştır.*

*Ancak THY'nin ittifak sonrasında karlılık rasyolarında, marka ve piyasa değerindeki yıllık değişimlerin istikrarsız olduğu ve şirketin döviz cinsinden likidite sorunuyla karşı karşıya kaldığı araştırma sonucunda anlaşılmıştır.*

*Ulaşılan sonuçlar literatür çerçevesinde değerlendirildikten sonra gelecekte aynı konuda yapılacak araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.*

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : İsa AYSAL  
Field : Business  
Programme : Management and Organization  
Supervisor : Prof. Dr. Deniz BÖRÜ  
Degree Awarded and Date: Master Thesis - June 2019  
Keywords : Strategic Alliance, Strategic Growth, Star Global Aviation Alliance, Turkish Airlines

## ABSTRACT

### INTER ENTERPRISE STRATEGIC ALLIANCE AND GROWTH AIRLINES COMPANIES ANALYSIS

*In this research, the main purpose is to evaluate the impact of strategic alliance on growth in THY Star global aviation cooperation example, qualitative and quantitative research methods were used together.*

*The data of the research were collected by dynamic data inquiries on the websites particularly on Turkish Airlines and the archive of the Turkish Airlines Head Office and on the KAP and Borsa İstanbul web pages. In this context, the data collected for the period between 2007, which is the year before 2008 when Turkish Airlines joined the Star global aviation alliance, to the year 2018, were analyzed by document and content analysis, and the financial ratios of the company were analyzed by comparative financial analysis.*

*In result of the research, it was found that after joining Star global airline alliance, THY's financial ratios, brand and market value and its share in global air transportation have been continuously improving and passenger and cargo carrying capacity have grown constantly. However, it was understood that after the alliance the annual changes in brand and market value, and profitability ratios were unstable, the company faced with the liquidity problem in foreign currency. After evaluating the results in the light of the literature, suggestions were made for future research on the same subject.*

# İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
GRAFİK LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### HAVACILIK SEKTÖRÜNDE

#### STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMININ YAPISAL ANALİZİ

1.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	7
1.1.1. Stratejik İşbirliği Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	7
1.1.2. İşletmeleri Stratejik İşbirliğine Yönelten Etmenler .....	9
1.1.3. Stratejik İşbirliğinin Yararları ve Önemi.....	12
1.1.3.1. Sürdürebilir Rekabet Avantajı Kazanmak ve Verimlilik Artışı .....	13
1.1.3.2. Yeni Pazarlara Giriş Kolaylığı ve Pazar Payını Büyütmek .....	14
1.1.3.3. Yüksek Maliyetin ve Riskin Paylaşımı .....	15
1.1.3.4. Bilgi, Uzmanlık ve AR-GE Paylaşımı Yoluyla Sinerji Yaratmak .....	16
1.1.3.5. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak.....	17
1.1.3.6. Hisse Değerlerini Arttırmak.....	18
1.2. İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ.....	18
1.2.1. Özelliklerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri.....	20
1.2.2. İşbirliği Derecelerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri.....	21
1.2.2.1. Bölgesel Acentalık/Bayilikler ve Know-How Anlaşmaları.....	23
1.2.2.2. Taşeronluk ve Lisans Anlaşmaları .....	23
1.2.2.3. Ortak Üretim ve Yönetim Sözleşmeleri .....	24
1.2.2.4. Franchising ve Ortak Girişim .....	24
1.2.2.5. Hisse Paylaşımı Yoluyla Stratejik İşbirlikleri .....	24
1.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN YÖNETİM SÜREÇ ve AŞAMALARI.....	25
1.3.1. Stratejik İşbirliği Vizyon, Hedef ve Gerekliliklerinin Tespiti .....	28
1.3.2. Stratejik İşbirliğinin Stratejileri ile Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ..	29
1.3.3. Stratejik İşbirliğinde İş Ortaklarının Seçilmesi.....	30

1.3.4. Stratejik İşbirliğinin Yönetim ve Organizasyon Yapısının Tesisi.....	33
1.3.5. Stratejik İşbirliğine Geçilmesi ve Yönetimi Döngüsünün Tesisi .....	35
1.3.6.Stratejik İşbirliği Performansının Ölçümü ve Geribildirim.....	37
1.3.7. Stratejik İşbirliklerinde Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞEN DÜNYADA HAVACILIK İŞLETMELERİNİN

#### BÜYÜME STRATEJİLERİNE BAKIŞ

2.1. İŞLETMELERDE BÜYÜMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	44
2.1.1. İşletmelerde Büyüme Kavramının Tanımı ve Unsurları .....	44
2.1.2. İşletmeleri Büyümeye Yönelten Etmenler .....	45
2.1.2.1. Ekonomik Etmenler .....	46
2.1.2.2. Teknolojik Etmenler .....	48
2.1.2.3. Finansal Etmenler .....	50
2.1.2.4. Psikolojik Etmenler .....	51
2.1.3. İşletmelerde Büyüme Stratejileri ve Türleri .....	52
2.1.3.1. İşletmelerde İçsel Büyüme Stratejileri ve Türleri.....	52
2.1.3.2. İşletmelerde Dışsal Büyüme Stratejileri ve Türleri .....	54
2.1.3.3. İşletmelerde Diğer Büyüme Stratejileri ve Türleri .....	58
2.1.4. İşletmelerin Büyümesinin Avantaj ve Dezavantajları.....	61
2.2. HAVACILIK ALANINDA STRATEJİK İŞBİRLİĞİ YOLUYLA BÜYÜME.....	62
2.2.1. Küreselleşen Dünyada Hava Ulaşım Sektörünün Yapısal Analizi.....	63
2.2.1.1. Uluslararası Havacılık Sektörüne İlişkin İstatistikler .....	65
2.2.1.2. Türkiye Havacılık Sektörüne İlişkin İstatistikler .....	71
2.2.2. Hava Ulaşım Sektöründe İşletme Yapı ve Profilleri.....	78
2.2.2.1. Yolcu Taşımacılığında Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Profili .....	80
2.2.2.2. Kargo Taşımacılığında Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Profili .....	81
2.2.3. Havacılık İşletmelerinin Stratejik İşbirliklerine Yönelme Nedenleri .....	82
2.2.4. Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliği Yoluyla Büyüme Modelleri .....	83
2.2.4.1. Küresel Havayolu Stratejik İşbirlikleri ve Büyüklükleri .....	84
2.2.4.2. Bölgesel İşbirlikleri Yoluyla Büyüme.....	87
2.2.4.3. Ulusal İşbirlikleri Yoluyla Büyüme Türleri.....	88

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN PLANI ve YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMA PLANI .....	90
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri .....	90
3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Altproblemleri.....	90
3.1.3. Araştırmanın Anlamı ve Önemi .....	92
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	94
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri .....	96
3.2.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	97
3.2.4. Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemleri .....	98
3.2.4.1. Örnek Olay Analizi ve Doküman İncelemesi.....	98
3.2.4.2. Karşılaştırmalı Finansal Analiz Yöntemi .....	99

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. STAR KÜRESEL HAVACILIK İTTİFAKININ SWOT ANALİZİ .....	101
4.2. STAR İTTİFAKININ THY’NİN FİNANSAL BÜYÜMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ .....	103
4.2.1. THY Temel Bilanço Rasyolarının Karşılaştırmalı Analizi .....	104
4.2.2. THY’nin Kritik Finansal Yapı Oranlarının Karşılaştırmalı Analizi.....	107
4.2.3. THY’nin Gelir-Gider Rasyolarının Karşılaştırmalı Analizi.....	110
4.3. STAR STAR KÜRESEL HAVACILIK İTTİFAKI İŞBİRLİĞİNİN THY’NİN PAZARLAMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	112
4.3.1. THY’nin Star İttifakı Aracılığıyla Interline Satışlarıdaki Değişimler.....	113
4.3.2. THY’nin Star İttifakı Aracılığıyla Codeshare Satışlarıdaki Değişimler .....	118
4.3.3. THY’nin Star İttifakı Aracılığıyla Pazarlama Gücündeki Değişimler .....	120
4.4. STAR ALLIANCE İŞBİRLİĞİNİN THY MARKA DEĞERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	123
4.5. STAR ALLIANCE İŞBİRLİĞİNİN THY HİZMET ÜRETİM KAPASİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	129
4.5.1. THY’nin Star İttifakının Filo Büyüklüğü Üzerindeki Etkisi.....	130
4.5.2. THY’nin Star İttifakının İnsan Kaynakları Büyüklüğü Üzerindeki Etkisi ..	131
4.5.3. THY’nin Star İttifakının Hava Trafik Yoğunluğu Üzerindeki Etkisi .....	133



<b>SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....</b>	<b>135</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>143</b>



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 1: Küresel Havacılık Sektörü Hizmet İhracatı Sıralaması (Milyon Dolar) .....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 2: Havayolu Yolcu Trafığı Bazında Avrupa Ülkelerinin Sektörel Büyüklüklere Göre Ülke Sıralamaları (2003-2017 Yılları Arasında ve Yolcu Sayısına Göre) .</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 3: Dünya Genelinde Sektörel Büyüklüklere Göre Ülke Sıralaması .....</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 4: Dünyanın Önde Havayolu İşletmelerinin Piyasa Değerleri (Milyon Dolar) .....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 5: Türk sivil havacılık sektöründe Yolcu Yük ve Uçak Trafığı, (2003-2018) .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 6: Hava Taşıma İşletmeleri.....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 7: Türkiye'deki Havayolu Şirketlerinin Kapasite ve Uçak Filoları (2019).....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 8: Havalimanları, Heliportlar ve İniş Şeritleri .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 9: Türk Havacılık Sektöründe Hava Aracı ve Uzman Sayıları .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 10: Türkiye Havacılık Sektörünün Ciro ve Personel Sayısı .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 11: Küresel Havayolu İşbirliklerinin Büyüklükleri (2018) .....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 12: Doküman İncelemesine Konu Edilen Veri ve Dokümanlar .....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 13: THY Özet Finansal Durum Tablosu/Bilanço Rasyoları (2007-2018) .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 14: THY'nin Kritik Finansal Yapı Oranlarındaki Değişimler .....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 15: THY özet gelir gider tablosu (2007-2018).....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo 16: Brand Finance Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralamalarında İlk Ona Giren Şirketlerin 2015-2018 Yıllarındaki Yerleri.....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 17: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2015-2016 Yılları).....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 18: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2016-2017 Yılları).....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 19: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2017-2018 Yılları).....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 20: THY Filosundaki Uçak Sayıları, Yaşları Ve Arz Edilen Koltuk Kapasitelerinin Yıllara Göre Dağılımı (2007-2018).....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 21: THY İnsan Kaynakları Yapısının Yıllara Göre Dağılımı (2007-2019).....</b>	<b>132</b>
<b>Tablo 22: THY Hizmet Üretim Kapasitesindeki BüyümeGöstergelerinin Yıllara Göre Dağılımı (2007-2018).....</b>	<b>133</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Şekil 1: İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri</b> .....	22
<b>Şekil 2: Stratejik İşbirliği Modeli</b> .....	26
<b>Şekil 3: Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci</b> .....	27
<b>Şekil 4: Araştırmanın Kavramsal Modeli</b> .....	91
<b>Şekil 5: Star İttifakının THY sağladığı Finansal Katkı Tutarlarındaki Değişimler (2016-2017)</b> .....	120
<b>Şekil 6: THY'nin 2017 / 2018 Performansı</b> .....	121
<b>Şekil 7: TK uçuşlarında Birim Gelirine Star İttifakın Etkisi (2017)</b> .....	121
<b>Şekil 8: THY'nin FFP Anlaşmaları Yoluyla sağladığı Gelirlerin Tutarı (2017-2018/USD)</b> .....	122



## GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Grafik 1: Dünyada Tarifeli Yolcu Taşımacılığında Yolcu Artış Sayıları</b> .....	65
<b>Grafik 2: Dünya'da Merkez Bağlantısına Göre İlk 20 Havalimanı (2008-2017-2018)</b> ....	66
<b>Grafik 3: Dünya Ekonomisinin GSYH Değişim Oranı ile Havayolu Yolcu Sayısında Değişim Oranlarının Karşılaştırmalı Analizi</b> .....	68
<b>Grafik 4: Türk Havacılık Sektöründe Dış Hat Yolcu Trafığı (milyon)</b> .....	73
<b>Grafik 5: Türk Havacılık Sektöründe Uçak Sayısı Gelişimi</b> .....	74
<b>Grafik 6: Türkiye'nin GSYH Değişim Oranı ile Havayolu Yolcu Sayısında Değişim Oranlarının Karşılaştırmalı analizi</b> .....	78
<b>Grafik 7: THY- Star Küresel Havacılık İttifakı Sonrası Interline Hacmi Gelirlerin Değişimler (2007-2017)</b> .....	113
<b>Grafik 8: Interline Hacmi Gelirleri İçinde Star Havayolları Oranı (2015-2018)</b> .....	115
<b>Grafik 9: Interline Marketing Hacmi içinde Star Havayolları Marketing Oranı</b> .....	116
<b>Grafik 10: Interline Operating Hacmi içinde Star Havayolları Operating Oranı (2015-2018)</b> .....	117
<b>Grafik 11: THY - Star İttifakı sonrasındaki Codeshare İşbirliklerinin Gelişimi ve Interline Gelirlerindeki Değişimler (2007-2018)</b> .....	118
<b>Grafik 12: TK Star İttifakı Sonrası Codeshare Hacmindeki değişimler (2007-2017)</b> ...	119

## KISALTMALAR

A.Ş.	:Anonim Şirketi
AB	: Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AKK	: Arz edilen Koltuk Kilometre
AR-GE	:Araştırma ve Geliştirme
ASK	: Available seat x km
AŞ	: Anonim Şirket
ATSEP	:Air Traffic Safety Electronics Personnel – Hava Trafik Güveniği Elektronik Personeli
BIST	: Borsa İstanbul
BM	: Birleşmiş Milletler
BSÜ	:Biletleme Servis Ücreti
BVA	: Brand Value Added (Marka Katma Değeri)
DCF	:Discounted Cash Flow - İskonto Edilmiş Nakit Akımları
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DTÖ	:Dünya Ticaret Örgütü
ECAC	:European Civil Aviation Conference (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı)
EVA	: Economic Value Added (Ekonomik Katma Değer)
FFP	: Frequent-Flyer Program (Sık Uçan Yolcu Programı)
FTK	:Freight Tonne-Kilometres(Yük Ton-Kilometre)
GSYH	:Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
IATA	: International Air Transportation Association(Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü)
IBES	:Institutional Brokers Estimate System
ICAO	:International Civil Aviation Organization,
KAP	: Kamu Aydınlatma Platformu
KOBİ	:Küçük-Orta Büyüklükte İşletme
Krş.	:Kuruş
LCC	:Low Cost Carriers (Düşük Maliyetli Havayolları)
MD	:Marka Değer
MEUR	: Milyon Euro

MKK	:Merkezi Kayıt Kuruluşu
RPK	: Revenue Passenger Km (Ücretli Yolcu-Kilometre)
RTK	: Revenue Ton Km (Ücretli Ton-Kilometre)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SPK	:Sermaye Piyasası Kurumu
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences, (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SUYP	:Sık Uçan Yolcu Programları
SWOT	:Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
T.C	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
THY	:Türk Hava Yolları
TİM	:Türkiye İhracatçılar Meclisi
TL	: Türk Lirası
TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TMSK	: Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
UDHB	:Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığını
USD	: United States Dolar (Amerikan Doları)
ÜYK	: Ücretli Yolcu Sayısı x km
VA	:Value Added (Katma Değer)
Vb	:Ve benzeri
VYAS	:Vakıfbank Yatırım Sektör Analiz Raporu
WTO	:World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

## GİRİŞ

Havacılık sektörü küreselleşen ekonomik sistemle tutarlı, ileri teknolojiye bağımlı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir hizmet endüstrisi olarak, küresel ve bölgesel her türlü ekonomik gelişmelere karşı son derece duyarlıdır. Bu sektörde küresel düzeyde yaşanan her türlü ekonomik, siyasal ve güvenlik alanlarındaki krizler eş zamanlı olarak tüm havacılık işletmeleri arasındaki rekabeti körüklemektedir.

Özellikle ulusal ve küresel düzeyde yaşanan ekonomik krizler insanların seyahat alışkanlıklarını olumsuz yönde etkilemesiyle tüm havacılık işletmelerinin hedefledikleri satışları gerçekleştirememelerine ve sürekli derinleşen finansal sorunlarla karşı karşıya kalabilmelerine neden olmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009:133).

İşte o yüzden günümüzde havacılık işletmeleri, mevcut durumlarını korumak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak için kapsam ve içeriği sektörün hizmet üretim koşullarına göre şekillenen çeşitli stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar kurarlar. Sektördeki ömürlerini bu sayede uzatmaya, küresel düzeyde yeni pazarlara açılmaya, maliyetlerini azaltarak uçuş noktalarını genişletmeye, tecrübe, teknoloji ve bilgi paylaşımı yoluyla teknolojideki gelişmeleri yakından takip etmeye çalışırlar (Goh ve Uncles, 2003; IATA, 2015).

Gerçekten de teknolojileri sürekli gelişen ve sürdürülebilir rekabet ortamları değişen havayolu işletmeleri için küresel, bölgesel ya da ulusal düzeyde stratejik işbirlikleri oldukça önemlidir. Özellikle küresel düzeyde büyümeyi hedefleyen havayolu işletmeleri, bir yandan maliyetlerini azaltmak, diğer yandan müşteri hizmetlerinde kaliteyi yükseltmek ve yeni pazarlara girebilmek için işbirliği stratejileri oluşturmak, uygulamak ve sürekli geliştirmek zorundadır (Kanbur vd., 2014:120).

Literatürde stratejik işbirlikleri, benzer stratejik hedefleri olan en az iki işletmenin çeşitli faaliyet kollarında üretim ya da pazarlama maliyetlerini düşürerek daha etkili performans sağlamak amacıyla bir anlaşmaya dayalı olarak yaptıkları işbirliği olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:362). Havayolu işletmeleri özelinde stratejik işbirliklerine bakıldığında ise, stratejik işbirliklerinin genellikle birden fazla şirketle ortak ticari faaliyetlerini daha az giderle, ancak daha fazla gelire gerçekleştirebilmek; sektörde bu

sayede rekabetçi bir üstünlük elde edebilmek ve müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilmek gibi amaçlar doğrultusunda sıklıkla yapıldığı görülmektedir (Dess vd., 2005:204).

Havayolu işbirliklerinin sadece havayolu işletmelerine değil aynı zamanda yolculara da çeşitli faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar yolcuların daha iyi ağ yapısına erişimi, kesintisiz seyahat, üye havayolu işletmelerinin havaalanlarındaki bekleme salonlarını (lounge) kullanabilme, daha düşük bilet fiyatı ve üye havayolu işletmelerinin sık uçan yolcu programlarından yararlanabilme olarak sıralanabilir (IATA, 2019).

Ancak sayılan hususlardaki kazanımlar ile artan müşteri memnuniyetleri sayesinde stratejik ittifak yapan şirketlerin buna koşut olarak satışlarının artması, pazardaki payının yükselmesi ve marka bilinirliği ile marka imajının güçlenmesi gibi kazanımlar da işletmelerin büyümesinde ve gelişmesinde önemli rol oynayacaktır (Erdil, Aydoğan, Ayar ve Güvendik, 2019: 164-169). Dolayısıyla stratejik ittifaklar, doğru gerçekleştirildiğinde her sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de işletmenin büyümesi, finansal performansının artması ve dahası ani krizlerle sarsılan havacılık sektöründe sürekli rekabet avantajı kazanmasını sağlayacak önemli bir yönetsel strateji olarak nitelendirilebilir.

Havacılık işletmelerinin stratejik birlikteliklerine Türkiye özelinde bakıldığında, başta Türk Hava Yolları (THY) olmak üzere Pegasus, Atlas Global, Onur Air ve Sun Express gibi ulusal havayolu işletmelerinin küresel veya ulusal düzeylerde yaptıkları stratejik ortaklık antlaşmalarıyla ekonomik, finansal ve yönetsel açıdan büyümek, varlık ve yetenekleri birleştirmek, uçuş ağlarını genişletmek, yeni pazarlara girmek, bilgi teknoloji gelişim düzeyini ileriye taşımak, piyasadaki belirsizlikleri azaltmak, maliyetlerini düşürmek, gelirlerini arttırmak, risk ve rekabeti azaltmak gibi hedeflerle çeşitli düzeylerde stratejik işbirlikleri gerçekleştirdikleri bilinmektedir (Aşık, 2008:5; İplik, 2008:27).

Özellikle yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapan, bugünkü rakamlar itibarıyla ödenmiş sermayesi 1,78 milyar TL olan THY, günümüzde dünyada en fazla ülkeye ve en fazla dış hat noktasına uçuş yapan küresel bir havayolu şirketi haline gelmiştir. Küresel piyasalarda marka bilinirliğini arttırmak, küresel rekabet avantajı kazanmak ve müşterilerine daha kaliteli hizmet vermek gibi hedeflerle THY, dünyanın en büyük



“küresel havayolu stratejik ortaklığı” olarak nitelenen<sup>1</sup> Star Alliance topluluğuna 2008 yılında 21. üye olarak katılmıştır.

Bu üyelikle küresel düzeyde stratejik bir işbirliği kurmuş olan THY bu sayede Star Alliance üyesi havayolu şirketlerinin havaalanlarında birbirlerine yakın konumlandırılması, daha kolay transferler için bağlantı takımı çalışanlarının işe alınması, ittifaka üye tüm şirketlerin tesislerinin paylaşılması, ortak biletleme ve check-in kontuarlarının icrası ve ayrıca bekleme salonlarını, bagaj tesislerini ve diğer müşteri servislerini ortak kullanma hakkı kazanmıştır (THY, 2019a).

THY yolcuları ise bu stratejik ortaklık sayesinde bağlantılı uçuşlarla dünyanın herhangi bir noktasına problem yaşamadan daha ucuza uçabilme; Star Alliance üyeliğinin beraberinde getirdiği hizmet kalitesindeki artıştan yararlanabilme; daha fazla ücretsiz mil kazanma ve dünyadaki çeşitli lounge’ları kullanım imkânı gibi avantajlar kazanmıştır. Bu ve benzeri kazanımların tamamı THY hizmetlerinde kaliteyi ve satışları arttıran, THY’nin Pazar payını küresel düzeyde büyüten ve rekabet gücünü geliştiren stratejiler olarak sektördeki diğer işletmelere de örnek ve emsal teşvik etmektedir (THY, 2019b).

Bununla birlikte literatüre bakıldığında ülkemizin en büyük havacılık şirketi olan ve hisselerinin büyük bir kısmı Borsa İstanbul’da işlem görmesi münasebetiyle kamuya açık olan THY’nin söz konusu stratejik ittifakla gerçekten önemli kazanımlar elde edip etmediği konusunda henüz bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. Özellikle söz konusu stratejik birlikteliğin THY’nin büyümesine, finansal performansı ile küresel rekabet gücünün artmasına, müşterilerine sunduğu hizmet kalitesinin ve marka bilinirliğinin yükselmesine ne düzeyde katkı sunduğu konusunda bir araştırmaya ve rapora araştırmacının bilgisi dahilinde ulaşılamamıştır(Erdil vd., 2019a: 166).

Oysa bu konuda yapılan bir araştırmanın, hem ülkemizdeki diğer havayolu işletmelerinin büyümeleri ve gelişmeleri açısından stratejik ittifaka yönelik bakış açılarını geliştirmeye, hem de THY’nin Star Alliance kurduğu stratejik ortaklık sonrası ne ölçüde

---

<sup>1</sup> 2019 yılı itibariyle Star Alliance topluluğunda 28 farklı havayolu işletmesine ait toplam 4.338 uçak bulunmakta olup, bu uçaklarla 193 farklı ülkedeki 1,269 havalimanından her gün ortalama 18.000 günlük uçuş gerçekleşmektedir. Ayrıca Birlik bünyesinde 28 farklı ülkede 439,232 çalışan ve 1000’den fazla özel yolcu salonu bulunmaktadır (Star Alliance, 2019a).

büyüdüğünü çeşitli göstergelere göre değerlendirerek, stratejik ittifakın büyüme üzerindeki etkisini tespit etmek suretiyle literatüre katkı sunulacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın temel amacı; işletmelerin kurduğu stratejik birlikteliğin büyümeleri üzerindeki etkisini, THY Star küresel havacılık işbirliği özelinde değerlendirmektir.

Araştırmanın stratejik işbirliklerinin işletme büyümesine etkisi konusunda Türk havacılık sektöründeki bilinç düzeyini geliştirmek, hisseleri kamuya arz edilen THY'nin Star Alliance ile giriştiği stratejik ittifakın, ekonomik, finansal, teknolojik ve psikolojik boyutlarda bu işletmenin büyümesine nasıl ve hangi düzeyde katkısı olduğunu belirlemek şeklinde hedefleri bulunmaktadır.

Bu amaç ve hedefler doğrultusunda yapılması planlanan araştırmanın aşağıda kısaca özetlenen bölüm ve konulardan oluşması planlanmaktadır:

Araştırmanın ilk bölümünde; havacılık sektöründe stratejik işbirliği kavramının teorik çerçevesi incelenmeye çalışılacaktır. Bu anlamda stratejik işbirliğinin kavramının tanımı, unsurları gelişim süreçleri, yararları ve önemi kısaca açıklandıktan sonra, küreselleşen yeni ekonomik sistem özelinde işletmelerin stratejik işbirliği türleri mercek altına alınacaktır. İlk bölümde son olarak, dünyada ve Türkiye'de havacılık sektöründe stratejik işbirliklerinin durumu, havacılık işletmelerini bu stratejiye yönelten etmenler ve en yaygın stratejik işbirliği türleri incelenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın İkinci bölümünde, küreselleşen dünyada işletmelerin büyüme stratejileri literatür çerçevesinde incelenmeye çalışılacaktır. Bölümde ilk olarak işletmelerde büyüme kavramının tanımı, unsurları, büyüme stratejileri ve türleri incelendikten sonra işletmelerin büyümesinin avantaj ve dezavantajları literatür çerçevesinde tartışılacaktır. Bölümde ayrıca havacılık işletmelerinin büyüme türleri ve nedenleri küresel, bölgesel ve ulusal ittifaklar özelinde nedenleriyle birlikte değerlendirildikten sonra literatürdeki yer alan ve konusu havacılık işletmelerinde stratejik işbirliklerinin büyüme üzerindeki etkisi olan araştırmaların sonuçları değerlendirilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle araştırmanın teorik arka planını oluşturan planı, amacı, hedefleri, problem durumu, altproblemleri ve önemi kısaca açıklandıktan sonra,

araştırmanın yöntemi kapsamında; araştırmanın evreni, örnekleme varsayımı ve sınırlılıkları ile araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemleri açıklanacaktır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde araştırmanın bulguları tablolar eşliğinde anlatılarak yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede ilk olarak halihazırda Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin ulusal düzeydeki işbirliklerinin içsel ve dışsal büyüme stratejileri yönünden analizi yapılmaya çalışılacaktır. Bölümde ikinci aşamada

THY ile Star Alliance arasında 2008 yılında gerçekleşen küresel düzeydeki stratejik işbirliğinin THY’nin büyümesi üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılacaktır. Söz konusu ittifakın THY’nin büyümesine sağladığı katkıları THY’nin baz alınan dönemdeki finansal performansı, kurumsal performansı, pazarlama başarısı, rekabet avantajı, hizmet kalitesi ve marka bilinirliğindeki gelişmeleri gösteren veriler karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilerek, stratejik işbirliğinin THY’nin büyümesi üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılacaktır.

Böylece işletmelerin kurduğu stratejik birlikteliğin büyüme üzerindeki etkisi Türkiye’deki havayolu işletmeleri/THY özelinde tespit edilmeye çalışılacaktır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**HAVACILIK SEKTÖRÜNDE**

**STRATEJİK İŞBİRLİĞİ KAVRAMININ YAPISAL ANALİZİ**

Küreselleşen yeni ekonomik sistemde stratejik işbirliğinin en temel fonksiyonu işletmeler arasındaki rekabette ortaklara stratejik üstünlük sağlamak, küresel rakipleri karşısında maliyet ve pazar avantajı kazandırmaktır (Veiga ve Franco, 2016:1150).

Özellikle yeni ekonomik sistemde sürekli yenilenen ve oldukça yüksek maliyetli üretim sistemlerinin varlığı ve işletmelerin bu sistemde rekabet avantajı kazanmakla faaliyetlerine devam etmesinin mümkün olması gibi etmenler, işletmeleri stratejik işbirliklerine sıklıkla yöneltmektedir. Bu tür kazanımlar nedeniyle sıklıkla başvurulan önemli bir büyüme stratejisi olan stratejik işbirliği, özellikle ileri teknolojinin üretimde en temel üretim unsuru olduğu yeni ekonomik sistemde ulusal ya da uluslararası işletmelerin sıklıkla başvurdukları bir büyüme stratejisidir (Sompong vd., 2014:519)..

İşte hemen hemen her sektörde her geçen gün ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, hızla değişen teknolojiye tam zamanlı ayak uydurabilmek ve bilginin tek üretim faktörü haline dönüştüğü yeni ekonomik sistemde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak amacıyla bugün tüm işletmeler küçük veya büyük çapta, dikey ya da yatay düzlemde, ulusal ya da küresel ölçekte “stratejik işbirliğine” yönelmektedirler (Fernando vd., 2011:85).

Araştırmanın bu bölümünde o yüzden öncelikle stratejik işbirliği kavramının tanımı özellikleri, anlam ve önemi açıklandıktan sonra literatür çerçevesinde günümüzde sıklıkla başvurulan stratejik ittifak türleri incelenmeye çalışılmıştır. Bölümün sonunda, havacılık sektöründe ulusal ve küresel düzeyde stratejik ittifak örnekleri eşliğinde, sektördeki işletmeleri bu uygulamaya iten nedenler ele alınmıştır.

## 1.1. STRATEJİK İŞBİRLİĞİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Stratejik işbirlikleri küresel ekonomide rekabetin ayrılmaz bir parçası olmuş ve son yıllarda inanılmaz çeşitlilikte yükseliş göstermiştir (Hitt vd., 2006:269; Das ve Kumar, 2011:1235).

Literatürde farklı başlıklarda da anlatılsa da aslında her işletme ve her sektör ya da işbirliği türü açısından stratejik işbirliğini anlamlı kılan etmenler benzerdir. Zira her işletme için gelecek, farklı, belirsiz ve sonuçları çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilen risklerle doludur (Fernando vd., 2011:84). İşletmelerin gelecekteki belirsizlikleri azaltması, geleceğin şekillendirilmesine, tehditlerin azaltılmasına ve fırsatların artırılmasına bağlıdır. Bu açıdan geleceğin belirsizliklerini gidermede anahtar bir faktör olan stratejik işbirliklerinin iyi anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Betinelli vd., 2016:88).

Bu kapsamda ilk olarak stratejik işbirliği kavramı karakteristik özellikleriyle birlikte aşağıdaki başlıklar altında açıklandıktan sonra günümüz ekonomik sistemde işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten etmenler ile bu birlikteliklerin işletmelere sağladığı avantajlar literatür çerçevesinde kısaca incelenmiştir.

### 1.1.1. Stratejik İşbirliği Kavramının Tanımı ve Özellikleri

İngilizce’de “strategic alliance” ya da “strategic cooperation” olarak geçen “stratejik ittifak” ya da “stratejik işbirliği” olarak dilimize geçen kavramın kelime anlamı Türk Dil Kurumu tarafından “stratejik/hayati değerde hedef, amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Uluslararası literatürde daha sık bir şekilde İngilizce karşılığı “strategic alliance” olarak kullanılan “stratejik ittifak” kavramının Türkçeye çevrilirken “stratejik işbirliği” olarak kullanılmasından ve bu araştırmanın adında kavramın “stratejik işbirliği” olarak kullanılmasından hareketle, çalışmanın genelinde “stratejik işbirliği” kavramının kullanılmasının yerinde olacağı değerlendirilmiştir.

Stratejik işbirliği, işletmelerin birleşme yoluyla üretimdeki veya pazarlamadaki performansını arttırmasının pek mümkün olmadığı pazarlarda, olağan pazar eylemlerinin

ötesine geçmek amacı ile birden fazla işletmenin temel iş uygulamalarını değiştirmeyi kabul etmesiyle ortaya çıkan birliktelikler olarak da tanımlanabilmektedir (Das ve Kumar, 2011:1235).

Uluslararası literatürde stratejik işbirliği kavramı; “işletmelerin tamamlayıcı yetenek ve kaynaklarını paylaşmaları ile etkileşime girmesi ve bunları karşılıklı yarar sağlamak amacı ile kullanması (Gnyawali vd., 2006:508); iki ya da daha fazla işletmenin tek başına kolay başaramayacakları hedefleri, kaynaklarını ortak bir havuzda toplayarak başarmaya çalışması şeklinde tanımlanmaktadır (Wittman, 2009:743).

Bazı yabancı kaynaklarda ise kavram, işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak için bazı kaynak ve yeteneklerin birleştirilmesiyle gerçekleştirdikleri işbirlikleri (Ireland vd., 2002:413) ya da daha basit şekilde işletmeler arasında ortak amaçlara ulaşmak için yapılan antlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (İşoraitè, 2009:40).

Ulusal literatürde ise stratejik işbirliği kavramı (Koçel, 2018:390) tarafından, “rekabet avantajını arttırmak amacıyla en az iki işletmenin yeni bir şirket kurmadan benzer faaliyet kollarında işbirliği tesis etmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Tanımlara bakarak stratejik işbirliğinin karakteristik özellikleri hakkında bazı değerlendirmeler yapmak mümkündür. Örneğin tüm tanımların ortak noktası ister işbirliği olarak tanımlansın isterse ittifak olarak her iki kavramın kullanımında da en az iki işletmenin varlığının şart olmasıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:84-85). Bu yönüyle poligami esaslı bir stratejik bir uygulama olan stratejik işbirliği, işletmelerin tek başına elde edeceği stratejik bir kazanım değildir (İşoraitè, 2009:41-42).

İşletmelerin birbirleri ile işbirliği yaparken üretime ve pazarlamaya katkısı olacak her türlü kaynak paylaşımına istekli olmaları ve bu tip birlikteliklerin gönüllük esasına göre kurulmasını gerekli kılmaktadır (Koçel, 2018:398).

Bu tür birlikteliklerin diğer bir özelliği de stratejik olması ve işletmeler stratejik amaçlarına ulaşmayı kurdukları işbirlikleri aracılığıyla gerçekleştirmeleriyle açıklanabilir. Ayrıca stratejik işbirliğinde karşılıklı performans gelişimi, ek fayda sağlama, bilgi paylaşımı ve rekabet avantajı sağlamak gibi stratejik kazanımlar bu tip işbirliklerinin olmazsa olmaz hedefleri arasında sayılmaktadır (Das ve Kumar, 2011:1236-1238). Dolayısıyla gönüllülük

esasına dayanma ve büyüme amaçlı olmak stratejik işbirliğinin en önemli karakteristik özellikleri olarak nitelenebilir (Betinelli vd., 2016:88).

İşbirliği şekilleri ve işletmelerin ilişki düzeyleri her ne olursa olsun, tüm işbirlikleri için geçerli olan diğer bir genel özellik ise işbirliklerinde, hiçbir şekilde yeni veya ayrı bir işletme ortaya çıkarılmamasıdır. Bunun yerine stratejik işbirliklerinde taraf şirketler sadece ihtiyaç duydukları konuları veya gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri “stratejik işbirliği” paydasında paylaşırlar.

Stratejik işbirliklerinde işi yönetmek ve kazancı paylaşmak için her zaman ortak kararlar alınmak zorunda olunması, taraf işletmelerin stratejik işbirliği yaptıkları konularda sürekli olarak birbirilerine bağımlı olmak zorunda kalması ayrıca bu tip birlikteliklerin önemli bir özelliğidir. Bu zorunluluk beraberinde denetim ve yönetim işinin paylaşılmasını getirmekte olup, bundan dolayı da stratejik işbirliği yönetimi önemli yönetim ve koordinasyon çabasını gerekli kılar (Bowe vd., 2001:403).

### **1.1.2. İşletmeleri Stratejik İşbirliğine Yönelten Etmenler**

Literatüre bakıldığında işletmeleri stratejik birlikteliğe yönelten etmenlerin başında rekabetin şiddetlenmesi, küreselleşmenin giderek güçlenmesi, teknolojik gelişimi yakalama ihtiyacının her geçen gün artması ve benzeri etmenler sayılmaktadır (Santos ve Baptista, 2015:287).

İşbirlikleri sayesinde, olası rakipler ile işbirliği yapıp, çevredeki iç ve dış belirsizlikler azaltılabilmekte; mevcut ürünlerde, hizmet süreçlerinde ve ürün hattındaki boşlukları doldurarak ürün hattının genişlemesini sağlamaktadır. Gelecekteki rekabet risklerini azaltma fonksiyonu da olan stratejik işbirliğine işletmeleri yönelten diğer bir etmen de bu tip işbirliklerinin dikey bütünleştirme ve ekonomik kazanımlar ile işletmelerin verimlilik elde etmesine imkân vermesidir.

Özellikle küresel ve bölgesel ticaretin sürekli genişlemesi, buna koşut olarak küresel rekabetin giderek şiddetlenmesine yol açmıştır (Yoshino ve Rangan, 2000:62). Küresel rekabetin her geçen gün şiddetlenmesinin doğal bir sonucu olarak hedef pazarlarındaki payını artırmak, maliyet avantajı kazanmak ve her yönden performansını yükseltmek isteyen işletmeler, kendi yararları doğrultusunda stratejik ittifaklara yönelmiştir (Zamir vd., 2014:27).

Bu noktada önemle belirtilmelidir ki, ulusal ve yerel ölçekte tek kişilik bir küçük bir gıda işletmesi bile bulunduğu yerin yakınına bir anda büyük ve küresel gıda şirketinin şube açmasıyla bir anda kendini küresel rekabetin içinde bulabilmektedir. Örneğin Van ilindeki 50 yıllık bir bakkal Fransız Carrefour şirketinin buraya iki adet şube açmasıyla önceden istemediği bir stratejik işbirliğine gitmek zorunda kalabilir. İşte bu sebeple, küreselleşme olgusunun, günümüz işletmelerini gerektiğinde “stratejik işbirliğine” yönelten en önemli etmen olduğu literatürde vurgulanmaktadır.

İşletmeleri stratejik işbirliğine yönelten diğer bir önemli etmen de günümüzde işletmelerin maliyetleri düşürdükleri, teknoloji, ürün ve pazarlara erişimlerini sağlayan gerekli araçları ancak bu sayede en ucuz ve kaliteli bir şekilde elde edebiliyor olmasıyla açıklanabilir.

Taşıdığı risklere ve başarısız olma olasılığına rağmen, işletmelerin kaynak (yetenek, sermaye, teknoloji, pazar girişi vb.) yetersizliğinden dolayı diğer işletmelerle işbirliği kurmaları gerekebilmektedir (Hamel vd., 2003:13). Özellikle teknolojinin yüksek maliyeti ve yetersizliği, işletmeleri, ürün hatlarını iyileştirmek için stratejik işbirliğine yöneltebilmektedir. Böylelikle bir yandan iç piyasadaki rekabetçi konum bu tip işbirlikleriyle korunurken, ortakları arasında ürün ve hizmetleri paylaştırarak da işletmelerin üretim maliyetlerini ve risklerini azaltmaktadır.

İşletmeleri stratejik işbirliğine yönelten diğer bir önemli etmen de bu sayede işletmelere, uluslararasılaşmanın ve başka işletmelerle bütünleşmenin karmaşası olmadan büyümenin ve genişlemenin yolunu sunması olarak açıklanabilir. Nitekim günümüzde, pek çok farklı sektördeki işbirliklerinin öncelikle işletmelerin işbirliği yolu ile ekonomik kapsam ve büyüklüklerini geliştirmek, bilgi edinmek ve kaynak paylaşımı istekleri ile başladığı görülmektedir (Das ve Teng, 2001:15-16).

Üstelik stratejik işbirliklerinde, ittifakın tüm ortakları kaynak temin ettiği için kaynaklar ve imkânlar zenginleşmekte; işletmeler birliktelikle kazandıkları yeni bilgi, yetenek, uzmanlık, teknoloji ve teknik standartları öğrenerek yeni üretim ya da pazarlama tesisleri açma ve benzer şekilde büyüme şansı kazanmaktadır. Global rekabet açısından bakacak olursak da stratejik işbirliği, şirketler tarafından bu yolla daha kolay büyüme gerçekleştiği için de tercih edilmektedir. Stratejik işbirliği yoluyla büyüme faaliyetinin yüksek olması, iştirak olanların birbirleri ile hızlı ve güvenilir şekilde bilgi / teknoloji paylaşımını



sağlaması ya da şirketlerin birbirini tamamlayacak kaynaklara sahip olmasıyla sağlanmaktadır (Hitt vd., 2006:269).

İşletmeler, değişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamak ve artan pazar taleplerini karşılayabilmek için de stratejik işbirliklerine katılmaktadır (Park vd., 2002:527). Zira yeni ekonomik sistemde tüm işletmeler yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmek, rekabet üstünlüklerini pekiştirmek ve güçlendirmek için mecburen stratejik birlikteliklere dahil olmaktadır (Hamel vd., 2003:13).

Öte yandan günümüzde işletmeler işbirliği sürecinde hem daha iyi kontrol sağlamak hem de daha esnek olmak ve pazar potansiyelinin farkına varmak için, pazarın döngü yapısına göre (yavaş, hızlı ve standart) çeşitli işbirliklerine yönelmektedirler (Todeva ve Knoke, 2005:128). O yüzden işletmelerin pazar döngü hızına göre stratejik işbirliği yapma sebeplerine daha yakından bakmak yerinde olacaktır.

Her sektörün ve pazarın kendine özgü rekabet yapısı olduğu gibi aynı zamanda buna göre stratejik işbirlikleri de değişiklik göstermektedir (Hitt vd., 2006:271). Örneğin yavaş döngülü pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin genellikle sınırlı pazarlara erişim sağlamak, yeni pazarlarda franchise sistemi kurmak ve pazarda satış istikrarını korumak amacıyla stratejik işbirliğine yöneldikleri söylenebilir.

Hızlı döngülü sektör ve pazarlarda ise (örneğin havacılık sektörü böyle bir pazarda faaliyet göstermektedir) stratejik işbirliğine yönelen işletmeler genel olarak; yeni ürün ve hizmet gelişimini hızlandırmak, yeni pazara girişleri hızlandırmak, pazar liderliğini korumak, endüstri standartlarını şekillendirmek, AR-GE harcamalarında riski paylaşmak ve geleceğin belirsizliğin üstesinden gelmek gibi nedenlerle stratejik işbirlikleri gerçekleştirmektedirler.

Üçüncü olarak ise standart/olağan döngülü pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ise genellikle; tamamlayıcı kaynaklara erişim sağlamak, pazar gücünü yakalamak, daha iyi ölçek ekonomisi oluşturmak, ticaret engellerini aşmak, oldukça büyük sermayeli projeler için fon oluşturmak ve yeni iş tekniklerini öğrenmek gibi temel nedenlerle stratejik işbirliklerine yönelmektedirler (Hitt vd., 2006:272).

Son olarak söylenmelidir ki, stratejik birliktelikler işletmelerin yüksek kazançlar elde etmesinin yanı sıra çok farklı amaçlar için de oluşturulmaktadır. Örneğin bazı ülkelerdeki

hükümetlerin farklı politika ve kurallarından dolayı, yeni uluslararası pazarlara girmek zor olabilmektedir. Oysa işbirliği yoluyla hedef pazardaki siyasi, ekonomik ve sosyal engeller kolayca aşılarak yeni uluslararası pazarlara kolayca girilmesi mümkün olmaktadır (Zamir vd., 2014:27-28).

### **1.1.3. Stratejik İşbirliğinin Yararları ve Önemi**

Stratejik işbirliklerinin günümüz örgütleri için kritik öneme sahip olması nedeniyle ilgili geniş bir alan yazın bulunmaktadır. Genel olarak alan yazınına bakıldığında işletmelerin, rekabet güçlerini arttırmak ve her yönden daha yüksek performans gösterebilme arayışlarıyla stratejik işbirliklerine sıklıkla başvurdukları görülmektedir (Wittmann, 2007:2-3; İşoraité, 2009:39).

Özellikle doksanlı yıllardan itibaren somut bir şekilde varlığını hissettiren küresel yeni ekonomik sistemde, işletmeler tarafından başarılı bir şekilde takip edilmesi gereken rekabet stratejileri geliştirilmiştir. Bunlar; ürün ve üretim kalitesini sürekli geliştirmek, tüketicilerin maksimum tercih yapabilmelerine dönük üretimde çeşitliliği sağlamak, pazarda 24 saat esaslı erişimde hız ve kolaylıkların sağlanması ile düşük maliyetle küresel kullanılabilirlik özelliği olan inovasyon esaslı üretim kapasitesini arttırmaktır (Erdil vd., 2019b: 137).

İşte yeni ekonomik sistemde işletmelerin normal yaşamını sürdürebilmeleri ve küresel rekabet savaşında ayakta kalabilmeleri için stratejik işbirliğinin günümüzde anlam ve önemi oldukça büyüktür. Ayrıca stratejik işbirlikleri işletmelere, diğer işletmeler ile işbirliği yolu ile büyüme olanağı sağladığı, esneklik kazandırdığı, maliyetleri azalttığı ve farklı pazarlara erişim olanağı sağladığı için işletme faaliyetleri açısından da oldukça önemlidir. Özellikle birçok işletme, gelişmek için gerekli kaynaklara ve hayatta kalma becerisine tek başına sahip olamadığı için, küreselleşmenin zorlaması ile beraber, stratejik işbirliklerine gittikçe artan oranda yönelmiştir (Inkpen ve Tsang, 2007:484).

Stratejik işbirlikleri işletmelere yoğun bir şekilde örgütsel anlamda ya da insan kaynakları yatırımı yapmadan dikey büyümenin yararlarını sunmaktadır (Hamel vd., 2003:17-18). Üstelik organik büyüme, tek başına, birçok örgütte gerekli büyüme hızını yakalamak için

yeterli değildir. Buna ek olarak günümüz ekonomik sisteminde pazarda hızlı olmak esas olandır ve işbirlikleri büyük ölçüde pazarda hızlı davranabilmeye olanak sağlamaktadır. Stratejik İşbirlikleri günümüz işletmelerine hedefledikleri pazarda daha önceden deneyim kazanmış işletmeler ile işbirliği imkânı sağladığı için popüler hale gelmiştir (Hardy vd., 2003)

Ancak stratejik işbirlikleribirliğe dahil olan işletmelerin yararına olacak biçimde farklı türlerde yapılabilmektedir. Hangi türde yapılırsa yapılsın tüm stratejik işbirlikleri işletmelerin tek başlarına hareket ederek geliştiremeyecekleri değerleri yaratmasına olanak tanıdığı için her sektör ve işletme açısından büyük önem arz etmektedir.

Sonuç olarak gerek işletmeleri stratejik işbirliğine yönelten etmenler gerekse stratejik işbirliklerinin faydaları ve avantajları farklı başlıklarla anlatılsa da aynı noktada birleşmekte ve benzer açıklamalarla anlatılmaktadır. Buradan hareketle stratejik işbirliklerinin anlam ve önemi ile yararlarını aynı zamanda oluşturan bu unsurları aşağıdaki başlıklar altında kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

#### **1.1.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kazanmak ve Verimlilik Artışı**

Stratejik işbirlikleri, üretim ve ürün geliştirmeyi ortaklaşa yaparak, işletmenin, performansını, üretim kapasitesini ve mevcut ürün ve hizmetlerini geliştirmesine olanak sağlamanın yanı sıra işletmelerin ait oldukları endüstrinin trendlerini takip ederek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya imkân vermektedir.

Stratejik işbirlikleri sayesinde işletmeler rekabetçi pozisyonlarını güçlendirebilmekte, yeni pazarlara erişim hakkı kazanabilmekte, önemli yeteneklerini tamamlayabilmekte ve büyük proje geliştirme maliyet ve risklerini paylaşabilmektedir (İşoraité, 2009:39). İşte stratejik ittifakla ortakların sahip oldukları daha karmaşık iş çevresine, daha gelişmiş yönetim ve teknolojik sistemlere ve uzmanlığa ittifaklar aracılığı ile erişebilen işletmeler bu sayede daha etkili üretim yapabilmektedirler (Inkpen ve Tsang, 2007:485).

Potansiyel rakiplerin ve diğer piyasa katılımcılarının potansiyel davranışlarına ve saldırılarına karşı farklı konularda şirketler işbirliğine giderek verimliliğini arttırmaya çalışır ve bu sayede sağlanan maliyet azaltmaları rekabet avantajına yol açabilir. İşletmelerin

sürdürebilir rekabetçi pozisyonları, geleneksel birleşme ve satın alma, işletme içi gelişme veya geleneksel mesafeli anlaşmalara göre stratejik işbirlikleriyle daha az maliyetle ancak daha etkili bir şekilde güçlendirilebilmektedir (Ybarra ve Turk, 2011:2). İşletmeler rekabet avantajı elde etmek için değerli ve gerekli olan kaynakları diğer işletmelerden elde etmek üzere ittifak kurma veya birleşme / satın alma tercihini kullanabilmektedir (Das ve Teng, 2000:37).

İşletmelerin birbirileri ile rekabet etmek için çeşitli kaynaklara ve yeteneklere ihtiyacı vardır (Bierly ve Gallagher, 2007:134). Bu kaynaklar ve yetenekler sonradan kazanılabilmekte, kurum içinden geliştirilebilmekte ya da diğer işletmeler ile işbirliği kurarak stratejik ittifaklar yoluyla elde edilebilmektedir (Bierly ve Gallagher, 2007:134). Rekabetin üst düzeyde olduğu küresel dünyada işletmeler, kendi yetenek ve yeterliliklerini bilmek durumundadırlar. Yeterliliklerinin eksik kaldığı kısımları en çabuk şekilde kapatmanın yolunun stratejik ittifaklar kurarak ortaklıktaki işletmelerin yeteneklerinden faydalanmaktan geçtiğinin farkına varmaktadırlar (Doz ve Hamel, 1999:15).

Dünyada ilk 500 de bulunan küresel işletmelerden her birinin, ortalama %60 oranında yapmış oldukları önemli stratejik ittifakları vardır. Bu ittifaklar genellikle işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmemesi için yapılmaktadır. Rekabet, teknolojik gelişme üzerinde baskı oluştursa da, teknolojik iş birliktelikleri rekabet edebilirliği arttırmaktadır (Santos ve Baptista, 2015:290). Bu bağlamda diyebiliriz ki, şirketler rekabet güçlerini arttırmada olumlu etki sağlayacak stratejik işbirliklerini tercih etmektedirler.

### **1.1.3.2. Yeni Pazarlara Giriş Kolaylığı ve Pazar Payını Büyütmek**

İşletmelerin rekabetçi yapısı, diğer işletmelerin yeni pazarlara girmesini engelleyebilmektedir. Bu tip engelleri aşarak yeni pazarlara girebilmek için işletmeler, stratejik işbirliklerini en pratik yol olarak tercih etmektedirler. (İşoraité, 2009:40).

Örneğin ihraç pazarlarına erişim sağlamak için o pazarda faaliyet gösteren yerel işletmeyi almaktansa yerel işletme ile stratejik ittifak kurmak temel stratejik işbirliği yöntemlerinden birisi olarak sıklıkla kullanılmaktadır. Bu sayede işletmeler yeni pazara girmenin maliyetlerini azaltabilmektedir (Butler, 2010:698).

Küreselleşmenin ve gelişen teknolojinin etkisiyle ortaya çıkan yeni pazarlardaki ve tüketici tercihlerindeki çok hızlı değişimler, iş dünyasındaki belirsizliği ve rekabeti her geçen gün daha da arttırmaktadır. İşletmeler bu belirsizliği ve rekabeti yüksek ortamda varlıklarını koruyabilmek ve büyümek için bazen rakipleriyle bazen de değişik endüstrilerde yer alan işletmelerle çeşitli ortaklık türleri oluşturmaktadır (Wigley ve Provelengiou, 2010:145).

Özellikle yeni ekonomik sistemde yeni bir pazarlara girmenin en etkili yolu girilecek pazarda önde olan işletmelerle stratejik işbirliği tesis etmektir. Ayrıca, ticari ve ticari olmayan engellerle korunan bölgesel ve uluslararası pazarlarda, markanın piyasaya bağımlı olmasından kaçınmanın zor olduğu durumlarda, kurulan stratejik iş birlikteliklerinin, bu görünmez koruma duvarlarını aşması yönündeki etkinliği iyi bilinmektedir (Kang vd., 2014:1127).

Nitekim işletmelerin çeşitlendirme stratejisinde, üst yönetimin sorumluluğunda olan ana büyüme stratejisi, işletmelerin yeni ürün pazarlarında ve özellikle de uluslararası pazarlarda avantajlı konuma sahip diğer işletmelerle işbirliğine gitmesini tavsiye etmektedir(Erdil vd., 2019a: 168). Taraflar, hem yeni girişimi hem de mevcut güç ve yeteneklerini kullanarak, birbirlerinin mevcut bilgi ve tecrübelerinden yararlanır ve yeni pazara girmenin riskini bir yandan azaltırken diğer yandan da mevcut ürün ve pazar payını geliştirir. Bu tür kazanımlar da işletmeler açısından stratejik işbirliklerinin anlam ve önemini arttırmaktadır (Veiga ve Franco, 2016:1150).

İşletmelerin yeni girilen pazarda stratejik işbirliği sayesinde yeni dağıtım kanallarına sahip olması, her türlü politik ve güvenlik riskleri olan piyasalara yeni giren şirketlerin, malların ve hizmetlerin önüne çıkan engel ve problemlerin de kendiliğinden çözülmesini sağlamaktadır. İşte şirketler, yukarıda belirtilen unsurları stratejik işbirlikleri ve birleşmeler yoluyla en aza indirmek için hedef pazarlara dağıttıkları mal ve hizmetleri birbirlerinin dağıtım ağları üzerinden sunabilirler. Stratejik işbirliği, işletmelere girdikleri yeni pazarda önemli destekçiler sağlayarak, işletmelerin başarılı olmalarına yardımcı olur.

### **1.1.3.3. Yüksek Maliyetin ve Riskin Paylaşımı**

İşletmeler, diğer işletmeler ile işbirliği yaparak çeşitli maliyetlerini azaltabilmektedir. Maliyetlerde böyle bir azalma direkt olarak sermayenin yükselmesi ile sonuçlanmaktadır.

Özellikle bilişim teknolojilerinde yapılan ittifaklarda, işletmeler erişilmesi zor ya da elde edilemez teknolojilere sahip olabilmektedir (Kang vd., 2014:1128).

Böylelikle işbirliğine giden işletmeler, ittifak kurdukları işletmelerin imkânlarından ya da iş yapış süreçlerinden yararlanmakta, bu imkân ve süreçleri kendi işletmelerine uyarlamakta ve yönetsel fayda sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler, ittifaklar aracılığıyla yeni tedarikçilerle, üçüncü şahıslar ve işletmeler ile iletişime geçebilmektedir. Onların sağladığı avantajlı tedarik ve/veya pazarlama olanaklarıyla da daha düşük maliyetli ve daha yüksek gelirli satışlarını arttırabilmektedir. Gerçekleşen stratejik işbirlikleriyle, yüksek maliyet gerektiren yatırımların maliyeti de taraflar arasında paylaşılmış olmaktadır.

Diğer yandan risk, yatırımcılar için en hassas konulardan biridir. Şirketler, üretim ve geliştirme güçlerini yaymak, yeteneklerini paylaşmak ve yüksek maliyet ve riskleri dağıtmak için birlikte çalışabilirler. Böylelikle stratejik işbirliği, işletmenin en başarılı risk yönetim aracı haline gelerek pazarda kendisinden bilgili ve deneyimli olan işletmelerden risklerin tehdiye dönüşmeden çözümlenmesi konusunda yardım almış olacaktır.

Özellikle çok uluslu işletmeler küresel pazarda ortaya çıkacak çok yönlü risklerin farkında olması nedeniyle stratejik işbirliklerine daha sıcak bakmakta ve bu sayede küresel ticari faaliyetlerinde genellikle yerel işletmelerle stratejik işbirlikleri kurarak, risklerini dağıtmak yoluyla yönetmeyi tercih etmektedirler.

Bazı durumlarda, yeni ve diğer ürünlerin geliştirilmesinin maliyeti pazar erişimini engellemektedir. İşletmeler bu maliyetleri karşılamalı, ürünü geliştirmeli, öğrenme eğrisinin maliyetini azaltmalı, satın almalar yapmalı ve yeni ürün maliyetleri ödemediği rezerve edilmelidir.

#### **1.1.3.4. Bilgi, Uzmanlık ve AR-GE Paylaşımı Yoluyla Sinerji Yaratmak**

Stratejik işbirliklerinde farklı ilgi alanına sahip işletmeler tarafından kurulduğundan işletmeler arası bilgi takası kaçınılmaz olarak yapılmaktadır (Kang vd., 2014:1128). Özellikle işletmelerin birlikte çalışmasından kaynaklı işbirliklerinde, işletmeler normal koşullarda ancak büyük maliyetlerle öğrenebilecekleri bilgilere kolayca erişme fırsatını yakalamaktadır (Inkpen ve Tsang, 2007:482).

Yaptıkları ittifak için farklı bilgiler paylaşan iş ortağı, rakiplerinden özgün bilgi ve kavramlara erişme imkânına sahip olmaktadır (Khamseh vd., 2017:102). İşte bu noktada stratejik işbirliklerinin “stratejik” ve “özel” olmasını sağlayan “kaynak toplama” ve “kapasite geliştirme” gibi iki önemli mekanizmanın var olduğu literatürde ifade edilmektedir (Schweitzer, 2014:445).

Bu açıdan işletmeler, büyüme stratejilerini uygulamak veya rakiplerine karşı üstünlüklerini korumak için sahip oldukları bilgi, AR-GE birikimi, uzmanlık ve yeteneklerini diğer işletmelerle kurdukları üretim ortaklıkları, lisans anlaşmaları ve Ar-Ge işbirliği üzerinden birleştirir. İşletmeler özellikle örtük bilgilerini kendi aralarında birleştirip yeni, eşsiz ve taklit edilemeyecek bir kaynak seti oluşturabilmektedir (Fink ve Kessler, 2010:469). İşletmeler, fırsatlardan yararlanarak, kaynaklara erişim elde ederek, rekabetçi yeteneklerini artırarak ve üretimde esneklik oluşturma yoluna gitmektedir (Hitt vd., 2006:271).

Nitekim bilgi çağında yaşanan şu günlerde yenilikçi fikirleri ve teknik bilgileri fikri mülkiyet haklarıyla korumak stratejik öneme sahiptir. Rakibin başka bir Ar-Ge çalışması edinme problemini çözmenin bir yolu, rakiplerin bu amaç için işbirliği yapması veya birleşmesidir. Ar-Ge faaliyetlerinde finansal yüklerin ve risklerin paylaşılması sayesinde, işbirliği yapan veya birleşen şirketler Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanabilir ve maliyetlerini arttırmadan faaliyetlerini artırabilir.

Stratejik ittifaklar ve birleşmelerin yarattığı sinerjiler, teknoloji çalışmaları ve teknik bilgilerin paylaşımı, şirketlerin kendilerini küreselleşme eğiliminde konumlandırmalarını kolaylaştıracak şekilde daha az maliyetli ve risksiz olacaktır.

#### **1.1.3.5. Ölçek Ekonomilerinden Yararlanmak**

Stratejik işbirliğinin büyüme üzerindeki olumlu etkilerinden biri de işletmelerin birbirlerinin ölçek ekonomilerinden yararlanmasıdır. Ölçek ekonomisinden faydalanma fikri, her şirketi veya üretim tesisini, birçok farklı türde az sayıda mal üretmek yerine bir veya bir kaç türde yüksek miktarda mal üretmeye zorlar. Üretim az sayıda çeşitlilikte toplandığında uzmanlaşma yapılır, daha verimli makineler kullanılır ve daha az maliyetli üretim sağlanır.

Bu noktada ölçek ekonomilerinde içsel ve dışsal ölçek olmak üzere iki tip ölçek söz konusudur. İçsel ölçek ekonomilerinde, şirketin kendi üretim ölçeği arttığında, ortalama maliyetlerin düşmesi durumu söz konusudur. Otomotiv endüstrisi bunun tipik bir örneğidir. Dışsal ölçek ekonomilerinde ise işletmenin bağlı oldukları endüstride, sektörde üretim hacmi büyüdükçe işletmenin ortalama maliyetin düşmesi durumu söz konusudur. Buna örnek olarak, bilgisayar endüstrisi ve "yarı geçişken çip üretimi" verilebilir.

#### **1.1.3.6. Hisse Değerlerini Arttırmak**

Finansal piyasalarda özellikle borsa yoluyla hisselerini kamuoyuna açan şirketlerin girdikleri stratejik işbirlikleri başarılı oldukça işletmenin hisse değeri daha da yükselmekte ve bu sayede yatırımcılar daha fazla bu hisselerle yönelmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013:398). Günümüzde nakit ihtiyacının ne kadar stratejik öneme sahip olduğu göz önünde tutulduğunda, stratejik işbirliğinin neden günümüz işletmeleri açısından bu kadar önemli ve değerli olduğunu daha iyi değerlendirilebilir.

### **1.2. İŞLETMELERİN STRATEJİK İŞBİRLİĞİ TÜRLERİ**

Stratejik işbirlikleri şirketlerin riskleri paylaşmaları ve kaynak değiş tokuşları yapmaları, yeni pazarlara erişmeleri, ölçek ekonomileri sağlamaları ve sinerji ile rekabete dayalı faydalar elde etmeleri için gözde bir stratejidir.

Stratejik işbirlikleri, temelde işletmeler arasındaki çeşitli dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerine dayanmaktadır. Şöyle ki şirketlerin, aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak yatırım yapmaları, ortak bilgi bankası kurmaları, beraber ar-ge çalışması yürütmeleri ve birbirlerine üretme ve satma yetkisi vermeleri stratejik işbirliği faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilir.

Öncelikle şirketler arasındaki entegrasyonlar, işbirlikleri ve stratejik bağların gittikçe artması ile başlayan ortak girişimler, personel değişimi, ortak proje üretilmesi, mülkiyet ortaklığı kurma veya ortak üretim yapma gibi yollarla da gelişimini sürdürmektedir. Bu açıdan işbirliklerinin özellikleri işbirliği şekillerine ve işletmelerin ilişki düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Alvarez ve Barney, 2001:379-380).



Reel piyasa koşullarında ve farklı sektörlerde görülen bunca stratejik işbirliği modelinin literatürde de farklı şekillerde sınıflandırılarak incelendiği görülmektedir. Örneğin bazı kaynaklarda işletmelerin benzer hedeflere sahip oldukları için oluşturdukları işbirlikleri “symmetric alliances”, farklı hedeflere ve yeteneklere sahip firmaların oluşturdukları işbirlikleri “asymmetric alliances” ve son olarak karma hedeflere sahip firmaların oluşturdukları işbirlikleri “mixed alliance” olarak üç ana başlık altında toplamıştır (Alvarez ve Barney, 2001:379-380; Cullen ve Parboteeah, 2005:295).

Ülgen ve Mirze (2013:310-314) ise stratejik işbirliklerini, satın almalar (acquisitions) ve işletme birleşmeleri (mergers), hisse temelli olmayan stratejik ortaklıklar (strategic alliances) ve ortak girişimler (joint ventures) olarak ele almaktadır.

Literatürde stratejik işbirliklerinin birliği oluşturan işletmeler arasındaki ilişkinin türüne ve sözleşmeye dayalı yapılmasına göre basit şekilde iki grup altında toplandığı da görülmektedir (Kale ve Singh, 2009:46; Zamir vd., 2014:26; Çulpan, 2018:99). Özellikle stratejik birliktelikler üzerinde önemli araştırmalar yapan Çulpan (2018:98) ise stratejik işbirliklerini hisse temelli (equity alliances) ve hisse temelli olmayan (non-equity alliances) stratejik işbirlikleri olarak iki ana başlık ortaya koymuş ve uluslararası ortak girişimleri (international joint ventures) hisse temelli stratejik işbirliklerinin (equity alliances) alt başlığı olarak ele almıştır.

Literatürde yer alan bu sınıflandırmaya göre, sözleşme temelli stratejik işbirlikleri lisanslama, franchising, network işbirliği, konsorsiyum, AR-GE Sözleşmesi ve ortak üretim şeklinde alt gruplarda toplanırken, hisse temelli işbirlikleri ise kendi içinde ortak girişimler ile hisse temelli işbirlikleri olarak incelenmektedir (Çulpan, 2018:99).

Sonuç olarak oldukça zengin bir şekilde ele alınan stratejik işbirlikleri türlerini bu tezin amaç ve hedefleri doğrultusunda temelde özelliklerine ve işbirliği türlerine göre iki başlık altında sınıflandırarak incelemenin yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

### 1.2.1. Özelliklerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri

Günümüzde işletmelerin rekabet amacı ne olursa olsun gittikçe artan bir oranda tek başlarına değil, işbirliği kurdukları işletmeler ile birlikte rekabet etmeyi tercih ettikleri görülmektedir. (Yoshino ve Rangan, 2000:84).

Bu açıdan özelliklerine göre stratejik işbirliği sınıflandırmasında ayırım noktası daha stratejik işbirliğinin en başından kimlerin hangi amaçla stratejik işbirliği yaptığına göre yapılan tasnifle birbirlerinden farklılaşmaktadır. Örneğin “önce işbirliği yap, sonra rekabet et” stratejisine karar verilmişse; işletmeler pazarı genişletmek için veya ürün/hizmeti geliştirmek için işbirliği yaparlar, sonra da pazardan pay kapmak için rekabet ederler. Buna ilaç şirketlerinin yeni ilaç buluşları için yaptıkları ARGE ortaklıkları veya bilgisayar işletmelerinin teknoloji geliştirme konsorsiyumları örnek olarak gösterilebilir.

“Rekabet ederken işbirliği yap” stratejisinde ise, işletmelerin konulara göre hem rekabet hem işbirliği yaptığı durumlar söz konusudur. Örneğin; otomobil sektöründe faaliyet gösteren General Motors ile Toyota, NUMMI marka otomobil için kurdukları ortak girişimle işbirliğindeyken diğer alanlarda hala rekabete devam etmektedirler veya benzer şekilde Ford ile Mazda genel olarak sektörde rekabete devam ederken, farklı alanlarda işbirliği yapabilmektedirler (Cullen ve Parboteeah, 2005:294).

“Aranızda işbirliği yaparken diğerleriyle rekabet edin” stratejisi ise işletmeler arası kenetlenmeye izin verilen ülkelerde ve yaygın olarak da Japonya’da görülmektedir. Japonya’nın “Keiretsu Modeli”ne göre, 20-50 bağımsız işletmeden oluşan şirketler ailesi avantajlı bir durum söz konusu ise tek bir şirketmişçesine yekvücut olabilirler. Avantajlı durum sona erdiğinde ise birbirlerinden bağımsız olarak çalışmaya devam etmektedirler.

Bu açıdan stratejik işbirliğinin rakiplerle mi yapılacağı yoksa rakip olmayan işletmelerle mi yapılacağına doğru karar verilmelidir. Nitekim günümüzde pek çok gerçekleşen stratejik işbirliği modelinde işbirliğinin hangi ortakla yapılacağına karar verilmesi önemli bir aşamadır. Bu aşamada işletme yöneticileri işbirliği söz konusu olduğunda genellikle ortak çıkarlara sahip işletmeler arasındaki (örneğin değer zincirini oluşturan halkalar arasında) bir işbirliği düşünülmektedir. Fakat işbirlikleri sadece tamamlayıcı

işletmelerle (tedarikçilerle, üreticilerle vb.) işbirliğini değil rakiplerle işbirliğini de içermektedir (Battram, 1998:229).

Dolayısıyla işbirlikleri, sadece rakip olmayanlarla ve dost işletmelerle değil aksine bazen de rakiplerle yapılmaktadır. Rakiplerle yapılan işbirlikleri genellikle yatay işbirlikleridir. Bu tür işbirliklerine otomobil ve havacılık sektöründe uzun süreli ürün ve hizmet teknolojisi geliştirme amaçlı işbirlikleri veya gıda ve finans sektöründeki ortak pazarlama anlaşmalar örnek gösterilebilir. Bu tip stratejik işbirlikleri sadece maliyetleri düşürmekle kalmayıp şirketlerin gelirleri ve pazar güçlerini de arttırmaktadır. Rekabetin yoğunluk derecesi, var olan fırsatlar ve tehditler, ürün ve pazar gelişimi için acil ihtiyaç olup olmaması gibi etkenler de rekabet ve işbirliği tarzının diğer belirleyicileridir.

Rakip olmayanlarla yapılan işbirlikleri de genelde değer zincirinin farklı kademelerinde bulunan işletmelerle yapılan dikey işbirlikleridir. En yaygın olanı üreticilerle tedarikçiler arasında yapılan işbirliği anlaşmalarıdır. Bunun en güzel örneklerinden biri petrol sanayisinin her dalında faaliyet gösteren Chevron isimli şirketin araştırma, üretim ve naklieden, petrolü işleme ve son tüketiciye perakende satışına kadar değer zincirinin her halkasında gerçekleştirdiği stratejik işbirlikleri örnek olarak gösterilebilir (Porth, 2002:61-62).

### **1.2.2. İşbirliği Derecelerine Göre Stratejik İşbirliği Türleri**

Bu aşamada stratejik işbirliğinde sermaye katılımının olup olunmayacağı, diğer bir deyişle işbirliği türünün sermaye temelli olup olmayacağı belirlenir. Sermaye temelli olan işbirlikleri, ortak girişimler veya sermaye katılımlı anlaşmalar olarak görülmektedir. Ortak girişimler için işbirliğine giren taraflar tarafından yeni bir işletme kurulurken, sermaye katılımında bir taraf diğer tarafın işletmesinden hisse satın almaktadır. Sermaye temelli olmayan işbirlikleri de lisans sözleşmeleri, franchising anlaşmaları, teknoloji ortaklıkları, ARGE ortaklıkları, tedarik anlaşmaları, ortak pazarlama veya ortak üretim anlaşmaları ve yönetim sözleşmeleri şeklinde görülmektedir.

Stratejik işbirlikleri bazen de işbirliği, ortak yatırım ve lisans sözleşmeleri/anlaşmaları şeklinde de gerçekleştirilebilir. Stratejik işbirliklerinde yapılan sözleşmeler, bu birliktelikte her işletmenin karşılıklı haklar ve yükümlülüklerini açıkça ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca sözleşmeler, ittifak sürecince ortaklar tarafından açıklanacak bilgilerin sınırını,

özellikle her bir ortağın üçüncü bir tarafla nasıl bir etkileşime gireceğini ve ittifakın ana hatları ile nasıl sona ereceğini belirlemek için kullanılmaktadır (Kale ve Singh, 2009:49). Stratejik işbirliği sözleşmesinin hükümleri ise stratejik işbirliğinin hangi türde olacağını belirlemektedir.

Aşağıdaki tabloda işletmelerin farklı işbirliği yöntemlerinin stratejik etkileriyle ilişkili olarak bağımlılık derecelerine göre kurdukları işbirliklerinin türleri gösterilmiştir:

**Şekil 1: İşbirliği Türlerinin Bağımlılık Dereceleri**

<b>İşbirliği Yöntemleri</b>	<b>Bağımlılık Dereceleri</b>	<b>Ödeme Şekli</b>
Teknik Eğitim Ve Destek Anlaşmaları	Çok düşük	Toplu Ödeme
Üretim, Montaj Ve Geri Satınalma Anlaşmaları	Düşük	Satışlar Üzerinden Pay
Patent Lisansı		Telif hakkı ödemeleri
Know-how Lisansı		Toplu Ödeme + Telif hakkı ödemeleri
Franchising		Telif hakkı ödemeleri + Satışlardan pay
Yönetim, Pazarlama Hizmet Anlaşmaları	Yüksek	Toplu ödeme + Telif hakkı ödemeleri
Ortak Yatırımlar	Çok Yüksek	Maliyet ve gelirlere bağlı olarak ortaklıktaki pay

**Kaynak:** Farok Contractor, Petr Lorange, Cooperative Strategies in International Business, D.C.Health and Company,1988, s.6

Tabloya göre farklı işbirliklerinin, anlaşmaların yasal şekli olarak, yöntem olarak ve her bir ortağın global faaliyetleri üzerinde stratejik etkileri bakımından farklı özelliklere sahip olduğunu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:328). Bu çerçevede aşağıdaki başlıklar altında karşılıklı bağımlılık derecelerine göre iş yaşamında sıklıkla görülen işbirliği türleri incelenmiştir.

#### **1.2.2.1. Bölgesel Acentalık/Bayilikler ve Know-How Anlaşmaları**

Network İşbirliği, birçok işletmenin paylaşılmış hedeflere ulaşması için birden çok ortaklık kurmayı kabul ettiği işbirliği stratejisidir (Hitt vd., 2006:284). AR-GE, yeni ürün ve üretim proseslerinin, işletmelerde oluşturulması ve geliştirilmesi amacı ile yapılan sistemli ve yaratıcı çalışmalardır (Zerenler vd., 2007:657).

#### **1.2.2.2. Taşeronluk ve Lisans Anlaşmaları**

Lisanslama, bir işletme başka bir işletmenin sahip olduğu tasarım haklarını kullanmayı talep ettiğinde yapılan sözleşmelerdir (Butler, 2010:698). İşletmeler arası en basit ilişkiyi temsil eden işbirliği türü olarak “lisans verme” nin özelliklerine bakıldığında yatırım riskinin ve denetimin en düşük olduğunu görülürken; “anlaşmalara” dayalı stratejik işbirliği söz konusu olduğunda kontrata dayalı denetim olsa da denetim etkinliğinin sermaye temelli ortak girişimlere göre daha düşük olduğu izlenmektedir.

Stratejik işbirliklerinin dışına çıktığında özellikle “birleşme” ve “satın almalar” için yatırım ve kontrol düzeyi yükselirken, aynı nispette yapılanma ihtiyacının da büyüdüğü ifade edilmektedir. Ayrıca işbirliği sırasında başarısız deneyimler edinilmişse, bir lisans anlaşmasına son vermek veya işbirliğinden ayrılmak, birleşmelerden ayrılmak kadar zor değildir. Bunun nedeni, birleşmelerde ortaklığa son verilmesinin maliyetinin de sermaye temelli olmayan işbirliklerine kıyasla bir hayli yüksek olmasıdır (Gündüz ve Semerciöz 2012).

### **1.2.2.3. Ortak Üretim ve Yönetim Sözleşmeleri**

İşbirlikleri sadece büyük projeler veya işlerle ilgili olarak yapılmaz. Bunların yanı sıra büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini sağlamak gibi işletmeler için bir üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her faaliyet ve iş için de işletmeler arası stratejik ortaklıklar kurulabilir (Ülgen ve Mirze, 2013:328). Ortak üretim ve yönetim modeli, gelişmiş ülkelerde bulunan yetenekli iş gücünü ve teknolojiyi, gelişmekte olan ülkelerdeki daha düşük maliyetli işgücü ile birleştirme sürecini ifade etmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012:213).

### **1.2.2.4. Franchising ve Ortak Girişim**

Franchising, bir işletmenin isim ve işletim sistemi dahil haklarını başka bir işletmeye devretmesi ve bunun karşılığında devrettiği işletmeden, satışlardan ve isim haklarından ücret almasıdır (Wheelen ve Hunger, 2012:213).

Ortak Girişim/Konsorsiyum ise belli bir proje için kaynakları bir araya toplamayı kabul eden ve yeni bir organizasyon kurmadan iki veya daha fazla işletmenin yapmış olduğu sözleşmelerdir (Butler, 2010:699). Ortak Girişim, iki veya daha fazla işletmenin kaynak ve yeteneklerini rekabet avantajı elde etmek için yeni bir işletme ya da varlıkta birleştirmesidir (Hitt vd., 2006:269).

Ortak girişimler bazı durumlarda eşit sahiplikle kurulabilmektedir (iki işletmenin 50/50 ortaklıkla işletme oluşturması gibi ama her durum böyle olmak zorunda değildir). İki işletmeden daha büyük olanı araştırmaya daha fazla kaynak ayırırsa ortak girişimde sahipliği daha fazla olabilmektedir (Butler, 2000:699). Dünyada ki örnekleri gibi ülkemizdeki ortak girişimler sıklıkla proje tipi işlerde görülmektedir (Koçel, 2013:420).

### **1.2.2.5. Hisse Paylaşımı Yoluyla Stratejik İşbirlikleri**

İttifakların hisseli temelli yapılması, hisse senedi iştiraki ile ilgilidir ve hisse senedi paylaşımı ve mevcut varlıkların hisse değişimini ifade etmektedir (Zamir vd., 2014:26). Eşit hisse ile kurulan ve birbirini tamamlayıcı ortakların oluşturduğu ittifaklar, uzun soluklu ittifakların en güzel örneğini oluşturmaktadır.

Bu çeşit ittifaklar bünyesinde iki güçlü ve tamamlayıcı ortak barındırmakta ve genellikle iki işletmede ittifak süresince güçlerini kaybetmemektedir. Bu türden ittifakların, her iki ortağın zayıflıklarını kapatmak yerine diğerinin sahip olduğu yetenekler üzerine kurulmuş sağlam bir ittifak yapısı vardır (Bleeke ve Ernst, 2003:51).

### **1.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN YÖNETİM SÜREÇ ve AŞAMALARI**

İşletmelerin stratejik işbirliklerinden beklenen faydaların sağlanması açısından gerekli bazı yönetsel süreçler ve aşamalar bulunmaktadır (White, 2005:1385). Öncelikle stratejik işbirliğinin başarısı işletmelerin doğru iş ortaklarını seçme yeteneği, sosyal sermaye oluşturma yeteneği ve güven temelli ilişkiler kurma becerisiyle yakından ilişkili olduğu göz önünde bulundurularak stratejik işbirliği yapılacak işletmeler doğru seçilmelidir (Ireland vd., 2002).

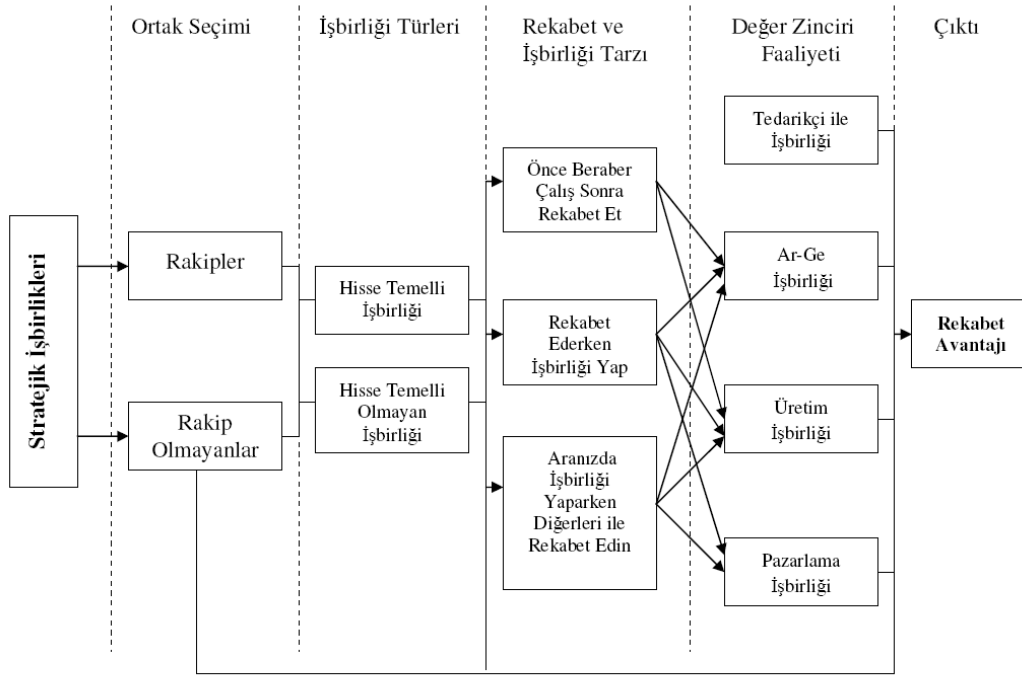
Bu açıdan stratejik işbirliğinin yönetici kadrosuna düşen en önemli görev, kaynak ve yetenekleri bir araya getirip, bunları işbirliği sonrası yeniden şekillenen işletme çevresinin unsurlarına tam zamanlı angaje edebilmektir (Veilleux vd., 2012:22). Ayrıca stratejik işbirliği yapmayı değerlendiren işletmelerin yöneticileri ortak iş yapacağı işletme ya da işletmelerle işbirliği ve zıtlama durumlarına göre öncelikle tüm çalışanlarını bu işbirliğine hazırlamalıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:20). Çünkü stratejik işbirliklerinde başarıya giden yol, işletmenin temel stratejik hedeflerinde önceliklerini belirleyip, işbirliği ve rekabet arasındaki sinerjiyi kurup yönetmesine bağlıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:21).

Özellikle küresel ölçekli stratejik işbirliklerinde yöneticiler tarafından verilen kararlar ya da yapılan seçimler ittifakın işlevselliğini etkilemekle kalmayacak gerek oluşuma üye olan diğer işletmeleri gerekse bizzat kendi başında olduğu konsorsiyumun yaşamını tehlikeye atabilecektir (Das ve Kumar, 2010:164). Ayrıca stratejik işbirliği yöneticileri, küreselleşme, teknolojik değişim ve iş modeli yenilikleri gibi faktörleri göz önüne alarak farklı coğrafyalarda ve işbirliklerinin yaşam döngüsünün farklı aşamalarında, farklı ortaklar ile aynı anda birden çok işbirliğini yönetmek zorunda kalacağını da hesaba katmalıdır (Hoang ve Rothaermel, 2016:72).

Stratejik işbirliklerinin aslında başlıca amacı rekabet avantajı elde etmektir. Bu rekabet avantajı ise; tamamlayıcı kaynaklarindeğer yaratmak üzere başarılı bir şekilde entegre edilmesi ile ancak mümkün olabilir. Bunun için şirketler öncelikle, stratejik işbirliğini hangi

ortakla, ne tür bir işbirliği ile ve hangi değer zinciri faaliyetinde yapmaları gerektiğine karar vermek zorundadırlar. Çulpan, bu süreci detaylı bir modelle aşağıda yer alan şekilde açıklamıştır. (Çulpan, 2002:67-69).

**Şekil 2:**Stratejik İşbirliği Modeli



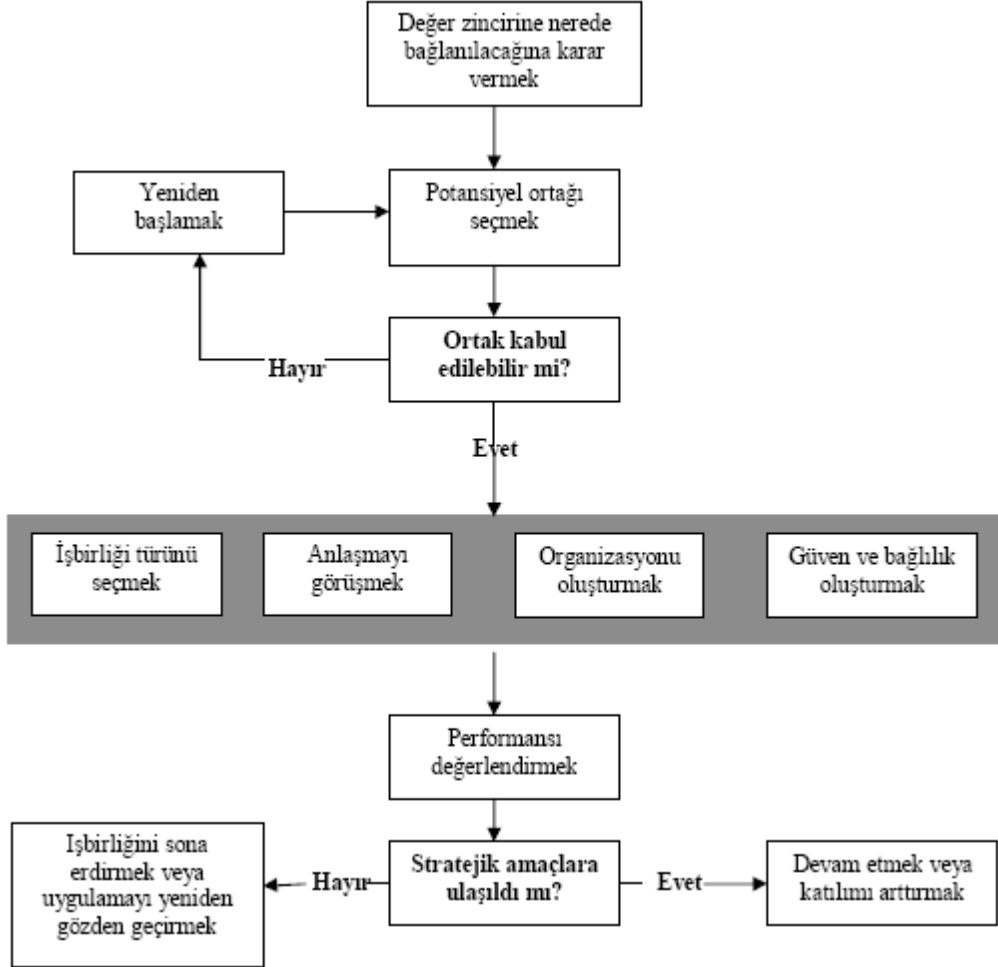
**Kaynak:** Refik Çulpan, **Global Business Alliances Theory and Practice**, New York: Greenwood Publishing Group Inc, 2002, s.67.

Çulpan'ın stratejik işbirliği modeline göre; modelin birinci aşamasında, işbirliğinin hangi ortakla yapılacağına karar verilir. İşbirliği söz konusu olduğunda genellikle ortak çıkarlara sahip işletmeler arasındaki (örneğin değer zincirini oluşturan halkalar arasında) bir işbirliği düşünülmektedir.

Fakat işbirlikleri sadece tamamlayıcı işletmelerle (tedarikçilerle, üreticilerle vb.) işbirliğini değil rakiplerle işbirliğini de içermektedir. Bu ise şimdilerde, pek de sık kullanılmayan bir terimle "işbirliği – rekabet" (co-opetition) olarak adlandırılmaktadır (Batram, 1998:229):



**Şekil 3: Stratejik İşbirliklerinin Gelişim Süreci**



**Kaynak:** Cullen, J.B. and Parboteeah, K.P., (2005). Multinational Management: A Strategic Approach, Third Edition, South Western: Thomson Inc., p.294.

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin stratejik işbirliğinde başarıyla yönetmesi gereken süreç ve aşamalar aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanmıştır.

### 1.3.1. Stratejik İşbirliği Vizyon, Hedef ve Gerekliliklerinin Tespiti

İşletmeler, iş ortağı aramadan önce stratejik işbirliğine neden ihtiyaç duyduğunu kapsamlı bir şekilde ortaya koymalıdır (Wittmann, 2007:7). Bu açıdan stratejik işbirliğinin gerekliliklerinin tespitinde işletme üst yöneticilerinin işbirliğinin hedeflerini ve gerekliliklerini önceden belirlemesi gerekmektedir.

Stratejik işbirliği, potansiyel iş ortaklarını analiz etmekle başlamaktadır. Çünkü işbirliklerinin potansiyel faydaları uygun iş ortağının seçimine bağlıdır (Holmberg ve Cummings, 2009:165). Bu kapsamda başarılı bir stratejik işbirliği kurmak isteyen işletmelerin yöneticileri öncelikle mevcut işletmelerinin tüm rasyolarını pazarın durumunu ve olası riskleri, tehditleri ve fırsatları da kapsayan bir durum analizi yapmalıdır. Bu analizlerin bulgusuna göre işletme yönetimleri sürdürdükleri sektörde yapı geldikleri ileri yeniden düşünmek, işbirliğinin gerekliliğini açıklayan işbirliği stratejisi oluşturmak, yeni bir stratejik işbirliği oluşumu kurmanın mı yoksa mevcut bir işbirliğine üye olmanın mı hedef ve gerekliliklere uygun olacağına karar vermelidirler (Yoshino ve Rangan, 2000:87-88).

Gerçekten de stratejik işbirliklerinin başarısı, net bir şekilde tanımlanmış vizyona ihtiyaç duymaktadır. Stratejik işbirliklerinde işletmelerin ortak stratejik vizyon oluşturması, bu vizyona uygun misyonlarını ve takip edecekleri stratejileri belirlemesi kurulan işbirliğinin başarılı bir şekilde yoluna devam edebilmesi açısından oldukça önemlidir (Yoshino ve Rangan, 2000:192). Vizyona göre doğru belirlenmiş amaç ve hedefler olmadan işbirliklerine yönlendirilemez ve arzulanan sonuçlara ulaşamayacağı gibi aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşmak için iyi tanımlanmış prosedürler işbirliklerinin yöneticilerine açıkça iletilmelidir (Whipple ve Frankel, 2000:26).

Gerek işletmenin gerekse pazarın ve sektörün geçmiş durumu, mevcut durum ve gelecekteki, durumunu kapsayacak nitelikte ve içerikte analizlerin önceden yapılması da oldukça önemlidir. Genellikle finansal analiz ya da diğer nicel yöntemlerle yapılan bu tip analizlerin bulgularına göre stratejik işbirliği gerekli olan pazarlar, faaliyet kolları ve yatırım alanları tespit edilmelidir.

Stratejik işbirliklerinde başarılı olan işletmeler, her zaman için yukarıda anlatılan hususlarda önceden kapsamlı analizler yapan bu bilgiler ışığında vizyonunu, amaçlarını ve

stratejik hedeflerini net olarak belirledikten sonra stratejik işbirliğine katılan işletmeler olduğu unutulmamalıdır (Hamel vd., 2003:13).

### **1.3.2. Stratejik İşbirliğinin Stratejileri ile Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Stratejik işbirliklerinde değer yaratmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak açısından yenilikçi stratejileri esas alınması, birleşim sonrası ulaşılan kaynakların verimli dağılımının sağlanması açılarından “yenilikçi stratejiler” geliştirilmesi önem arz etmektedir (Zamir vd., 2014:35). Zira yenilikçi stratejiler işbirliği sonrasında ortaya çıkan organizasyonun doğru şeyleri yapmasına yol göstermesi bakımından stratejik işbirlikleri için önemlidir (Zamir vd., 2014:35).

Ancak belirlenen stratejilerin girilen veya oluşturulan stratejik işbirliğinde başarılı olması açısından performans kriterlerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir (Kaiser ve Shaw, 2004:13). Literatürde stratejik işbirliklerinin başarısı, hem objektif ölçüler (kârlılık, verimlilik, likidite, pazar payı, yeni ürün geliştirme ve satış büyümesi vb.) ve hem de hedeflerin başarılması ve memnuniyet gibi öznel ölçüler performans kriterleri olarak önerilmektedir (Kaiser ve Shaw, 2004:12; McCutchen vd., 2008:192).

Literatürde önerilen çerçevede işletmelerin stratejik işbirliklerinde başarısı açısından oldukça önemli olan performans kriterlerini finansal kriterler, objektif kriterler ve subjektif kriterler olmak üzere üç kategoride açıklamak yerinde olacaktır. Finansal kriterler, stratejik işbirliklerinde ekonomik hedeflerin yerine getirilmesini yansıtmaktadır. Karlılık, yatırım getirisi ve maliyet pozisyonu gibi kriterler kullanarak ölçülebilmektedir. Finansal göstergeler stratejik işbirliklerinin kısa vadeli hedeflerini yansıtmamaktadır (Kaiser ve Shaw, 2004:13). Objektif kriterler, stratejik işbirliklerinin devam etmesi, süresi ve istikrarlı olması ile ölçülebilmektedir. İttifaklarda, adil olma ihtiyacı ya da hakkaniyetli davranma ortaklar arasındaki ilişkiyi ciddi anlamda etkileyebilmektedir (Das ve Teng, 2001:7). Subjektif kriterlerde en çok kullanılan ölçü stratejik işbirliklerinin performansının işletmeye vermiş olduğu tatmin duygusudur (Kaiser ve Shaw, 2004:13).

Başarılı işbirliklerinin r öncelikle kendi insanı değerlerini belirlemektedir. Daha sonra bu insanı değerleri verimli kullanabileceği bir işbirliği avantajı oluşturup bu işbirliği avantajını geliştirmek istemektedir (Kanter, 2003:107).

İttifakların başarılı bir şekilde devam edebilmesi için stratejik ittifaklar tüm iş ortaklarına kazanç sağlamalıdır (Fernando vd., 2011:85). İttifakları bir sıfır – sonuç oyunu görmeyip kazan – kazan olayı olarak değerlendirmek ittifakların başarısını artırmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003:195).

Başarılı işletmeler, katıldıkları her ittifakta ortakların gözünden onların sahip olduğu geniş yetenekleri görmektedir. Yaptıkları ittifakları, sözleşmeye bağlı olmayan alanlarda yeni yetenekler kazanmaya ve yeni bilgiyi kendi örgütlerinin her köşesine belli bir düzen dahilinde yerleştirmeye kullanmaktadır (Hamel vd., 2003:14).

Ortakların kendilerini başarıya götüreceğine inandıkları ittifaklar, sadece alışverişe (karşılıklı al vere) bağlı değil aynı zamanda işbirliğine (birlikte yeni değerler yaratmaya) dayalı olan ittifaklardır (Kanter, 2003:108).

İşletmenin örgütsel eşsizliği ve davranışsal özelliği stratejik ittifakın ne kadar başarılı olacağını belirlemektedir (Zamir vd., 2014:32). Kültür, ittifakların eylemsel faaliyetlerine engel teşkil edebildiği gibi günden güne işlevsellik kazanmasına da neden olabilmektedir (Das ve Kumar, 2010:156).

İttifaktaki işletmeler, yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerinde ve beklenen gelirlerde bir sapma olduğunda ve bu sapmayı idare edebildiklerinde ittifak daha düzgün bir şekilde işlemektedir (Das ve Kumar, 2010:159).

### **1.3.3. Stratejik İşbirliğinde İş Ortaklarının Seçilmesi**

Stratejik işbirliğinde başarılı olabilmek için en başından iş ortaklarının doğru seçilmesi oldukça önemlidir. Pek çok stratejik işbirliğinin başarısızlığa uğramasında doğru ortağın seçilmemesi etkin rol oynadığı için iyi bir ortak seçimi stratejik işbirliği yönetim süreçleri açısından kritik rol oynamaktadır (Nielsen, 2011:164).

Farklı sektörlerde işletmelerin ittifak kurabilecekleri çok sayıda alternatifleri vardır (Pansiri, 2005:1101).. Bu alanda pazar oldukça rekabetçidir ve işletmeler, diğer işletmeler ile

işbirliği ilişkisini yönetip geliştirebileceğini anladığı zaman ittifaklara meyilli olmaya başlamaktadır (Gammoh ve Voss, 2013:979). Dahası, pek çok işletme en uygun iş ortağını seçmek için yeterli bilgiye sahip değildir(Hoang ve Rothaermel, 2016:70). İşletmeler, kaynak ve yeteneklerini tamamlayacak stratejik niyetleri uyumlu iş ortağını arayıp seçmelidir (Veilleux vd., 2012:23).

Literatürde iyi bir iş ortağı seçmek için işletmeler tarafından farklı değerlendirme ve seçim kriterleri uygulanması tavsiye edilmekle birlikte genel olarak bu kriterleri ve öncelikleri aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralamak mümkündür (Solesvik ve Westhead, 2010:847-848):

- Finansal Varlıklar: Likidite/finansal durumu gösteren kaynaklar (kredi kademeleri, sermaye maliyetleri ve borç/hisse pozisyonları gibi)
- Yeteneklerin Tamamlana bilirliği: Ortağının sahip olduğu kaynağını ittifak için kullanabilme derecesi (örneğin; ortağın sahip olduğu dağıtım kanalını, ürünlerin pazarlanmasında kullanması tamamlayıcı yetenektir).
- Eşsiz Yeterlilikler: Ortağın Sahip olduğu ama diğer işletmelerin sahip olmadığı beceri ve yetenekler. (Eğer bir ortak, diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyecek bir ürün üretiyorsa eşsiz yetkinliklere sahiptir).
- Endüstri Cazibesi: İşletmenin amaçlarına ulaşması için sektörün sunduğu elverişli ortam derecesi. (Az sayıda rakibin ya da çok sayıda alıcının olduğu endüstri cazip gelebilmektedir).
- Alternatif Maliyetler: Alternatif ortak girişimlerin işletmeye maliyeti. (Örneğin, alternatife ortak girişim, tamamen sahip olabileceğin bir iştirak geliştirebilmektedir).
- Pazar Bilgisi/Erişimi: Ortağın sahip olduğu uzmanlık veya yetenek bir pazar ya da endüstrinin verimli yönetilmesini sağlayabilmektedir. (Rakipleri ya da müşteriyi anlama, hükümet düzenlemeleri ile ilgili uzmanlıklar, kültür bilgisi gibi).
- Maddi Olmayan Varlıklar: Finansal tablolara yansıtılmayan varlıklar (örneğin, işletmenin itibarı, marka adı, insan kaynakları gibi).

- Yönetmel Yeterlilikler: Yöneticilerin kendi işletmelerini etkin biçimde yönetme becerileri (örneğin, gruplar arasında uzlaşma ya da müşterilerin demografik farklılıklarını yönetebilme yeteneği gibi).
- Kaliteli Ürün/Hizmet Sağlama Yeteneği: Ortağın alıcılara istediği kalitede ürün/hizmet sağlayabilme yeteneği (düşük hata oranları, güçlü üretim imkânları gibi).
- Tecrübe Paylaşımında İstekli Olmak: Ortağın sahip olduğu yeteneklerini, ittifakla paylaşma derecesi (teknolojik bilgi paylaşımı, pazarlama know-how gibi).
- Ortağın İşletmeninin Özel Becerilerini Kazanma Yeteneği: İşletmenin sahip olduğu becerileri ortağın öğrenme yeteneği (ortak girişimlerde ortağın tecrübe kazanması gibi).
- Önceki İttifak Deneyimleri: Ortağın yapmış olduğu ittifak sayısı (resmi anlaşma yapılmış önceki ortak girişim katılımları gibi).
- Ortaktan Öğrenmek İstediniiz Özel Yetenekler: Ortağın sahip olduğu özel yetenekleri öğrenme yeteneğiniz (işletmenin sahip olmadığı ama öğrenmeye istekli olduğu ortağın sahip olduğu pazarlama know-how veya teknolojiler gibi).
- Teknik Yetenekler: Ortağın yeni ürün veya yeni süreç geliştirme yeteneği (önemli Ar-Ge çalışmaları, yeni ürün geliştirme ya da ticarileştirme gibi).

Yukarıda sırlanan maddelerin içeriğine literatür çerçevesinde biraz bakıldığında her bir maddenin aslında stratejik işbirliğinin ne denli hassas bir şekilde değerdendirmeler sonrasında kurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim Bierly ve Gallagher (2007:136) göre stratejik iş ortağı seçiminde, stratejik uyum, güven ve stratejik yarar üzerinde durmak oldukça önemlidir. İttifaklarını son derece iyi yürütse bile yanlış iş ortağı seçimi, görüşmelerde çok fazla taviz verilmesi veya ittifakın işletmenin ittifak portföyüne çok az katkıda bulunması gibi sebepler ile ittifakın genel getirileri düşük kalabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2016:72).

Ortaklar arasında finansal olarak eşit paya sahip ittifakların başarılı olma ihtimali bir ortağın daha fazla paya sahip olduğu ittifaklardan daha yüksektir. Bu nedenle İşletmeler yeni

pazarlara girerken, yüksek belirsizlikten, algılanan risklerden ve yasal kısıtlamalardan kaçınmak için ittifak yapmayı tercih etmektedir (Bleeke ve Ernst, 2003: 181).

Kilit bir yetenekte işletme ataleti gösterip bu yeteneği edinmede geç kalan işletmeler, bu kilit yetenekte öne geçen işletmeler ile geçmişteki başarısızlıklarını gidermek için ittifak yapmaktadır (Hamel vd., 2003:16). İşletmeler özel bir yetenekteki eksikliklerini gidermek için ittifak yapmaktadır (Hamel vd., 2003:17). Örneğin; Rover, işletme uyusukluğu gösterip küçük otomobil imalatında Honda ile ittifaka gitmiştir. Buna karşılık Honda bu ittifaka bölgesel bir pazarda otomobil üretme yeteneğini geliştirmek için katılmıştır (Hamel vd., 2003:16-17).

En nihayetinde bir ittifakın değeri, ortakların beşeri sermaye ve maddi kaynaklardan gerektiği zamanda gerektiği kadar yardımları yapma arzusu ile doğru orantılıdır (Yoshino ve Rangan, 2000:154). Bu yüzden ortak katkılarını gözlemlemek ittifaklar için zaruridir (Yoshino ve Rangan, 2000:154).

#### **1.3.4. Stratejik İşbirliğinin Yönetim ve Organizasyon Yapısının Tesisi**

Stratejik işbirliklerin yönetsel stratejilere yön verenler, istismar/yatırım ve çatışma/işbirliği gibi birçok yönetici konumlarını ve pozisyonlarını göz önünde tutarak kadrolarını oluşturmalıdır (Das ve Teng, 2001:3).

Stratejik ittifakların sayısının artması, girilen işbirliğinden beklentilerin yüksek olması ve sektördeki gelişmelerin yeni oluşuma nasıl tepki verdiğinin takibi açısından stratejik işbirliklerinde yönetime önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir (Zoogah ve Peng, 2010:483). Bu noktada başarılı bir yönetim kadrosunun tesisi stratejik işbirliğinin etkinliğini performansının gelişmesi açısından oldukça önemlidir (Ariño, 2003:69).

Stratejik iş ortaklığı içerisinde olan tüm şirketlerin üst yönetim sorumluluğu ortaklıkların en yüksek seviyede başarıya uğramaları için temel etmendir. İş ortaklıkları, üst yönetimin sorumluluğu olmadan ihtiyaç duydukları kaynakları elde edemezler. İttifak kabiliyeti, yöneticiye ortak girişimin taleplerinin, işletme ve çalışanları üzerinde aşırı stres oluşturmadan karşılanmasını sağlayan bir araçtır (Gammoh ve Voss, 2013:968).

Diğer yandan bazen işletmeler aynı anda birden çok ittifak yapıp bunları devam ettirdiği için yöneticiler farklı ortaklı birçok ittifakı yönetmek zorunda kalmaktadır (Hoang ve Rothaermel, 2016:70). BU gibi durumlarda başarılı yöneticiler işletmelerin farklı yönetim biçimleriyle birlikte var olan konularla yüzleşmesini, yöneticilerin öğrenmede sorumluluk almalarını ve bu yönetim biçimlerini öğrenmelerini ve birlikte gelişip devam etmelerini sağlamaktadır (Tjemkes ve Furrer, 2010:1103). Örnek olarak, Amerikan işletmeleri Japon tecrübelerinden faydalanarak ürün geliştirme süreçlerini hızlandırmayı kavrayabilmişlerdir (Yoshino ve Rangan, 2000:83).

Yeni ortaklıklar kurulurken başarılı işletmeler bu ortakların onları savunmasız hale getirebileceklerini her zaman akıllarının bir köşesinde bulundurmaktadır (Hamel vd., 2003:13). Stratejik ittifaklar, sadece iş çevresinin amaçları ile değil aynı zamanda her bir iş ortağının davranışları ile sınırlıdır (Das ve Teng, 2001:6). İş ortakları stratejik ittifak gelişim sürecinde, verimlilik/eşitlik ve risk/güven gibi algılarda sezgilerini kullanmaktadır (Das ve Teng, 2001:3). İttifak yönetiminde, öncelikli konulardan biri doğru ahengi kurmaktır. İttifakların zarar görmemesi için ortak işletmedeki yöneticilerin benzer kimyada olması gerekmektedir (Yoshino ve Rangan, 2000:152).

Diğer yandan stratejik işbirliğinin ortakları ve çalışanları arasındaki kültürel farklılıklar, uluslararası stratejik ittifakta çalışan yöneticilerin bazen güçlenmesine bazen de zayıflamasına sebep olmaktadır (Inkpen ve Tsang, 2007:485). O yüzden işbirliği sonrasında yöneticiler çalışanların ve müşterilerin sahip oldukları kültürel yapılara uygun uzmanlıkta atanmalıdır. Eğer işletmeler zaman baskısı ve eksik bilgiden dolayı işletme yöneticilerinin karar verme süreçlerini gelişi güzel belirlerse girilen işbirliğinde pek çok sorunlar baş gösterebilecektir (Bierly ve Gallagher, 2007:135).

Stratejik işbirliklerinde organizasyonel anlamda işletmeler, işbirliğinin hedeflerini belirlemek, kaynakları paylaşmak, ittifak boyunca gerekli olacak kaynakları belirlemek ve tüm bunlara uygun eylem planını hazırlayıp yönetmek durumundadır (Allio, 2008). İttifak yöneticilerinin görevli arasında, kaynakları seçip kombine etmek, yapılacak işlerin zaman dilimlerini belirleyip rolleri ve sorumlulukları dağıtmak, ittifakın amaçlarının kararlaştırarak ittifak sonuçlarına hissedilebilir vizyon sağlamak bulunmaktadır (Schweitzer, 2014:443).



Stratejik ittifaklar, bilginin nasıl paylaşılacağını, veri akışının nasıl olacağını ve bilginin kullanma şeklini de içermektedir. Bir ittifakta olması gereken kullanılan bilgi transferi ile beraber rakip ortakların rekabetinin zarar görmemesi için hazırlanmamış, denetlenmemiş ve kontrol altına alınmamış bilgi transferinin neler olacağını belirlemek ittifak yöneticisinin görevidir (Yoshino ve Rangan, 2000:157).

Stratejik işbirliklerinde ekiplerin mikro düzeyde ittifakın başarısı ittifak ekipleri arasında işbirliğinin tesisi oldukça önemlidir (Hambrick vd., 2001). İttifak takımları, koordinasyon becerileri ve durumsal kısıtlamalar eksikliği olan iş aktivitelerini, takım üyesi eksikliğinden dolayı koordine edemezlerse verimlilikte aynı şekilde olumsuz etkilenmektedir (Zoogah vd., 2011).

İttifaklar uyumlu ve uygun yetenekteki takımlar tarafından yönetildiğinde stratejik ittifak verimliliği ve etkinliği yükselmektedir. Nitekim Zoogah vd., (2011:519) çalışmasında stratejik ittifaklarda ekip verimliliği, ortak işletmelerin hedeflerine ulaşmasını ve tatminkar ittifak görevlerini ifade ettiği belirtilmektedir. O nedenle denilebilir ki bir stratejik işbirliğinde görev alan işbirliği takımları verimli ise aynı şekilde stratejik ittifaklarda verimlidir (Leung ve White, 2006).

Stratejik işbirliğinin yönetim ve organizasyon yapısının tesisi açısından diğer önemli bir konuda işbirliğinde görev alan takımların ve personelin birbirinden oldukça farklı özelliklerde olmasıyla açıklanabilir. Takım çeşitliliği, aynı olmayan uzmanlıklar (fonksiyonel altyapı ve iş deneyimleri gibi) ve arka planlar (ırk, yaş ve uyruk gibi) tarafından karakterize edilme eğilimindedir (Veilleux vd., 2012:23). Bu açıdan başarılı işbirliklerinde takım üyeleri birbirlerini olan ihtiyaçlarını yönetmek için davranışlarını, hedeflerini ve aktivitelerini koordine etmek zorundadır. Örgüt sınırlarının farklılık göstermesinden dolayı işbirliklerinde bu takım çeşitliliği artma eğilimi göstermektedir (Zoogah vd., 2011).

### **1.3.5. Stratejik İşbirliğine Geçilmesi ve Yönetimi Döngüsünün Tesisi**

Stratejik işbirliklerinde yönetimi yaşam döngüsü, işbirliklerinin kurulması ve ortak seçimi, yönetimi ve dizaynı ve kuruluş sonrası işbirliklerinin yönetimi aşamalarından oluşmaktadır (Kale ve Singh, 2009:47).

İşletmeler yapmış oldukları işbirliklerine devam edebilmek için, işbirliği yaşam döngüsünün her aşamasında tatmin edici sonuçlar almayı hedeflemektedir (Chao, 2011:352). İttifak yaşam döngüsünün bu aşamasında, işbirliğinin hangi türde olacağı, nasıl bir sözleşme ile yapılacağı, hisse ve mülkiyet paylaşımı gibi konular açıklığa kavuşturulmaktadır. (Kale ve Singh, 2009:49). Kuruluş sonrası işbirliği yaşam döngüsü evrelerinde özellikle iki boyut önemli olmaktadır. Bu boyutlar ortaklar arasında koordinasyonu sağlamak ve aralarındaki güveni inşa edebilmektir (Kale ve Singh, 2009:50).

İttifak yaşam döngüsünün yönetim aşamasında, ortaklar arasında ortak uyumun ve koordinasyonun sağlanması, güven ortamı oluşturulması, çatışmaların ve fırsatçılığın önüne geçilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır (Kale ve Singh, 2009:50).

Stratejik işbirliğinde öncelikle sağlanması gereken ortak uyumunun sağlanmasıdır. Bu ortak uyum bir ortağın değer zincirinde olamayan kaynak ve yetenekleri diğer ortağın tamamlamasıdır (Kale ve Singh, 2009). Ortak uyumu planlayarak ve birlikte çalışarak üretken ve çözüm odaklı davranmayı gerektirmektedir (Whipple ve Frankel, 2000:27).

Ortak uyumu, işbirliğinde ki katılımcıların yetkinliklerinin örtüşmesi anlamında kabul ederek doğru iletişim ve koordinasyon kanallarının tesisi stratejik işbirliğinin yönetim döngüsü açısından daha fazla kritik öneme ve değere sahiptir (Nielsen, 2007:345). Bu açıdan stratejik işbirliğinde takım çeşitliliğinin oluşturulması ile bu takımlar arasında koordinasyonun başarılı bir şekilde sağlanması büyük önem arz etmektedir.

Stratejik işbirliklerinde geleneksel hiyerarşi sistemi ve yapısı oluşmadan işbirliğinin yönetilmesi gerektiğinden ortaklar arasındaki aktiviteler önemli bir koordinasyon gerektirmektedir (Gulati vd., 2009:1213). Stratejik işbirliklerinde koordinasyonu başarılı bir şekilde yürütülmesi için ortaklar klasik fonksiyonlardan programlama, hiyerarşi ve geri bildirimden birini ya da üçünü birden kullanmaktadır (Kale ve Singh, 2009:50).

İttifaklarda, bilgi paylaşımının maliyetli olması ve ortaklar arasında hazıra konmanın önüne geçilmesi için bilgi paylaşımını etkili bir şekilde paylaşılacak sistemler kurulabilmektedir (Nielsen ve Nielsen, 2009). İttifaklara çok korumacı yaklaşılsa bu durum yalnızca belirsizlik ve çatışmaya neden olmakla kalmamakta aynı zamanda iş ortakları arasında bilgi alışverişini de azaltabilmektedir (Nielsen ve Nielsen, 2009:1035).

En güçlü stratejik işbirlikleri, farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren işletmelerin hem ürün hem de var olan pazar mevcudiyetlerini ortakları ile paylaştıkları zaman ortaya çıkmaktadır (Bleeke ve Ernst, 2003a:189). Herhangi bir işbirliği anlaşmasında adil davranılması önemli bir motivasyondur. Bu yüzden başarılı örgütler arası ilişkilerde adil olarak algılanan ödül sistemi oluşturulması önemlidir (Das ve Teng, 2001:13).

Bununla birlikte stratejik işbirliklerinde uyum başarısının vazgeçilmez bir ögesi değildir (Hamel vd., 2003:14). Yani stratejik işbirliklerin pek azı kazan – kazan olarak yollarına devam ederler. Ancak stratejik işbirliğinin devamı açısından iş ortakları, çeşitliliklerini analiz etmeye ve farklılıklarına uyum sağlamaya başladığında işbirliği daha güçlü hale gelmektedir (Inkpen ve Tsang, 2007:481).

### **1.3.6. Stratejik İşbirliği Performansının Ölçümü ve Geribildirim**

Bir stratejik işbirliğinde başarılı olmanın en temel ölçüsü kurulan ya da girilen stratejik işbirliğinin performans beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını tespit etmekle anlaşılacaktır. Bu açıdan işbirliği hedefleri ile ortakların işbirliğine girmedeki hedeflerinin aynı doğrultuda pozitif yönde gelişmesi gerekmektedir (Whipple ve Frankel, 2000:25).

Stratejik işbirliğinin en önemli kazanımı işletmenin zayıf olduğu noktalarda, rakip işletmenin kaynaklarını kullanarak açıklarını gidermesidir. Buna benzer şekilde stratejik işbirliği sonrasında işletmenin sahip olduğu avantajlı kaynağın bir kısmını kendi çıkarlarını gözeterek rakip işletmenin kullanmasına izin vermesinin kazanımları da olacaktır (Yoshino ve Rangan, 2000:164). Ancak her iki durumun, bazen kazananı olacağı gibi bazen de kaybedeni olabileceği için her koşulda işbirliği sürecindeki örgütsel kazanımların objektif ve finansal performans kriterlerine göre sürekli değerlendirilmesi oldukça önemlidir (Chan vd., 1997:199-221; Akbulut ve Rençber, 2015; 123-125).

Stratejik işbirliklerinde başarılı olup olunmadığını tespit etmeye ve işbirliği performansını ölçümlemeye yönelik bazı kriterleri öneriler literatürde yer almaktadır. Örneğin Christoffersen vd., (2014) çalışmasında stratejik işbirliğinin performansı ölçmek için yönetsel değerlendirme gibi subjektif değerlendirmelerin yanı sıra finansal anlamda oran ya da yüzde analizi gibi objektif değerlendirmeler yapılmasını ve süreç sonunda ortakların reaksiyonlarının analiz edilmesini önermişlerdir.

Gerçekten stratejik işbirliklerinde her işletmenin pazardaki rekabetçi pozisyonu geliştirip geliştirmediğini sürekli kontrol etmesi ve buna göre yeniden değerlendirmeler yapması oldukça önemlidir (Whipple ve Frankel, 2000:25). Ayrıca işbirliği yöneticilerinin başarısı ve başarısızlığı, büyük ölçüde stratejik işbirlikleri üretim ve pazarlama performansını etkileyeceğinden işbirliği süresince başarısız stratejiler geliştirmiş yöneticilerin değiştirilmesi gerektiğine de bu şekilde karar verilmelidir (Zoogah ve Peng, 2010:484).

Sonuç olarak stratejik işbirliklerinin başarılı olması için işbirliği sonrası ortakların her bir kazanımının objektif bir şekilde sürekli ölçülmesi ve bunların performansları ortaklığın kısa ve uzun süreli hedefleri ve amaçları açısından sürekli olarak incelenip değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler sonucunda sorunlar çözülmeye; zararlar giderilmeye gereken yeni stratejilerin geliştirilmesi için ortaklarla görüşülmeye eğer sorunlar çözülmüyorsa da ortaklığa son vermeye yönelim gereklidir.

### **1.3.7. Stratejik İşbirliklerinde Sorunlar ve Başarısızlık Nedenleri**

Günümüzde rekabetin çok belirgin bir biçimde yaşandığı sektörler arasında yer alan havacılık sektörü gibi pek çok sektörde ulusla ya da küresel düzeyde yapılan stratejik işbirliklerinde, işletmeler rekabet güçlerini geliştirme şansına sahip olabildikleri gibi bazı durumlarda önemli kayıp ve zararlara da maruz kalabilmektedir (Kang vd., 2014:1130).

Literatüre bakıldığında stratejik işbirliklerinin başarısız olma sebepleri arasında, fırsatçı davranışlar, çatışmalar, bağdaşmayan hedefler, değişken iş çevresi, ilişkilerde ayrışmalar, resmi performans ölçüleri kullanılmaması ve bir ortağın diğer ortağa aşırı bağımlı olması gösterilebilmektedir (Wittmann, 2007:3;Hoang ve Rothaermel, 2016:71).

Gerçekten de stratejik işbirliklerinin başarısız olmasında birçok potansiyel neden vardır. Şüphesiz bunlardan biri işletme seçim süreçlerinden kaynaklanmaktadır (Bierly ve Gallagher, 2007:135). Stratejik işbirliklerinin başarısız olmasında yaygın olarak kabul edilen iki sebep; yanlış ortak seçimi ve işbirliklerinin yanlış yönetilmesidir (Holmberg ve Cummings, 2009:165).

Stratejik işbirliklerinin hangi ortakla, ne tür bir işbirliği ile ve hangi değer zinciri faaliyetinde yapmaları gerektiğine başarılı bir şekilde karar vermeleriyle mümkün olacağı söylenebilir (Çulpan, 2018:67-69). Özellikle işbirliklerinde kazançların ve maliyetlerin ne

olacağı, gelecekte pazardaki değişimlerin işbirliğini nasıl ve hangi yönde etkileyeceği gibi konularda yeterli analizler yapılmadığında işbirliği sonrasında işletmeler birçok karmaşıklık ve belirsizlikle karşı karşıya kalabilmektedir (Gammoh ve Voss, 2013:970).

Bazen de stratejik işbirliklerinde iş ortakları arasında hem stratejik hem de eylemsel düzeyde çatışma olabilmektedir. Bu çatışma davranışsal ya da kavramsal olarak ortaya çıkabilmektedir (Das ve Kumar, 2010:156). Ortaklar ilk olarak işbirliğindeki rutin işlerin nasıl yapılacağına karar verip bu işleri düzene koyduktan sonra ortak projelerin nasıl yönetildiği konusunda kayıtsız kalabilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2005:335). Eylemsel çatışma işbirliği ortaklarının temel faaliyetlerini gün be gün koordine etmedeki başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır (Das ve Kumar, 2010:157).

Ne var ki, işletmeler arasında yaşanan tüm bağlarda olduğu gibi stratejik işbirliklerinde risk önemle üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Zira tüm stratejik işbirliklerinde risklerin doğru yönetilmesi işbirliklerini başarıya götüren en önemli unsurdur (Çakınberk, 2010:358). Nitekim literatüre bakıldığında stratejik işbirliklerinin taşıdığı risklerin daha “ilişkisel riskler”, “performans riski” ve “teknolojik riskler” olmak üzere üç başlık altında analiz edildiği görülmektedir (Kang vd., 2014:1128).

Stratejik işbirliğiyle üstlenilen ilişkisel riskler, daha öznel risktir ve ortaklar arasında ki işbirliğinin etkileri ile ilgilenmektedir. Özellikle ilişkisel risk, stratejik işbirliklerine özgüdür (Das ve Teng, 2001:6). Performans riski ise daha objektiftir ve işbirliği hedeflerinin başarılması ile ilişkilidir. Son olarak teknolojik riskler ise stratejik işbirliği ortağının üstün teknolojisine sahip olabilmek ile ilgilidir (Bleeke ve Ernst, 2003:40).

İşte sayılan türde risklerin alt boyutlarıyla iyi analiz edilmeden gerçekleşen işbirliklerinde önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin bazı durumlarda stratejik stratejik işbirlikleri amacı, odağı ve karakteri birbirinden farklılık göstermesinden dolayı çıktıları çok farklı çerçevelerden oluşmaktadır (Kang vd., 2014:1128). Zira bazı işbirlikleri iş ortaklarının açık veya kapalı sözleşmeler yolu ile haklarının bazılarını vazgeçip başka bazı haklar kazanmasıyla kurulmaktadır (Nielsen, 2010:684).

Bazı endüstrilerde, işletmenin işletme ile rekabet etmesi yerine, işbirliklerinin diğer işbirlikleriyle rekabet etmesi daha belirgin hal almaya başlamıştır. Buna en çarpıcı örnek ise

küresel havacılık sektörüdür. Örneğin stratejik işbirliğine katılacak mevcut ittifakın çeşitli nedenlerle yanlış seçildiğinde bu işletmenin sonunu getirebilecektir. Daha çok az gelişmiş ülkelere seyahatler düzenleyen bir havayolu birlikteliğine yüksek maliyetle uçuş yapan bir işletmenin dahil olması ona kar değil zarar getirecektir (Hitt vd., 2006:271)

Stratejik işbirlikleri işletmelere bütünleşmenin karmaşası olmadan genişlemenin yolunu sunmakla birlikte bu tip işbirlikleri ve ittifaklar her işletme ve her durum için uygun bir çözüm değildir (İsoraité, 2009). Üstelik stratejik hedeflerini belirleme konusunda yeterince kapsamlı analiz yapmamış işletmeler stratejik işbirliği süresince yeterli düzeyde kendini geliştirmedeği ya da bu süreci başarılı bir şekilde yönetemediği için bazen stratejik işbirliği nedeniyle iflas noktasına da gelebilmektedir (Hoang ve Rothaermel, 2016:70).

Stratejik işbirliğine katılan işletmeler, doğal olarak işbirliğinden fayda elde etmenin, yenilikçi ürün geliştirmenin ve rekabet üstünlüklerini güçlendirmenin bir yolu olarak bakmaktadır beklememektedir. Oysa bazı stratejik bilgilere sahip olduğunun bile farkında olmayan işletmeler bazen işbirliklerine herhangi bir avantajı olmaksızın girebilmektedir. Bu davranış da işletmenin sahip olduğu örtük bilginin herkes tarafından öğrenilmesiyle yarardan çok zarar işletmeye verebilmektedir (Kang vd., 2014:1128).

Aslında stratejik birliktelikler de istenmeyen bilgi transferini engelleyebilme, kişinin kendisine saygısı ve çalışanların işletmeye bağlılığı ile ilgilidir. İstenmeyen bilgi transferini engellemek için işletmenin hem tesislerine hem de çalışanlarına ulaşımını kontrol altına almak da mümkün olabilmektedir (Hamel vd., 2003:22). Ancak bunları çok baskın bir şekilde uygulamak karşı tarafı bazen güvensiz olarak nitelediğini açık etmek anlamına geleceği için stratejik işbirliğinde bozulmalara neden olabileceği unutulmamalıdır.

Bazen birbirlerine rakip olmayan işletmeler aynı ürün ve coğrafyada faaliyet gösteriyorlarsa, bu işletmelerin işbirlikleri kurmaları durumunda çatışmalar da yaşanabilmektedir (Bleeke ve Ernst, 2003:40). Bazen de yapılan stratejik işbirliklerindeki işletmeler, ortağın işbirlikçimi yoksa fırsatçı mı davranacağından ya da amaçladıkları planlara ulaşım ulaşmayacaklarından emin olamamakta ve bunun sonucunda karşılıklı güvensizlikle kurulan stratejik işbirlikleri yeterince faydalı çıktılar sunamamaktadırlar (Kang vd., 2014:1127-1138).

Stratejik işbirliklerinde karşılaşılan en önemli sorunlarından biri de işbirliğinde bulunan işletmelerin kendi elleri ile kendilerine rakip olabilecek şirketler meydana getirmesidir. Zira tüm stratejik işbirlikleri, diğer ortakların temel yeteneklerine, tasarım becerilerine, üretim teknolojisine, dağıtım ve pazarlama bilgisine, stratejilerine erişme şansı tanımaktadır (Koçel, 2018:390). Genellikle ortaklık ilişkisi kuran işletmelerin yeteneklerini yitirmesi ya da içinin boşalması diye adlandırılan bu durum, iş ortağı işletmenin, diğer tüm bilgi kabiliyet ve becerilerini öğrenmesi ve ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade etmektedir (Koçel, 2018:421).

Stratejik işbirliklerinin başarısız olmasında ortak görüşlerden biri, işletmelerin temel yeteneklerini ifşa etmesi ve iş ortağı işletmenin fırsatçılığında kaynaklanan rekabet avantajının kaybedilmesi ve iş ortağının fırsatçı davranış sergilemesidir (Jap ve Anderson, 2003:1686; Das, 2004:744; Musarra vd., 2016:17).

Stratejik işbirliklerinde zaman zaman görülen bu tip fırsatçı davranışlara örnek olarak; bilgiyi bozmak ya da değiştirmek, yükümlülükler ya da verilen sözlerin yerine getirmekten kaçmak veya bunları eksik yapmak, ortak işletmenin teknolojisi veya personelini kendi işinde kullanmak, diğer işletmenin masraflarda kendine menfaat yaratmak, ödemeleri zamanında yapmamak ve kalitesiz ürünlerin teslimini yapmak gösterilmektedir (Kang vd., 2014:1129).

Diğer bir sorunlu alanda özellikle yabancı ortaklarla girilen stratejik işbirliklerinde örgütün her düzeyinde iletişim zorlukları ile karşılaşılmasıdır (Butler, 2010:701). Bu açıdan tüm ortaklar arasında yönetici, uzman ve personel bilgi alışverişlerinde ortak dil kullanılması, etkili iletişim becerileri sergilenmesi ve sürekli iletişim kanallarının açık olması oldukça önem arz eder. Ancak piyasa koşullarında bu her zaman böyle olmamakta ve kimi zaman stratejik işbirliğinin farklı dili konuşan personeli arasında yaşanan iletişim kazaları işbirliğinin giderek yozlaşmasına neden olabilmektedir (Jap ve Anderson, 2003:1687).

Bazen de stratejik işbirliklerinde güçlü rekabet baskısından dolayı işletmeler işbirliğine değer katacak temel faktörleri belirlemek için yeterli zamana sahip olmadıklarından, işbirliği anlaşmalarını ya da sözleşmelerini yeterince iyi analiz etmeden hızlıca yapmaktadırlar (Hoang ve Rothaermel, 2016:71). Bu da stratejik işbirliğinden beklenen faydanın sağlanamamasına neden olmakla kalmamakta işletmeler birden fazla

birliğe katılmasına sonrasında ise her işbirliğinde başarısızlığın gelmesine neden olabilmektedir (Kale ve Singh, 2009:51).

İşletmelerin, esnek olmayan yapıda olması, katı olması, zayıf iletişim sergilemesi, uygun olmayan hedefler belirlemesi, zayıf sayılabilecek performans göstermesi, kontrol ve mülkiyet anlaşmalarında yaşanabilecek sorunlar gibi faktörler ilişkilerde memnuniyetsizlik ve stratejik işbirliklerinde başarısızlığa sebep olabilmektedir (Aldakhil ve Nataraja, 2014:19).

Tüm bunlara ek olarak stratejik işbirliğinde orantısız kazanç olduğunda daha az kazanan ortak soruna neden olabilmektedir ve bu anlaşmazlık stratejik işbirliğini başarısızlığa götürebilmektedir. O yüzden stratejik işbirliği yönetilirken ortaklar, her adımı düzenli olarak planlamalı ve gözlemlemelidir. Aksi takdirde iş ortakları arasındaki çatışmalar, hedef, plan ve işbirliği ilişkisinin değişmesine sebep olabilmektedir (Wittmann, 2007:6).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞEN DÜNYADA HAVACILIK İŞLETMELERİNİN

#### BÜYÜME STRATEJİLERİNE BAKIŞ

Birer canlı organizamalar gibi açık sistem şeklinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler aynı zamanda faaliyet geçtikten sonra büyümeye ve gelişmeye kapanıncaya kadar devam ederler.

Bu yönüyle insanlardan farksız olan işletmelerin de büyümesi hayatın doğal akışının bir gerçekliği olarak kabul edilmektedir. Ekonominin temeli de zaten büyüme üzerine kurgulanmıştır (Parasız, 2018). Artan nüfusla birlikte her ekonominin sürekli büyümesi ve ticari faaliyetlerini arttırması genel beklentidir (Persson ve Virum, 2001:53).

Bu beklentiye cevap veremeyen ekonomiler sürekli toplumunu fakirliğe ve geri kalmışlığa mahkûm ederken, bunu sağlayamayan işletmelerde iflas ya da kapanmayla karşı karşıya kalacaktır. Bu açıdan işletmelerin büyümelerinde önem arz eden konu içinde bulunduğu ekonominin ve sosyal çevrenin şartlarına uygun olarak büyüme stratejilerini tam zamanında ve doğru bir şekilde uygulamasıdır. Bu noktada işletmeler özelinde gerek stratejik işbirliği gerekse büyüme stratejileri benzer amaç ve hedefleri gözetmektedir(Erdil vd., 2019b: 139).

Özellikle yeni ekonomik sistemde inovasyon ve yenilikçiliğe uyum sağlamak zorunda kalan işletmeler rekabet güçlerini arttırmak ve marka değerini yükseltmek amacıyla stratejik işbirlikleriyle büyüme yolunu takip etmektedir. Hiçbir işletme küçülmek amacıyla stratejik işbirliği yapmayacağı gibi kimse iflas etmek amacıyla da yatırım yapmayacaktır (Erdil vd., 2019a: 169).

İşte birbiriyle yakında ilişkili olan ve bu tezde konu edilen iki kavramdan diğer olan “büyüme” kavramı tezin bu bölümünde öncelikle literatür çerçevesinde kısaca tanımlandıktan sonra havacılık işletmeleri özelinde stratejik işbirliği ile işletme büyümesi arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

## **2.1. İŞLETMELERDE BÜYÜMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Ekonominin adeta canlı hücreleri konumunda olan bütün işletmelerde büyüme arzusu her zaman vardır. Çünkü her girişimcinin ideali, işletmesinin varlığını sürdürmek ve zaman içinde de büyümesini sağlamaktır (Efil ve Çubukcu, 2017:105-107).

Daha kuruluş aşamasında işletmeler daima ayakta kalmaya ve giderek büyümeye dönük umutlarla ticari hayatta yer almaya başlarlar. Bu nedenle işletme yönetimi yazının da “büyüme” olgusu başlı başına bir araştırma konusu olarak ele alınmamıştır (Giannopoulos, Khansalar ve Neel, 2017:142). Her işletmenin performansını artırma, hizmet veya mal kalitesini yükseltme, finansal anlamda daha karlı bir şekilde ticaret yapması kadar doğal bir süreç olan büyüme olgusu aşağıdaki başlıklar altında kısaca teorik çerçevede incelenmiştir.

### **2.1.1. İşletmelerde Büyüme Kavramının Tanımı ve Unsurları**

Literatürde işletmeler açısından büyüme olgusu, işletmenin hem kendi iç yapısında hem de diğer işletmelerle birleşerek yapacağı kapasite artırımları olarak tanımlanmaktadır (Park, vd., 2002: 527-528). Diğer bir ifadeyle işletmeler özelinde büyüme olgusu, bir işletmenin sadece kendi iç kapasitesindeki bir büyümeyi değil, diğer işletmelerle birleşerek dış alanlarda yapacağı genişlemeleri de ifade eder (Akbulut ve Rençber, 2015: 126-127).

İşletmelerin büyümesi, ekonomik gücün artması, coğrafi olarak şube ve tesis sayısının genişlemesi, markasının daha geniş kesimler tarafından tanınması ve işletmenin her anlamda eski konumuna göre rasyoları itibariyle daha karlı hale gelmesi olarak da tanımlanabilir. İşletme büyüdükçe, sağladığı kar ile kendini finanse edebilmekte, diğer teşebbüslere ortak olabilmekte, mal ve müşteri sağlamaya yönelik sürekli savaşımdan kurtulabilmektedir (Hancioğlu ve Türkoğlu, 2017: 237-238).

Gerçekten de daha ilk kuruluştan itibaren daima büyüme gayreti ve arzusu içinde hareket eden girişimciler, içlerindeki bu daha başarılı olma güdüsünü işletmelerini ileriye doğru büyümesi yolunda adımlar atarak desteklerler. Bu açıdan işletmelerin büyüme olgusu insandaki daha başarılı olma isteğiyle yakından ilişkili olarak her daim varlığını sürdürmekte olup, her dönemde olduğu gibi günümüzde de işletmelerin temel amaçlarının başında büyüme gelmektedir(Giannopoulos vd., 2017:142).

Diğer yandan büyümenin işletmeler özelinde karakteristik özelliklerine bakıldığında bu olgunun son derece dinamik olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin içinde bulunduğu sektörlerle ve ekonomilere göre değişiklik gösterse de bütün işletme büyüme modellerinin ortak özelliği bu olgunun resesyon ve krizlerden negatif yönde etkilenmesiyle açıklanabilir (Parasız, 2018).

Büyümenin bu yönüyle zıt anlamı küçülme değil aksine işletmenin krize girmesi olarak bu nedenle tanımlanabilir (Efil ve Çubukcu, 2017:106).

Ekonomik büyümede işletmenin teçhizat, tesis, şube ya da çalışan sayısında somut/nicel artışlar, marka değerinde ve bilinirliği gibi alanlarda soyut artışlar yaşanması işletme büyümesinin diğer bir özelliğidir. Burada pozitif yönlü artışların büyümeye yol açığının vurgulanması önem arz eder. Dolayısıyla büyüme tek yönlü bir gelişmedir (Persson ve Virum, 2001:55).

Son olarak belirtmelidir ki, büyüme olgusu her işletme özelinde söz konusudur. Büyük işletmelerde KOBİ'lerde büyümek isterken, sektörü ne olursa olsun ya da üretim kolu mal veya hizmet, her tür işletme büyümek istemektedir. Bu yönüyle işletmelerde büyüme her ekonomik ve ticari sektörü kapsayan genel bir olgudur (Kadıoğlu, 2019: 225-226).

### **2.1.2. İşletmeleri Büyümeye Yönelten Etmenler**

Günümüzde sinerji terimi ile ifade edilen "büyüklüğün üstünlüğü" kavramı, işletmeler için de örnek gösterilebilir. Sinerji terimi; "bir bütünün, kendisini oluşturan ayrı ayrı parçaların toplamından daha büyük" olduğunu ifade etmektedir (Aldakhil ve Sundaram, 2014:17-18).

Stratejik işbirliğinin de avantajlarından birisi olarak daha önce açıklanan sinerjik etki, ayrı ayrı faaliyet gösteren işletmelerin bütünleşmesi durumunda, bu bütünün değeri, her birinin ayrı ayrı değerleri toplamından fazla olmasını ifade etmektedir (Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 241). Özellikle büyük işletmelerin, küçük işletmelerden veya birleşme nedeni ile ortaya çıkan yeni işletmenin, kendisini oluşturan her bir işletmenin ayrı ayrı değerleri toplamından daha büyük olmak için büyümeye sürekli devam etmeleri de işte bu yüzdendir (Akyüz, Yıldırım ve Balaban, 2015:23-28).

Yeni ekonomik sistem özelinde bakıldığında günümüz işletmelerini büyüme teşvik eden birçok neden olduğu görülmektedir. Bunların bir kısmı işletme içinden kaynaklanabileceği gibi, bir kısmı da çevrenin etkileri altında ortaya çıkmaktadır. Bu etmenleri genel olarak ekonomik, teknolojik, finansal ve psikolojik etmenler şeklinde aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmeye çalışılmıştır(Giannopoulos vd., 2017:142-16):

### **2.1.2.1. Ekonomik Etmenler**

İşletmeleri büyüme zorlayan ekonomik etmenler çok çeşitlidir. Bunlar genel ekonomik yapıdan ve bu yapıdaki değişme ve gelişmelerden kaynaklanabileceği gibi, işletmenin kendi yapısı içinde, üretimden pazarlamaya kadar bir çok hususta daha kazançlı verileri yakalama amacıyla olabilir (Erdil vd., 2019b: 139).

Bu açıdan ekonomik etmenlerin genel olarak işletmeleri stratejik işbirliğine yönelten etmenlerle aynı şekilde değerlendirmek mümkündür. Örneğin işletmelerin maliyetlerin aşağı çekmeyi istemesi stratejik işbirliğinin nedeni olduğu gibi aynı zamanda işletmelerin büyüme stratejilerinin de varlık sebebidir (Kadıoğlu, 2019: 227).

Bu noktada işletmeler her zaman üretim maliyetini azaltmak bu sayede daha ucuza daha çok müşteriye satış yaparak daha fazla kar elde etmek istekleriyle büyüme yönünde adımlar atabilirler(Park, vd., 2002: 527). Özellikle bazı sektörlerde üretim faktörlerinin (üretim girdilerinin) maliyetlerinin yüksek veya düşük olması, üretilen mamul maliyetlerini olumlu ya da olumsuz olarak doğrudan etkiler. Oysa büyük ölçekte işlem yapan işletmelerin hammadde ve malzeme alımlarını büyük miktarlarda yapacaklarından, düşük fiyatla alım yapmaları veya nakit iskontosu sağlamaları mümkündür (Efil ve Çubukcu, 2017:111).

Bu durum sadece üretim işletmelerinde değil, malları olduğu gibi alan ve satan aracı işletmeler için de geçerlidir. Bir perakendeci işletme ya da hizmet işletmesi de büyük bir işletmeye eklenerek daha karlı ve az maliyetli satış ya da üretim yapabilir (Koç, 2018:477-479). Bu durumda işletmenin ortaklığa hazır hale gelmek için önce kendi imkânlarıyla büyümesi sonra da ortaklık ya da birleşme yoluyla daha büyük bir markanın çatısı altında dağıtımçı ya da bayilik yoluyla büyümesi mümkündür (Yılmaz ve Akıncı, 2012:14-17).

İşletmeler ekonomik faktör göz önünde tutarak, dış ülke pazarlarına açılmak veya öteki ülkelerdeki işletmelerle faaliyet birliğine girerek pazar payını arttırmak amacıyla da

bazen büyümeye çalışılırlar(Park, vd., 2002: 533-535). Bu durum işletmelere bir yandan pazarı büyütme imkânını verirken, öte yandan kendi karlılık limitlerini de oldukça yükseltmelerine imkan sağlamaktadır. Bu nedenle de işletmeler büyüme stratejilerine büyük önem vermektedirler.

Özellikle küreselleşen yeni ekonomik sistemde işletmeler büyüme yoluyla küresel pazarda hakimiyet kurma imkanı elde edilebilir: Her işletmenin elde tuttuğu bir pazar payı vardır. Her işletme bu payını büyütme ister. Ancak her bir işletme doğal olarak birbirinin rakibidir. Bu rekabette başarılı olan pazarda üstünlük sağlar. Bu üstünlük etkili bir tanıtım politikasıyla elde edilir. Bu çalışmalar aynı zamanda yoğun bir çalışma ve masraf gerektirir. İşletmenin pazar payını daha kolay artırmasının bir yolu da rakip işletmeler ile birleşmektir. Bu durumda onların payları alınmış ve müşteri sayısı artmış olur. Birleşme ile bir yandan rekabete dayalı mücadele sona ererken, öte yandan rekabet için yapılan masraflar da azaltılmış olur(Persson ve Virum, 2001:57-58).

Pazarın büyük bölümünü elde tutan işletmelerin, zamanla pazara egemen olmaları ve tekel kurmaları mümkündür. Ancak pazarda egemenlik kurabilmek için işletmenin güçlü olması ve pazarın önemli bir bölümünü kontrolü altında tutması gerekir. Bu güce ulaşabilmek için de ancak işletmelerin birleşmeleri/entegrasyona gitmeleri ile mümkün olabilir(Giannopoulos vd., 2017:146).

Diğer yandan büyük ölçekte faaliyette bulunmanın, karın artmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır. İş hacmi arttıkça hasılat da artışlar olacaktır. Hasılat içinde bulunan kar marjları da işletmeye kalacaktır(Akyüz, Yıldırım ve Balaban, 2015:23-24). Diğer bir ifade ile elde edilen her fazla hasılatın işletmeye bıraktığı tortu yani kar da giderek artacak ve sonuçta dönem karı fazla olacaktır. Karlı işletmenin değeri dolayısıyla hisse senetlerinin piyasa değeri de artacaktır. Bu şekilde değeri artan işletmelerin rakiplere karşı rekabet gücü de artacaktır(Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 255-258).

Diğer bir etmen de makroekonomik büyümeyle ilişkilidir. Nüfus ve iş gücü artışıyla sürekli büyüyen bir ekonomide işletmeler durumlarını korumak için büyümek zorundadırlar. İşletmelerin bu büyümeyi gerçekleştirememeleri, zamanla küçülme anlamını taşır. Çünkü büyüyen ekonomi ile pazarların genişlemesi birbirine bağlıdır. Genişleyen pazar koşulları karşısında büyümeme ise, rakip işletmelerin pazar payını arttırmaları sonucunu doğurur.

### 2.1.2.2. Teknolojik Etmenler

İşletmeler büyüme eğilimine girdikçe, teknolojideki gelişmeleri takip etme ve ileri teknolojiye dayalı teçhizatı kullanma imkanı da elde edilir. Zaten büyüyen bir işletme, mevcut makina ve teçhizatı ile yetinerek üretimini sürdürmesi iç ve dış şartların ve pazardaki talep baskısının etkisiyle mümkün olmayabilir (Ayar ve Erdil, 2018:45).

Ayrıca büyüme olgusu, sadece işyeri, atölye veya fabrika mekânlarında ya da binalarında yapılacak ekleri veya genişletmeleri kapsamamaktadır. Aynı mekânlarda teknolojisi daha ileri ve verimi yüksek teçhizat kullanılarak, mal ve hizmet üretimini artırmak mümkün olabilir. Bu da bir büyümedir (Aldakhil ve Sundaram, 2014:17-18).

Özellikle ileri teknolojiden yararlanmak suretiyle üretim sayısı arttırıldıkça, birim başına düşen sabit masraflar düşürülebilir. Eğer işletme henüz geniş pazar alanları elde edememiş ve halen belli ve sınırlı bir üretim yapmakta ise, bu aşamada ileri teknoloji kullanılması pek de gerekli değildir. Büyüme ile birlikte pazar payının da artırılması sağlanmış ve talep harekete geçirilmiş ise, teknolojideki gelişmelerin takibine başlanır (Park, vd., 2002: 536).

İşletmenin teknolojideki gelişmeleri izlemesi hatta bunları elde ederek kullanması dahi bazen yeterli olmayabilir. Bunları rakipleriyle aynı zamanda kullanması, hatta rakiplerinden önce kullanma şansını yakalaması, rekabetteki başarıyı artıracaktır (Koç, 2018:477-479).

Üstelik günümüzün bilgi ekonomilerinde sürekli yenilikçi üretim sistemi geliştirmeye gereksinim duyan işletmeler Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) giderleri için büyük yatırımlar yapamaya önem vermektedirler(Ayar ve Erdil, 2018:47). Özellikle sektöründeki lider işletmeler bu konularını kaybetmemek amacıyla, kendi bünyelerinde araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) üniteleri kurarak, gerek mamul iyileştirme, geliştirme ve kaliteyi artırma konusunda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar (Pece vd., 2015:461-467).

Bu ünitelerde, uzman ve kalifiye eleman çalıştırılması söz konusudur. Bazen laboratuvar çalışmasına da dönüşen bu ünitelerde yapılan çalışmaların maliyetleri genellikle yüksektir. Bu nedenle her işletme, özellikle de küçük işletmeler Ar-Ge üniteleri kurmakta zorlanabilirler (Akyüz, Yıldırım ve Balaban, 2015:26).

İşletmelerin birleşme yoluyla büyümesi durumunda, mali güçleri de artacağından, Ar-Ge ünitelerini kurma imkânları artacaktır. Eğer birleşen işletmelerin bu tür üniteleri mevcutsa, birleşme sonucu bu üniteler de merkezileşeceğinden giderlerin azaltılması söz konusu olabileceği gibi, artan üretim karşısında birim başına düşen Ar-Ge giderlerinin de azalması mümkün olabilecektir. Bu da maliyetlerin aşağı çekilmesinde diğer bir etkidir (Pece vd., 2015:461-462).

Özellikle ilaç, otomobil ve bilgisayar endüstrisinde, maliyetlerin büyük bölümünü araştırma ve geliştirme için yapılan harcamaların oluşturduğu dikkate alınırsa, bunların azaltılması halinde maliyetlerin büyük ölçüde düşeceği açıktır. Günümüzde araştırma ve geliştirme çalışmaları, gıda, tekstil, uçak, gemi ve daha birçok alanda yapılmakta ve her işletme kendi araştırma birimini kurmaktadır. Bu birimlerde de yapılacak merkezileştirmenin, maliyetleri aşağı çekmekte rolü oldukça fazladır (Giannopoulos vd., 2017:147).

Diğer bir konuda büyüyen işletmelerde daha kalifiye, profesyonel ve uzman personel çalıştırılması söz konusu olabilir. Nitelikli, bilgili ve tecrübeli personel çalıştırmanın maliyeti yüksektir. Bu maliyetleri ayrı ayrı her bir işletme karşılayamayabilir. Ancak işletme büyüdükçe ve mali gücü arttıkça bu sorun aşılabılır (Koç, 2018:477).

Ayrıca psikolojik bir tatmin olarak büyük işletmelerde çalışma isteği içinde olan kalifiye elaman temini de kolaylaşacaktır. Hatta büyük ve itibarlı bir işletmede görev alıp, daha az ücret almayı kabul etme arzusu, kalifiye eleman teminini kolay duruma getirebilir. İşletmede daha bilgili ve yetenekli personelin çalıştırılması ise, mal ve hizmetlerde kalite artışı sağlayabileceği gibi iş verimini de artıracığı doğaldır (Ayar ve Erdil, 2018:52).

Teknolojiyi izleyebilmenin ve gerektiğinde elde edebilmenin, işletmenin finansal gücü ile orantılı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Günümüzde teknolojiyi takip etmek ve yeni teknikleri öncelikle edinebilmek aynı zamanda pahalı bir iştir (Zhai vd., 2007:7-9).

O nedenle gerekli finansal güce sahip olamayan birçok işletme, bazen yıllar sonra rakiplerinin teknolojilerine sahip olabilmektedir. Bu ise rekabet kabiliyetini olumsuz etkilemektedir. İşte rakiplerle aynı zamanda ileri teknolojiyi kullanabilmek için, işletmelerin büyük finansal kaynaklara ve her şeyden önce büyümeye ihtiyaçları vardır (Koç, 2018:477-479).

### 2.1.2.3. Finansal Etmenler

Günümüzde pazarda ve sektöründe büyümeyi hedefleyen işletmelerin gelişmelerini engelleyen tıkanmaların başlıca nedenlerinden birini finansal güçlükler oluşturmaktadır. Küçük işletmelerin ise finansman bulmakta daha çok zorlandıkları bir gerçektir (Pece vd., 2015:463).

Bu durumda, aynı ticari hacim ve sınırları devam ettirmekten ileri gelen çaresizlikleri söz konusu olabilir. Oysaki kreditorler, verecekleri krediler için büyük ölçekli işletmelere daha fazla güven duymaktadırlar. Bu ise büyük işletmelerin üstün yönlerinden birini oluşturur (Persson ve Virum, 2001:59).

Finansman bulmakta ortaya çıkan güçlükler nedeniyle işletmeler büyümelerini yavaşlatmak yerine, düşünülen büyümeyi finansal kaynaklarla desteklemek için gerekli olan likiditeyi, bu imkâna sahip başka işletmelerle birleşme şeklinde de elde edebilirler. Böylece hem birleşen işletmeler hem de birleşilen işletmeler bundan kazançlı çıkabilir(Giannopoulos vd., 2017:149-150).

Öte yandan halka kapalı aile işletmelerinde, hisseler az sayıda kişilerin ellerinde bulunur. Bu tür işletmelerin menkul değerlerinin pazarlanabilirliği, menkul değerleri pazarda geniş bir şekilde işlem gören işletmelerle birleşmeleri durumunda artabilecektir (Zhai vd., 2007:6).

Halka kapalı işletmelerin birleşmeleri sonucu sağlanacak faydalar, halka açık olanlardan daha fazla olabilir. Kapalı işletmelerin dışarıdan kaynak sağlamaları hem güç, hem de çok masraflıdır. Bu tür işletmelerin birleşme yoluyla büyüme yolunu benimsemeleri, onlara, finansal imkânları sağlamada kolaylık sağlayacağından, faydalı olacağı söylenebilir (Efil ve Çubukcu, 2017:105-107).

Yine işletme birleşmelerinde bir işletme aktif ve pasifi ile satın alınırken, bedelin nakden değil, satın alan şirkete ait hisse senetlerinin verilerek ödenmesi halinde ise, satın alma ek bir finansman ihtiyacını doğurmadan gerçekleştirilebilir. Özellikle küçük bir işletmenin satın alınması durumunda, söz konusu işletmenin ortakları, işletme üzerindeki haklarını nakit karşılığı değil, fakat alıcı şirketin senetleri karşılığında satmayı benimseyebilirler(Giannopoulos vd., 2017:153).



Ayrıca işletmelerin büyümei sağlayacak yeni yatırımlara başlamasıyla birlikte bir çok vergi indirimi ve muafiyetlerden de yararlanması söz konusu olmaktadır. Bu imkanların çok büyük bir bölümü, işletmenin başka işletmelerle birleşilerek dış büyümeye gitmesi durumunda elde edilmektedir (Zhai vd., 2007:7-9). Örneğin, işletme devirlerinde, satılan kurumun devir öncesi bilançosunda görülen zarar, alıcı kurum tarafından kabul edilip karından indirilebilmektedir. Ancak bunun yapılabilmesi için satın alınan kurumun, fesih öncesindeki bilançosu aktif ve pasifi ile birlikte aynen alıcı kurum tarafından devir alınıp kendi hesaplarına geçirilmesi gerekir. Dış büyüme olgusuna giren işletmelerin böyle bir avantaja sahip olması da büyümenin ekonomik sistemce her zaman teşvik edildiğini de göstermektedir (Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 237-238).

İşletmelerin dış ya da iç yönde büyüme olgusunu gerçekleştirmeleri durumunda, hisse senedi, tahvil ve diğer menkul varlıklar çıkarma imkânını da elde etmiş olacaklarından, finansman bulmada yeni araçların ve alternatif kaynakların kullanılması da söz konusu olacaktır. Özellikle uluslararası boyutlarda iş yapan işletmelerin, daha büyük finansal kaynaklara ulaşma şansını yakalama düşüncesi işletmeleri büyüme yöneltmektedir.

#### **2.1.2.4. Psikolojik Etmenler**

İşletme birleşmelerinde diğer nedenler yanında psikolojik nedenler de rol oynamaktadır. Girişimcilerin sahip olduğu küçük işletmeyi büyütme arzusu işletmelerin büyümesine neden olur (Pece vd., 2015:461-467).

Her iş adamı ya da yönetici küçük bir işletme yerine büyük bir işletmeyi yönetme veya finans konularındaki sorunları çözebilme hususunda yeteneklerini gösterme arzusu ve buna dayalı olarak başarılı yönetici imajı kazanma duygusu da işletmenin büyütülmesini teşvik eden bir etkidir. Bu etki yönetici kademelerinde ortaya çıkar ve işletmenin büyütülmesini zorlamaya devam eder(Wang, 2013:1990-1993).

İşletme hayatının sürekliliğini sağlama duygusu ile rakiplerden duyulan korku ve o endüstri dalında demode olma kuşkusu da, işletmelerin büyüme ve birleşme kararı almalarında etkili olmaktadır(Kadıoğlu, 2019: 228). Bazı yöneticilerin hızlı büyümedikleri takdirde, rakipleri tarafından ezilecekleri korkusuna kapılmaları da onları büyüme

yöneltmektedir. Ayrıca büyük işletme imajının, üçüncü kişilerde uyandıracakı güven duygusunu kazanmak ta büyüme isteğini artırmaktadır.

### **2.1.3. İşletmelerde Büyüme Stratejileri ve Türleri**

İşletmeler faaliyetlerini genişletirken içsel olarak büyüyebildikleri gibi, diğer işletmeleri ele geçirerek dışsal olarak ta büyüebilirler. İşletmeler özellikle dış büyümei gerçekleştirirken çevreye yayılma eğilimi gösterirler. Bu yayılma ve genişleme sırasında birçok işletmeyi bünyesine alırlar. Genişleme hareketi o yüzden çeşitli yönlere doğru olur (Fatemi, Fooladi ve Garehkoolchian, 2016:1-3).

Literatürde en çok benimsenen sınıflandırma çerçevesinde İşletmelerin büyüme modelleri iki şekilde incelenebilir. Bunlar; "iç büyüme" ve "dış büyüme" dir. (Carbone ve Stone, 2005: 495-496; Kylaheiko vd., 2011:508; Lee ve Hong, 2012:101-102).

Literatürde yer alan diğer büyüme modellerinin de incelenmesinin, aynı zamanda büyüme olgusu içine giren işletmelerin bu büyümei gerçekleştirecek hangi çabaların içinde olabilecekleri hususuna da bir ölçüde ışık tutacağı değerlendirilerek aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmiştir.

#### **2.1.3.1. İşletmelerde İçsel Büyüme Stratejileri ve Türleri**

İşletmelerin iç büyümesi işletmenin mal ve hizmetlerine talebin artması nedeniyle, ticari ve üretim faaliyetlerinde artış sağlamayı ifade eder (Erdil vd., 2019a: 166). Literatürde yeni üretim hatlarının ve coğrafik alanların elde edilmesini sağlamak olarak tanımlanan (Taymaz ve Suiçmez, 2005:13) iç büyüme, işletmelerin kendi imkânlarıyla, faaliyetlerinin sonucu meydana getirdikleri veya dışarıdan sağladıkları kaynakları yeni yatırımlara tahsisi yolu ile büyümeleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Akbulut ve Rençber, 2015: 128).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmeler açısından iç büyüme; işletmedeki makina ve araç gereç sayısında, işyeri yüzölçümünde, üretim miktarında, çalışanların sayısında, alış ve satış tutarlarında önceye göre bir artışın veya büyümenin olması durumudur. Örneğin; 1.000 mt/gün üretim yapan bir işletmenin üretimini 1.500 mt/gün'e çıkarması; personel sayısının 50'den 100'e çıkarması; 500 m2 kapalı alanda hizmet veren bir işletmenin 750 m2'lik alanda hizmet sunmaya başlaması, satış hacminin artması vb. gibi değişiklikler iç büyüme örnek

gösterilebilir (Eğin, Binboğa ve Alaca, 2018:3-5). Ayrıca, sayılan bu büyüme göstergeleri aynı kaldığı zaman bile, işletmenin şubeler ve/veya acenteler açması ve daha geniş bir pazara ve coğrafik alana hitap etmesi de bir büyüme sayılmaktadır(Ayar ve Erdil, 2018:46).

İç büyümenin her büyüklükteki işletme için önemli olduğu bir gerçektir. Ancak rekabet ortamının işletme lehine çevrilmesinde özellikle küçük işletmelerin bu ortamda tutunabilmeleri için büyüme çabaları içinde bulunmaları önem gösterir (Petrariu, vd., 2013:15-16). Özellikle küçük işletmeler, büyük işletmelere göre iç büyümeyi tercih etmelerinin de en önemli nedeni budur. Zaten büyük olan işletmeler yıl sonu karlarını dağıtmayarak kapasite artırımına, yenileme ve rasyonelleştirme yatırımına giderek bu tarzda bir büyümeyi hedeflemektedirler (Fatemi vd., 2016:7-9).

Öte yandan şubelerin iç büyüme yolunda takip ettikleri bazı yöntemlerden bahsetmek yerinde olacaktır. Örneğin işletmeler bazen iç büyüme bağlamında işletmenin yeni şube ve acentelerini açarak, daha geniş bir pazar ve coğrafik alan üzerinde faaliyet göstermeleri buna örnektir. Böylece ana işletmede, fiziki herhangi bir büyüme olmamasına karşılık, şube ve acente açılmak suretiyle iç büyüme sağlanabilmektedir (Erdil vd., 2019a: 168).

Şubelerin, acentelere göre belli ölçüde özerk bir yapısı bulunmaktadır. Örneğin pek çok sektörde şubeler genel merkezden farklı içerikte peşin ve kredili satışları rahatça yapabildikleri gibi, şube çeşitli giderleri yapmaya ve bunları ödemeye de yetkili sayılırlar (Hekimoğlu ve Tanyeri, 2011:53-57).

Böylelikle büyümek için açılan şubeler hem kendi merkez işletmesinden, hem de öteki işletmelerden mal satın alabilir ve stok olarak tutabilir. Bu da işletmenin esnekliğini ve karlılığını artırır. Üstelik şubeler sayesinde satışlardan elde edilen hasılat ve alınan depozitolar, şubeye sağlayacağı krediler göz önünde tutulduğunda işletmenin iç büyüme stratejisi olarak neden sıklıkla şube sayılarını artırma eğilimine girdikleri daha iyi anlaşılmaktadır (Efil ve Çubukçu, 2017:108).

Bir iç büyüme stratejisi olarak açılan acenteler ise, bir yerde sadece ana işletmenin ürünlerini satarlar. Kendilerinin özerk bir birim olarak faaliyet sürdürmeleri söz konusu değildir. Bununla birlikte iç büyüme stratejisi bağlamında açılan acenteler, ellerinde ürün örnekleri tutarak bunları alıcıların incelemesine sunarlar. Alıcılardan aldıkları siparişleri ise

merkez işletmeye ileterek bu sayede malların dağıtım ve pazarlamasındaki işletme performansının artmasına katkı sunarlar (Yılmaz ve Akıncı, 2012:89).

Buna benzer şekilde pazara daha yakın olan ve müşteriye daha kolay ulaşabilen acenteler alıcıların kredili mal taleplerini de merkez işletme tarafından onaylamamasıyla yakından takip edeceği için işletmenin riskli satışlarında tahsilat sayesinde finansal problemlerin aşılarda satışların artmasına yardımcı olur(Giannopoulos vd., 2017:156).

Son olarak belirtilmelidir ki, iç büyüme hareketi, finansman ihtiyacını da gerektirir. Finansmanın miktarı ise büyümenin boyutlarına göre değişir. İşletme yöneticileri büyümenin gerektirdiği en uygun finans kaynaklarını seçmek için birçok alternatifleri göz önünde tutarlar(Petrariu, vd., 2013: 17).

İç büyümenin gerçekleştirilmesinde kullanılabilir başlıca finansal kaynaklar, işletmenin kendi öz kaynakları ile dışarıdan sağlanacak yabancı kaynaklardır. Finansmanın hangi kaynaktan sağlanmış olması da önemli değildir. Burada işletmenin başka işletmelerle birleşerek büyümesi değil, çeşitli finansal kaynakları kullanarak kendini büyütmesi söz konusudur(Wang, 2013:1990).

### **2.1.3.2. İşletmelerde Dışsal Büyüme Stratejileri ve Türleri**

İşletmeler yalnız kendi imkânları ile büyüme yerine, diğer işletmeleri tamamen veya kısmen satın alarak veya yönetimlerini ellerine geçirerek büyüme seçeneğini, bazı şartlarda benimsemektedirler (Wang, 2013:1990-1993).

Bu büyüme yöntemi, ekonomik yapının gelişmesi, üretim tekniğinin değişmesi, yeni üretim yöntemlerinin uygulamaya konulmasıyla özellikle 20. yüzyılın başından itibaren önem kazanmış ve batı ülkelerinde geniş ölçüde uygulanmaya başlanmıştır(Fatemi vd., 2016:7-9).

Literatürde dış büyüme, bir işletmenin diğer işletmeyi veya işletmenin tamamını veya bir bölümünü satın alarak veya yönetimlerini denetim altına alarak büyümesi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz ve Suiçmez, 2005:13) Tanımdan da anlaşılacağı üzere dış büyümedeki salt olarak bir işletme birleşmesi olarak değil, bununla birlikte başka işletmelerin yönetimlerinin kontrol altına alınması, onlar üzerinde egemenlik kurulması gibi bir yönetim üstünlüğü olarak da ele alındığı dikkat çekmektedir (Ayar ve Erdil, 2018:48).

İşletmeler sadece oluşturacakları ya da sağlayacakları fonları yatırıma yönlterek büyümele, aynı zamanda kurulu öteki işletmelerle birleşerek te büyüebilmektedirler. Bu ise işletmelerin dış büyümesini ifade etmektedir (Hekimoğlu ve Tanyeri, 2011:58-61).

Gerçekte de dış büyüme, hem işletmelerin mal varlıklarının birleştirilmesi ve hem de yönetimde birliğin gerçekleştirilmesine yönelik bir operasyondur. Bu operasyonda, işletmenin çevreye açılması ve çevredeki işletmelerle ilgi kurmasıyla başlar. Bu ilgi zaman içinde birleşmelere, bütünleşmelere doğru gidebilir, böylece dış büyüme olgusu başlamış olur. Dış büyüme ile işletmeler ani bir büyümeyi de sağlamış olurlar (Kadıoğlu, 2019: 226).

Literatürde işletmelerin dış büyümelerinin kendi içinde temel olarak iki ana grupta sınıflandırıldığı görülmektedir (Taymaz ve Suiçmez, 2005:21-23). İşletmelerin sadece hukuki bağımsızlıklarını kaybederek büyümeleri ile hem hukuki hem de ekonomik bağımsızlıkların kaybederek büyümeleri şeklinde ortaya çıkan bu iki ana büyüme türü, kendi içinde değişik modellerde gerçekleşmektedir(Selçuk, 2015:15-21).

Literatürde anılan dış büyüme stratejilerinden ilki, işletmelerin ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek birleşmeleri yoluyla gerçekleşen büyüme stratejisidir. Literatürde "füzyon" veya "merger" şeklinde ifade edilen bu bütünleşme, tam bir bütünleşmeyi ifade etmektedir (Yaylalı vd., 2010: 13-15). Bu tür bir dış büyümede işletmeler ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını kaybederek şirket birleşmesi gerçekleştirmektedirler(Yılmaz ve Akıncı, 2012:113).

Eğer işletmeler füzyon şeklindeki bir büyümeyi benimsemişler ise, bu durumda hem ekonomik bağımsızlıklarını ve hem de hukuki bağımsızlıklarını kaybederek, diğer bir ifade ile tüzel kişiliklerini kaybederek yeni bir ortaklık kurmaları söz konusudur. Bu tip büyümeler genellikle devralma ya da yeni ortaklıklar kurma yoluyla ortaya çıkmaktadır(Fatemi vd., 2016:13-16).

Devralma yoluyla birleşme/ satın alma, belli türdeki şirketlerin devralma şeklinde birleşmesi olarak geçmişte tanımlanırken, günümüzde daha çok satış yoluyla gerçekleşmektedir. Satın alma bedeli, nakden ödenebileceği gibi, satın alınan işletme veya işletmelerin sahiplerine devralan işletmenin pay senetleri verilerek ortaklık hakkı tanınmak yoluyla da ödenebilir (Taban, 2008:36-41).

Bu tip büyümelerde ülkeden ülkeye geçerli olan ticari yasaların farklı düzenlemeleri olmakla birlikte genel olarak devralmalarda ana işletme kendi konumunu aynen koruyarak varlığını sürdürürken, devir aldığı diğer işletmeleri kendi çatısı altında birleştirmektedir (Yıldırım ve Kantarcı, 2018: 661-665).

Ayrıca bir ya da birden çok ticaret şirketi, başka bir ticaret şirketine katılabilir, ya da onlara devrolunabilir. Şirketlerden biri kalarak tüzel kişiliğini yitirmez, öteki şirketleri kendi yapısı içine alır. Katılan şirketler ise dağılır, fesih olunur ve dolayısı ile tüzel kişiliklerini kaybederler. Katılan şirketin borç ve alacakları, katıldığı şirkete geçer (Yaylalı vd., 2010: 13-15).

Bu tür birleşmede, bir anonim ortaklık bir veya birden çok anonim ortaklığı devralabilir. Ana ortalığa "devralan ortaklık", katılan ortaklıklara da "devreden ortaklık" adı verilir. Devralma suretiyle işletme büyümüş olmakta ve bu suretle işletmedeki varlıkları ile piyasa değeri artarken, işletmenin varsa borsada işlem gören hisse senetlerinin piyasadaki fiyatı da yükselebilecektir (Hekimoğlu ve Tanyeri, 2011:63).

Dış büyüme kapsamında birleşmelerden birisi de yeni ortaklık kurulması yoluyla birleşme olarak literatürde anlatılmaktadır. İşletmelerin hukuki bağımsızlıklarını tamamen kaybetmeyerek de bir araya gelmeleri de mümkündür. Bu tip birleşmeler, "yeni şirket kurulması" şeklinde gerçekleşir (Fatemi vd., 2016:18).

Yeni bir ortaklık kurulması şeklinde ortaya çıkan bu tür birleşmelerde işletmeler ekonomik ve hukuki bağımsızlıklarını tümünden yitirerek yeni bir yönetim altında tek bir işletme olarak ortaya çıkabilecekleri gibi isterlerse yeni bir sektörde güçlerini birleştirerek kurdukları yeni işletmeyle de yollarına devam edebilirler. Her durumda kazanılan gelirler her bir ortağın kendi merkezine bir şekilde transfer edileceği için bu sayede işletmeler büyümüş olmaktadır (Selçuk, 2015:16-19).

Literatürde anılan diğer bir dış büyüme modeli ise işletmelerin sadece ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek birleşmeleri yoluyla gerçekleşir. Bu şekilde birleşmelerin birçok çeşidi vardır. Bunların yapısal karakterleri birbirlerine benzemekle beraber, işleyişi ve fonksiyonları arasında belli farklılıklar bulunmaktadır. Günümüz piyasalarında en çok görülen türlerinden bir tanesi işletmelerin tröstleşme hareketidir (Fatemi vd., 2016:17).

Literatürde tröst, iki veya daha fazla işletmenin riski azaltmak, karlılığını artırmak ve tekeli güç oluşturmak amacıyla, hukuki bağımsızlıklarını yitirerek, sermaye ve yönetimlerini birleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kadioğlu, 2019: 226). Tanımdan anlaşılacağı üzere tröst haline gelmede ki temel amaç riski azaltarak, karlılığı artırmaktır.

Bazı ülkelerde yasal olmayan bu tip birleşimlerde işletmelerin, hukuki bağımsızlıklarını korumalarına karşılık ekonomik bağımsızlıklarını kaybederek birleşmektedirler. Tröstler aslında bir çok şirketin birleşmesinden meydana gelen bir şirkettir. Özellikle ABD’de çeşitli şirketlerin hisse senetlerinin büyük bölümlerine sahip olmakla gerçekleştirilen bu tip oluşumlar yaygındır (Yıldırım ve Kantarcı, 2018: 661-665). Hisse senedi toplama (Voting trust) ve hisse senedi satın alma (Investmen trust) temeline dayanan tröstler gittikçe gelişmiş ve en tipik biçimde holding haline zamanla dönüşmüşlerdir (Kadioğlu, 2019: 228).

Bazen tröst, kendi senetlerini, tröste dahil işletmelerin senetleri ile değiştirerek, yönetimde daha çok etkinliği kurma yoluna gitmektedir. Bu ise başlı başına bir tekelleşme yani kartel oluşturma haline dönüşmektedir (Yıldırım ve Kantarcı, 2018: 661-665). Oysa tröstler, kartellerden farklı olarak her konuda çalışma yapabilmektedirler. ABD’de kartel şeklindeki birleşmelerden zarar görenlerin karşı çıkmaları ve mahkemelerin de yasaklayıcı ve ağır cezalar öngören kararlarından sonra, bu ülkede kartellerin yerini tröstler almaya başlamıştır. Ancak tröstler de tüketicilerin tepkilerini almaya devam etmiştir. Bu nedenle dünyanın pek çok ülkesinde anti tröst yasaları çıkarılmıştır.

Tröstleşme, bir dış büyüme modeli olarak günümüzde diğer büyüme şekillerinden olan holdingleşmeye nazaran az kullanılan bir şekildir. Hatta işletmelerin tröst şeklindeki büyümeleri, yerini holding şeklindeki büyümeye bırakmış görünmektedir.

Bu açıdan işletmelerin dış büyüme şekillerinden biri ve uygulamada en çok karşılaşılan şekli holdinglerdir. Holdinglerin tanımlarında çeşitlilik olması yanında yine değişik ülkelerin yasalarında da farklı yaklaşımlarla ifade edildiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar özetlenecek olursa holding; bir ana şirketin esas sözleşmesinde, iştiraklere ilişkin hükümlerin bulunması ve böylece yönetim hakimiyetinin tesis edilmiş olmasının yeterli görüldüğü işletmeler olarak açıklanmaktadır (Fatemi vd., 2016:19).

Sonuç olarak yönetim amacı taşıyan bir ortaklık olarak nitelendirilen holdingler günümüzde daha çok grup şirketler olarak nitelendirilmektedir. Bu tür sınıflandırma kapsamında sahipleri genellikle benzer kişilerden oluşan işletmelerin farklı alanlarda ancak finansman kaynağı gibi önemli ve genel konularda sürekli birbiriyle faaliyet göstermesi söz konusudur. Doksanlı yıllara kadar holdingler olarak anılan bu yapılar şimdilerde grup şirketler topluluğu şeklinde tanımlansa da benzer şekilde faaliyet gösteren bir dış büyüme modeli olduğu son olarak söylenebilir(Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 241).

### **2.1.3.3. İşletmelerde Diğer Büyüme Stratejileri ve Türleri**

İç ve dış büyüme modellerine ek olarak literatürde yatay büyüme, dikey büyüme ve karma büyüme şeklinde büyüme modellerinden de bahsedilmektedir (Parasız, 2018). Literatürde yatay büyüme, aynı faaliyet dalında çalışan işletmelerin birleşmeleri yatay büyümeyi ifade eder (Taban, 2008:24).

Bu şekildeki bir büyüme, işletmenin kendi faaliyet hacminde artış ve genişlemelere neden olabileceği gibi, rakip işletmelerin pazar paylarını da kendi pazar alanı içine alarak pazar büyümesini sağlayacaktır(EğİN vd., 2018:7-8).

Bu tür büyümede amaç, yönetim üstünlüğü, büyük miktarlardaki alım ve satımlardan sağlanacak tasarruflar yanında, işletmenin rekabet gücünü artırmaktır. Otomobil lastiği üreten iki işletmenin birleşmesi yatay büyümeye örnektir. Büyüyen işletme, hammadde ve malzeme hatta hizmet alımlarını büyük ölçekli yapacağından, başta kasa iskontolu olmak üzere daha birçok fiyat indiriminden yararlanacaktır. Bunlar büyüyen işletmenin bir avantajıdır ve rakip işletmelere karşı elde edilen bir üstünlüktür(Petrariu, vd., 2013:19-21).

Yatay birleşmelerde işletmeler aynı faaliyet dalında çalışmalarını nedeni ile doğal olarak birbirlerinin rakibi durumundadırlar. Böyle bir rekabetin ortadan kaldırılmasında birleşmeye gitme, sık sık başvurulmuş bir yol olmaktadır (Selçuk, 2015:18). İşletmelerin rakipleri ortadan kaldırmak yanında onların pazar paylarını da elde etmesinin bir yolu olarak yatay birleşmeyi gerçekleştirmeleri bir büyüme politikası olarak görülmektedir. Bu tür birleşmelerde büyük olan işletme, diğer işletmeler üzerinde etkili olmaktadır (Seck, 2012: 437-439).

Yatay birleşmeler, sadece pazar payının artırılmasını sağlamakla kalmaz, o alandaki mevcut pazarın genel potansiyeli üzerinde de etkili olmakta ve belli ölçüde pazar hakimiyeti



kurmasına da imkan vermektedir. Eğer bütünleşen işletmeler, küçük ölçekli işletmeler ise, pazarda etkili ve geçerli bir hakimiyet kurmaları pek kolay olmayacaktır. Ancak mevcut pazarda belli etkinliği elde etmiş işletmeler ise, bu durumda, hakimiyet kurmak kolay olacak, hatta bir tekelleşme içine de girebileceklerdir (Erdil vd., 2019a: 172).

Pazarı kolayca etkileyebilecek boyutlara varan bir bütünleşme, fiyat tekeli kurma şansına sahip olabilir. Tekel kazancı ise kuşkusuz daha yüksek olacaktır. Ancak gerek Türkiye'de gerekse diğer birçok ülkede anti-tekel yasaları çıkarılarak, tüketicinin korunması amacı ile pazarda tekel kurma girişimleri önlenmekte hatta cezai yaptırımlar uygulanmaktadır (Yıldırım ve Kantarcı, 2018: 661-665).

Tekelleşmenin yasaklanmasının başta gelen nedeni, pazar hakimiyetini elinde bulunduran işletmenin rakip sayısının azalmış ya da etkinliğinin azalmış olduğu bir ortamda fiyat belirlemede kendi çıkarlarını ön planda tutulmaları sonucu yüksek fiyatlandırma politikasından kaynaklanan fiyat artışlarından tüketicinin zarar görmesini önlemektir (Fatemi vd., 2016:3-5).

Yatay bütünleşmeye giden işletmelerin, pazar tıkanmasıyla karşılaşmaya kadar kalite iyileştirme, yükseltme ve farklılaştırma açısından fazla heyecanlı oldukları da söylenemez. Zira rakiplerin zorlaması pek etkili değilse ve taleplerde de önemli bir tıkanma olmuyorsa, mevcut üretim durumu uzun bir süre değiştirilmemektedir (Selçuk, 2015:15-16). Birçok büyük işletmesinin, kuvvetli ve etkili rakipler ile karşılaşmaya kadar ya da dış pazardaki mamuller ile rekabete girinceye kadar, belli bir kaliteyi uzun yıllar sürdürdükleri görülmektedir (Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 237-238).

Literatürde yer alan diğer bir büyüme modeli olan “dikey büyüme” ise herhangi bir malın veya hizmetin üretiminden satışına kadar birbirini izleyen aşamaların, bir işletme bünyesinde toplanmasıdır (Carbone ve Stone, 2005: 495-500).

Dikey büyümede işletme ya ileriye doğru bağlantı kurarak ürettiği malları satın alan işletmelerle, ya da geriye doğru bağlantı kurarak kendisine hammadde arz edenlerle birleşmektedir. İşletmelerin bu şekilde birleşmeleri; dikey büyüme, dikey bütünleşme, tamlama (entegrasyon) olarak ta nitelendirilir (Fatemi vd., 2016:7-9).

İşletme, ileriye doğru bütünleşme politikası güdüyorsa, bulunduğu noktadan tüketiciye kadar uzanan satış kanalında çalışma yapan kuruluşları önce belirler. Daha sonra sırası ile veya hepsi ile ilgi kurarak onlarla entegrasyona girer. Bunun gerçekleşmesi durumunda artık büyüyen işletmeler tüketicilerle doğrudan karşılaşmış ve onlara hitabetmiş olur. Bu şekilde büyüyen işletmeler, artık bundan sonra işletme politikaları arasına doğal olarak müşteri hizmetlerini de katmış olacaklardır (Seck, 2012: 441).

Yine ilerideki işletmelerle birleşerek büyüyen işletmeler, o işletmelerin pazar paylarını da alarak, iş hacmini büyüttükleri gibi, karın maksimizasyonunu da sağlayabilirler. Örneğin, gazete basımı yapan bir işletmenin, kendi dağıtım filosunu kurarak, mevcut dağıtım işletmeleri ile rekabet girmektense, mevcutlarla birleşerek, hem bu çalışma alanını kontrol altına almak, hem de yeni bir yatırım harcamasından kurtulmak ve hem de karı bölüşmek imkanını elde edebilir (Kylaheiko vd., 2011:508).

İşletmeler, geriye doğru bir bütünleşme politikası izliyor ise bu durumda, kendilerine mal, ara malı veya hammadde satışı yapan işletmelerle birleşmeleri söz konusu olmaktadır. Böyle bir bütünleşme sonucunda, işletmenin mal alışlarında belli fiyat indirimleri sağlanabilir. Bu ise maliyetlerin aşağı çekilmesinde bir etkidir. Maliyetlerin düşük olması, satış fiyatlarını belirlemede yöneticilere esneklik sağlayabilir. Satış fiyatlarında yapılacak indirimler ise rakiplere göre işletmeye birçok üstünlükler sağlar (Lee ve Hong, 2012:101-113).

Son olarak literatürde sıklıkla anılan diğer bir işletme büyüme modeli de karma büyüme modelidir. Ekonomik çeşitlendirme olarak ta isimlendirilen karma büyüme modelinde değişik alanlara en kısa zamanda ortaklığa girmenin bir yoludur. Fakat aynı zamanda, farklı sektörlerde faaliyette bulunma nedeni ile artan risk ve farklı idari yapıları bütünleştirmenin yaratacağı sorunlar, başarı ihtimalini azaltmaktadır (Yılmaz ve Akıncı, 2012:109).

Küçük, orta ve büyük işletmelerin zaman zaman karma şekilde bir büyüme eğilimleri içine girdikleri görülmektedir. Bu şekildeki bir büyümede ana işletmenin, kendi yan sanayi işletmeleri veya kendisiyle benzer mal ve hizmet üreten işletmeler ile birleşmesi değil, genellikle farklı alanlarda çalışma yapan işletmeler ile birleşmesi söz konusudur (Kylaheiko vd., 2011:508). Örneğin, Bir gazete basım yayım işletmesinin, gıda maddesi ticareti ile

uğraşan işletme veya işletmelerle birleşmesi, karma birleşmedir. Yine beyaz eşya üreticisi bir işletmenin, kozmetik mamuller üreten bir işletme ile veya inşaat sektöründe ya da enerji sektöründe çalışma yapan işletme veya işletmelerle birleşmesi yine karma birleşmelere bir örnektir.

#### **2.1.4. İşletmelerin Büyümesinin Avantaj ve Dezavantajları**

Günümüzde işletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, diğer taraftan büyüme veya faaliyet alanını genişletmeye çalışırlar. Bu nedenle işletmelerde en fazla büyüme dayalı stratejilerin geliştirildiğini söylemek yanlış olmaz(Fatemi vd., 2016:13-15).

Özellikle işletme yöneticilerinin ticari ve sosyal çevreyle ilişkilerini artırmaları, müşteri hizmetlerini iyileştirmeleri ve satış kolaylıkları sağlamaları, pazarı büyüme olgusunun ilk işaretleri olarak görülebilir. İşyerinin büyütülmesi, yeni üretim tekniklerinin kivanılması da büyüme isteğinin işaretleri olarak görülebilir (Seck, 2012: 439).

Kaldı ki büyüme isteği ve güdüsü içinde olmayan işletmeler, genel ekonomik kalkınma ve büyüme katkı sağlayamayacağı gibi, büyüyen ekonomi içinde giderek küçülmelerine ve rekabet gücünü kaybetmelerine de neden olabilir. Bu durum, zaman içinde işletmenin pazardaki payının küçülmesi riskini doğuracaktır(Eğın vd., 2018:7-8).

Nitekim günümüzün ekonomik sistemi ve rekabet koşullarında mevcut durumunu sürekli gözden geçirerek üretim kapasitesini iyileştirmeyen ve aynı durumda kalmaya devam eden işletmeler, ekonominin büyümesi ve rakiplerinin çoğalması karşısında sürekli güç kaybederler. Rekabetin daima var olduğu ancak günümüzde daha şiddetlendiği küresel pazar yapısı içinde hep durağan kalmak zaten mümkün değildir. Zira rakiplerin pazar etkinliği ve baskısı karşısında, büyüme gerçekleştirilemeyen işletmelerin pazardan çekilme veya silinme riski ile karşı karşıya kalması da kaçınılmaz olur. Bu ise işletme hayatının sona ermesi demektir (Carbone ve Stone, 2005: 495-500).

Sınırların ortadan kalktığı küresel rekabet ortamında, dünyada yaşanan her gelişmeden etkilenen işletmelerin pazarda tek başına ayakta kalması zorlanırken, piyasada güçlü bir rakip durumuna gelebilmesi için sürekli büyüme doğru yönelmesi o yüzden oldukça avantajlıdır. (Lee ve Hong, 2012:101- 103).

Nitekim önceki bölümlerde detaylı bir şekilde anlatılan ekonomik, teknolojik, psikolojik ve finansal nedenlerle büyümeye yönelik işletmeler aynı zamanda rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet gücü kazanmak, performansını arttırmak, Pazar payını yükseltmek ve marka değerini iyileştirmek gibi nedenlerle de yönelmektedirler (Yılmaz ve Akıncı, 2012:11-13).

Görüldüğü üzere tezin ilk bölümünde anlatılan ve işletmeleri stratejik işbirliklerine yönelten her türlü strateji ve etmen aynı zamanda büyümenin avantajını da oluşturmaktadır. Bu nedenle biraz daha büyümenin dezavantajları üzerinde durmak yerinde olacaktır (Kylaheiko vd., 2011:509). Büyümenin en büyük dezavantajı artan iş hacmiyle ve finansal rasyolar nedeniyle piyasalarda bir anda yükselebildiği gibi işletmenin bir anda batması tehlikesidir. Özellikle günümüz ekonomilerinde aniden ve sıklıkla yaşanan finansal krizler bir anda büyüyen işletmelerin finansal krizdeki zararlarının katlanarak artmasına neden olabilir(Yılmaz ve Akıncı, 2012:14-17).

İşletmenin büyümesiyle birlikte yaklaşan krize tepki verme esnekliği de azalır. Bu da küçük işletmelere göre büyük işletmeleri yaşanan krizlerde tehlikeye daha açık hale getirir (Seck, 2012: 455). Örneğin yaklaşan fırtına karşısında küçük ağaçlar ya da çalılar kolay kolay yerinden sökülüp devrilmezken büyük çınarlar bir anda kökünden sökülerek devrilebilir. İşletmelerin büyümesinin o yüzden hormonlu değil doğru stratejilerle ve tam zamanlı yönetilmesi gereken bir strateji olduğu söylenebilir.

## **2.2. HAVACILIK ALANINDA STRATEJİK İŞBİRLİĞİ YOLUYLA BÜYÜME**

Küreselleşmeyle birlikte bilginin son hızla üretimin en önemli faktörü hâline dönüşmesi tüm sektörlerde sermaye ve emek gibi klasik üretim faktörlerinin ikinci plana atılmasına neden olmuştur (Yılmaz ve Akıncı, 2012:22).

Şüphesiz yeni ekonomik sistemde her sektör bu gelişmelerden etkilendiği gibi havacılık sektörü de yaşayan baş döndürücü dönüşümlerden etkilenmiş ve bilgi toplumlarının algıladıkları kalite standartlarında hizmet üretmeye başlamışlardır. Havacılık sektörünün bir anlamda marka değerini gösteren havayolu işletmeleri post-modern yönetim paradigmaların en etkin olduğu yönetsel sistemlere göre bir yandan yönetilirken, stratejik yönetim anlayışın önerileri doğrultusunda büyüme ve işbirliği stratejileri geliştirmişlerdir (Seck, 2012: 442).

Bu açıdan ekonomik, finansal ve yönetsel açıdan gelişmek, varlık ve yetenekleri birleştirmek, uçuş ağlarını genişletmek, yeni pazarlara girmek, bilgi teknolojilerini paylaşmak ve yaymak, belirsizlikleri azaltmak, maliyetleri düşürmek, sinerji yaratmak, risk ve rekabeti azaltmak havacılık işletmeleri açısından oldukça önemli hale gelmiştir.

Ancak sektörü oluşturan havayolu işletmeleri doğası gereği Matriks yapıda tasarlanan organizasyon ve yönetim yapısı sayesinde birbirinden çok farklı sektör ve uzmanlık alanlarını havacılık hizmeti üretim sürecinde buluşturmaktadır. Bu faaliyet alanlarının çeşitliliğinin ve farklılığının yanı sıra coğrafi anlamda küresel boyutta sektörün büyümesi sektördeki işletmelerin işbirliği stratejilerine farklı bir boyut eklemiştir.

Gerek stratejik işbirliğinin gerekse işletmelerin büyümesinin en önemli nedeni ve yararı olarak sıralanan bu tarz kazanımlar aslında havacılık işletmelerinin neden günümüzde stratejik işbirliği yoluyla büyüdüklerini de göstermektedir.

Ancak konuya daha ayrıntılı bakmak amacıyla tezin bu bölümünde öncelikle küresel ve ulusal ölçekte havacılık sektöründe yaygın bir şekilde başvurulan stratejik işbirlikleri ile büyüme stratejilerine kısaca baktıktan sonra konu üzerinde değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır.

### **2.2.1. Küreselleşen Dünyada Hava Ulaşım Sektörünün Yapısal Analizi**

21. Yüzyılda bilişim, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler sayesinde hava ulaşımı, günümüz insanların sürekli kullandığı, en cazip, en güvenli ve en hızlı ulaşım türü haline gelmiştir.

Özellikle hava teknolojilerindeki gelişmeler, diğer ulaşım türlerine göre oldukça yeni olan hava ulaşım ve taşıma sistemlerinin yeniden yapılandırılmasına ve küresel çapta gelişen yepyeni bir sektörün ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Gerede, 2002:5).

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı büyüme ve gelişme trendine giren havacılık sektörü, bir yandan küresel ölçekte faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin faaliyet ve sayılarının artmasıyla, diğer yandan ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda yüksek taşıma kapasiteli ve kıtalararası seyahat imkânı sağlayan büyük uçakların geliştirilmesiyle oldukça büyüyen bir sektör haline gelmiştir (Korul ve Küçükönel, 2003:26).

Sektör büyüyüp, genişledikçe alt sektörler ayrışmış, alt sektörlerdeki uzmanlaşma ve ihtisaslaşma beraberinde yeni sektörlerin doğmasına ve birbirini tamamlayarak genişleyen çizgide küresel dünyanın en önemli ve en yeni ulaşım ağının kurulmasını sağlamıştır

(Kuyucak, 2010:199). 21.Yüzyıla gelindiğinde ise hava ulaştırma sektörü küreselleşmenin dinamosu, dünyada yaşanan teknolojik gelişmelerin en somut yüzü, insanlara sağladığı hız, konfor ve zaman tasarrufu sayesinde ise diğer alternatif ulaşım sektörlerine göre en avantajlı ulaşım yöntemi haline dönüşmüştür (Otamış, 2013:4).

Gerçekten de günümüz temel ulaştırma sistemleri olan, karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı ve boru hattı ile taşımacılık sektörleriyle kıyaslandığında, özellikle yolcu taşımacılığında görece çok farklı üstünlükleri bulunmaktadır. Bu anlamda havayolu taşımacılığının sunduğu ulaşım hizmeti hız, zaman tasarrufu ve yolcu taşımacılığında güvenlik bakımından kesinlikle ikamesi olmayan bir ulaşım hizmeti olduğunu söylemek mümkündür(Gerede, 2004:275-276).

Küreselleşmenin etkisi olarak dünyadaki ticaret ve turizm hacmi hızlı bir artışa geçmiş, bu durum hava ulaşım sektörünü diğer ulaşım türlerine göre çok daha önemli bir konuma getirmiştir. Ayrıca havayolu endüstrisi, uçaklara, hava alanlarına ve bakım hizmetlerine yapılan büyük harcamalarla sermaye ve teknoloji yoğun bir endüstri haline gelmiştir (Kuyucak, 2010:138). Hatta bu sektörde istihdam edilenlerin gerek meslek öncesi gerekse meslek sonrası eğitim hizmetleri bile çok yüksek bedeller ödenerek karşılanmaktadır. Bu nedenle bir ülkedeki havacılık sektöründe gelişmeler, o ülkedeki ekonomik büyüme ve gelişmeyle paralellik arz etmektedir (Kaya, 2000:6).

Hava ulaşım araçlarının en stratejik üstünlüğünün yolcu taşımacılığında söz konusu olduğu göz önüne alındığında günümüzde en fazla bu sektörde yaşandığını söylemek mümkündür. Zira diğer ulaşım sektörlerinin çok fazla miktarda ve çeşitte yük taşımacılığı yapabilme özelliği nedeniyle hava ulaşımına göre ticari anlamda görece üstünlüğu bulunmaktadır (Sarılgan, 2007:6).

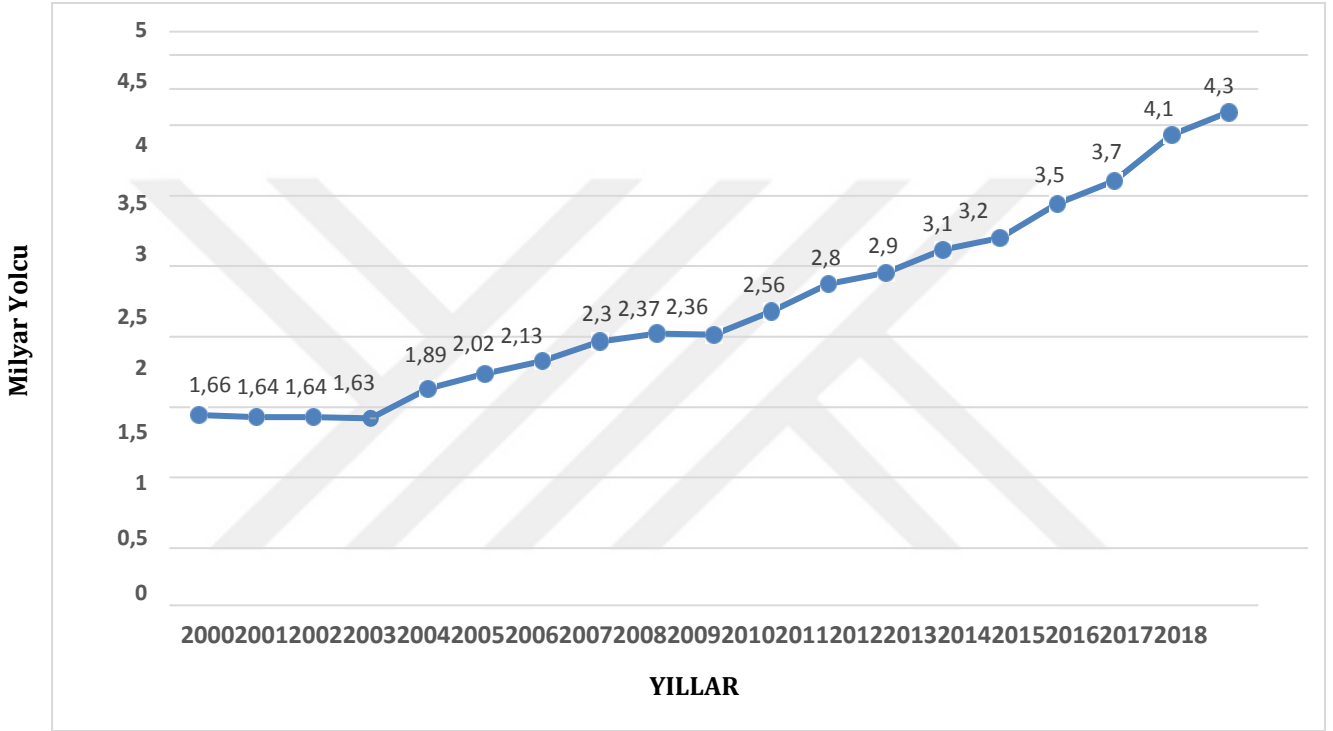
Ayrıca teknoloji ne kadar ileriye gitmiş olursa olsun henüz mevcut dünya düzeninde şehirlerde yaşayan insanlar, şehir içinde karayolu kullanmaya devam ettikleri müddetçe hava yolunun yolcu ve yük taşımacılığındaki payının çok kısa zamanda fazlalaşması beklenmemektedir (Taşgit, 2008:12). Ancak hız, konfor ve zaman tasarrufunun yanında güvenlik açısından evrensel standartlarda yapılandırılmış bir hava ulaşım sisteminin stratejik üstünlüğu rekabet üstü konumunu yüzyıllarca korumaya devam edecektir.

Dahası hava yolu taşımacılığında yaşanan baş döndürücü teknolojik ilerlemeler sayesinde gelecekte bir gün, günümüzde yüz binlerce insanı öldüren, yaralayan sakat bırakan ve çevreyi kirleten kara yolu taşımacılığı tamamen ortadan kalkacaktır (Karasu, 2007:11).

### 2.2.1.1. Uluslararası Havacılık Sektörüne İlişkin İstatistikler

Küresel düzeyde havayolu ulaşım sektörüne ilişkin istatistiklere bakıldığında dünya çapında hızlı ulaşım hizmeti veren havayolu taşımacılığının, yaklaşık 6.480 havayolu işletmesi ve 57.000 hava aracıyla, 5,5 milyardan fazla yolcuya, 5.212 havaalanında hizmet verdiği görülmektedir (OECD, 2019):

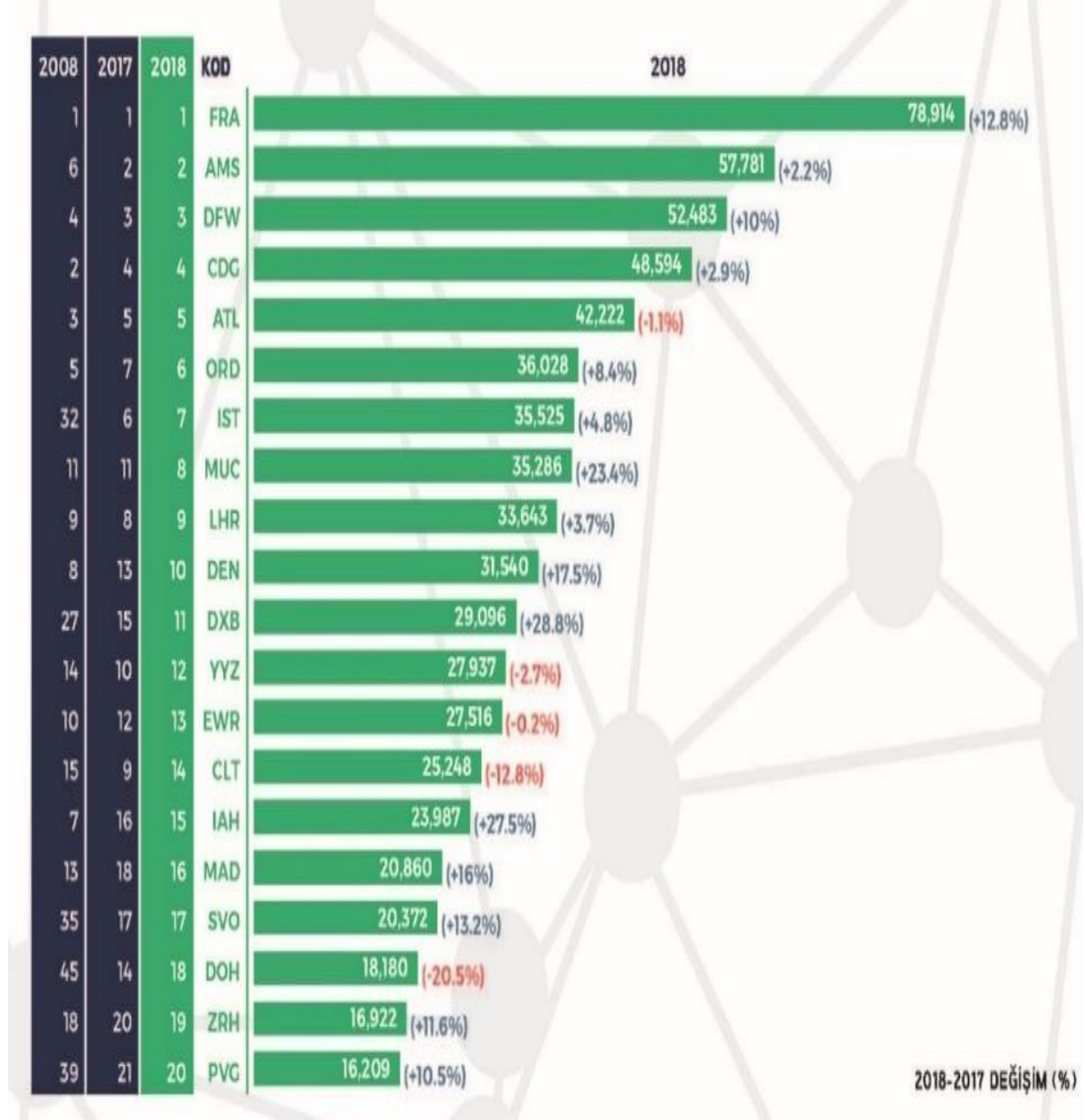
**Grafik 1: Dünyada Tarifeli Yolcu Taşımacılığında Yolcu Artış Sayıları**



**Kaynak: WTO, 2019**

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere dünya genelinde uluslararası tarifeli yolcu trafiğinde 2018 yılında 4,3 milyar civarında yolcu havayoluyla taşınmıştır. ICAO verdiği bilgiye göre 2018 yılında dünya kargo trafiği bir önceki yıla göre %4,6 oranında büyümüştür(WTO, 2019)

**Grafik 2: Dünya'da Merkez Bağlantısına Göre İlk 20 Havalimanı (2008-2017-2018)**



Kaynak: SHGM, 2018.

İstanbul Atatürk Havalimanı, 2008 yılı itibariyle Avrupa'da doğrudan uçuş bağlantısına en fazla sahip olan havaalanları arasında 32. sırada iken, 2018 yılına gelindiğinde bu listede 5. sıraya yükselmiştir.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından açıklanan rapora göre oluşturulan aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere Türkiye'deki sivil havacılık sektörü 2017 yılında 11 milyar 295 milyon USD değere ulaşarak dünyanın en büyük üçüncü havayolu ulaşım sektörü haline gelmiştir:



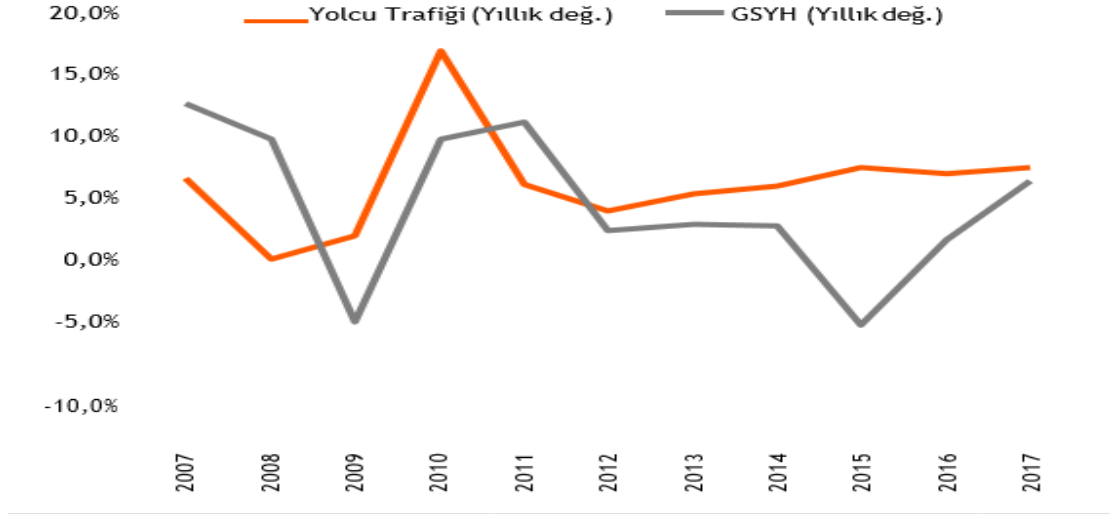
**Tablo 1: Küresel Havacılık Sektörü Hizmet İhracatı Sıralaması (Milyon Dolar)**

Sıra	Ülke	2013	2014	2015	2016	2017
1	ABD	64.894	68.053	64.944	61.548	63.165
2	BAE	0	23.581	23.254	25.323	27.720
<b>3</b>	<b>Türkiye</b>	<b>10.531</b>	<b>11.708</b>	<b>11.397</b>	<b>10.084</b>	<b>11.295</b>
4	Rusya	11.534	10.981	7.868	8.349	9.938
5	Hollanda	0	11.383	9.562	9.121	9.922
6	Singapur	6.309	6.999	6.133	6.475	7.163
7	Japonya	6.746	6.829	6.387	6.804	7.096
8	Güney Kore	8.488	8.365	6.397	6.118	6.283
9	Kanada	6.379	5.968	5.423	5.506	5.938
10	Hindistan	5.254	6.311	4.299	4.808	5.014
	<b>Dünya</b>	<b>252.015</b>	<b>307.743</b>	<b>288.819</b>	<b>284.024</b>	<b>282.756</b>

Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), 2019.

Diğer yandan küreselleşen yeni ekonomik sistemde havacılık sektörünün genel ekonomideki büyüme performansına göre daha hızlı büyüyen bir sektör olduğu aşağıdaki grafikte görülmektedir:

**Grafik 3: Dünya Ekonomisinin GSYH Değişim Oranı ile Havayolu Yolcu Sayısında Değişim Oranlarının Karşılaştırmalı Analizi**



Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere Dünya Bankası verilerine göre, 2010-2017 döneminde dünya ekonomisi yıllık ortalama %3 büyürken, havayolu yolcu sayısı yıllık ortalama %6 oranında büyümüştür.

**Tablo 2: Havayolu Yolcu Trafik Bazında Avrupa Ülkelerinin Sektörel Büyüklüklere Göre Ülke Sıralamaları (2003-2017 Yılları Arasında ve Yolcu Sayısına Göre)**

Ülkeler	2003	2014	2015	2016	2017
İngiltere	1	1	1	1	1
Almanya	3	2	2	2	2
İspanya	2	5	4	3	3
Türkiye	7	3	3	5	4
Fransa	4	4	5	4	5
İtalya	5	6	6	6	6
Rusya	8	7	7	7	7
Hollanda	6	8	8	8	8
Yunanistan	-	19	-	10	9
Norveç	9	9	9	9	10

**Kaynak:** DHMİ, Vakıf Yatırım Araştırma ve Strateji, 2019

**Tablo 3: Dünya Genelinde Sektörel Büyüklüklere Göre Ülke Sıralaması  
(2003-2017 Yılları Arasında ve Yolcu Sayısına Göre)**

Ülkeler	2003	2014	2015	2016	2017
ABD	1	1	1	1	1
Çin	8	2	2	2	2
İngiltere	2	4	4	4	3
Hindistan	15	7	7	5	4
Japonya	3	3	3	3	5
Almanya	5	6	5	7	6
İspanya	4	11	9	6	7
Brezilya	9	5	6	8	8
<b>Türkiye</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
Fransa	6	10	11	10	10
İtalya	7	12	12	12	11
Kanada	10	15	15	15	12
G. Kore	12	16	17	17	13
Tayland	17	17	16	16	14
Meksika	13	18	18	18	15

**Kaynak: DHMİ, Vakıf Yatırım Araştırma ve Strateji, 2019**

**Tablo 4: Dünyanın Önde Havayolu İşletmelerinin Piyasa Değerleri (Milyon Dolar)**

<b>HAVAYOLU ŞİRKETLERİ PİYASA DEĞERİ</b>	
<b>Asya Pasifik Ortalama</b>	9.300
<b>Asya Pasifik Medyan</b>	9.912
AIR CHINA LTD-A	16.629
ANA HOLDINGS INC	12.325
CATHAY PAC AIR	5.752
CHINA EAST AIR-A	11.481
CHINA SOUTHERN-A	11.500
QANTAS AIRWAYS	7.379
SINGAPORE AIRLIN	8.342
THAI AIRWAYS INT	988
<b>Amerika Ortalama</b>	14.639
<b>Amerika Medyan</b>	7.435
AVIANCA HOLDINGS	759
COPA HOLDIN-CL A	3.322
ALASKA AIR GROUP	8.648
AMERICAN AIRLINE	20.078
DELTA AIRLINES	41.210
JETBLUE AIRWAYS	6.223
SOUTHWEST AIR	36.541
SPIRIT AIRLINES	3.296
UNITED CONTINENT	24.518
WESTJET AIRLINES	1.794
<b>Avrupa Ortalama</b>	8.129,0
<b>Avrupa Medyan</b>	5.878,2
AEROFLOT	1.853
AIR FRANCE-KLM	4.510
DEUTSCHE LUFT-RG	12.903
EASYJET PLC	7.247
INTL CONS AIRLIN	18.152
NORWEGIAN AIR SH	1.427
RYANAIR HLDGS	17.984
SAS AB	956
THY	4.076
PEGASUS	438

**Kaynak:** Bloomberg (21.09.2018 itibariyle)

Vakıf Yatırım Araştırma ve Strateji raporunun THY hisseleri BIST100 endeksine göre yaptığı tahminde THY'nın piyasa değeri 4.076 USD iken aynı raporda Pegasus'un piyasa değeri 438 milyon dolar olarak hesaplanmıştır (VYAS; 2018). Bu istatistiklere ek olarak küreselleşen dünyada 2019 yılı itibariyle hava ulaşım sektöründeki havayolu işletmelerinin yıllık geliri yaklaşık 4 trilyon dolara tutunmuş ve 6,2 milyondan fazla kişinin istihdam

edildiği dev bir hizmet sektörü haline gelmiştir (WTO, 2019).

Bu rakamlar sektörün yer üstü alanlarında çalışan yaklaşık 5,7 milyon kişi eklendiğinde, havacılık sektörlerinde doğrudan 15 milyondan fazla kişiye iş imkânı sağlandığını ifade etmek mümkündür (WTO, 2019).

### **2.2.1.2. Türkiye Havacılık Sektörüne İlişkin İstatistikler**

Türkiye özelinde havacılık sektörün gelişimi 80'li yıllardan sonra hız kazanmış olup, sürdürmüş; havaalanlarının geliştirilmesi, hizmet kalitesinin artmasıyla birlikte hizmet kalitesi ve güvenilirliğinde de artış meydana gelmiştir.

1990'lı yıllarda ise sektöre katılan yeni işletmelerde bir rekabet ortamı oluşmuş ve özel sektörde kıyasıya bir rekabet meydana gelmiştir. 2003 yılında ortaya çıkan bölgesel havacılık politikası ile de sektör hızlı bir büyüme yakalamıştır (SHGM, 2019).

Son dört yılda ülkede ve bölgede yaşanan bazı olumsuz gelişmeler, hem havacılık sektöründe hem de bu sektörün itici gücü olan turizm sektörü açısından gerilemeye neden olduysa da özellikle 2018 yılından itibaren her iki sektörde toparlanmıştır (UDHB, 2019). Özellikle Türkiye'de bu dönemde hane halkının harcanabilir gelir düzeyinde artış ile havayolu şirketlerinin bilet fiyatlarını aşağı çekebilecek adımlar atması sayesinde sektöre yönelik iç talepteki artış eğiliminin önümüzdeki dönemde de devam edeceği tahmin edilmektedir (UDHB, 2019).

Nitekim bu açıklamalar ışığında Türkiye'deki havacılık sektörüne ilişkin bazı önemli istatistikler eşliğinde sektörün dünü bugünü ve geleceği hakkında bazı değerlendirmeler yapmak mümkündür:

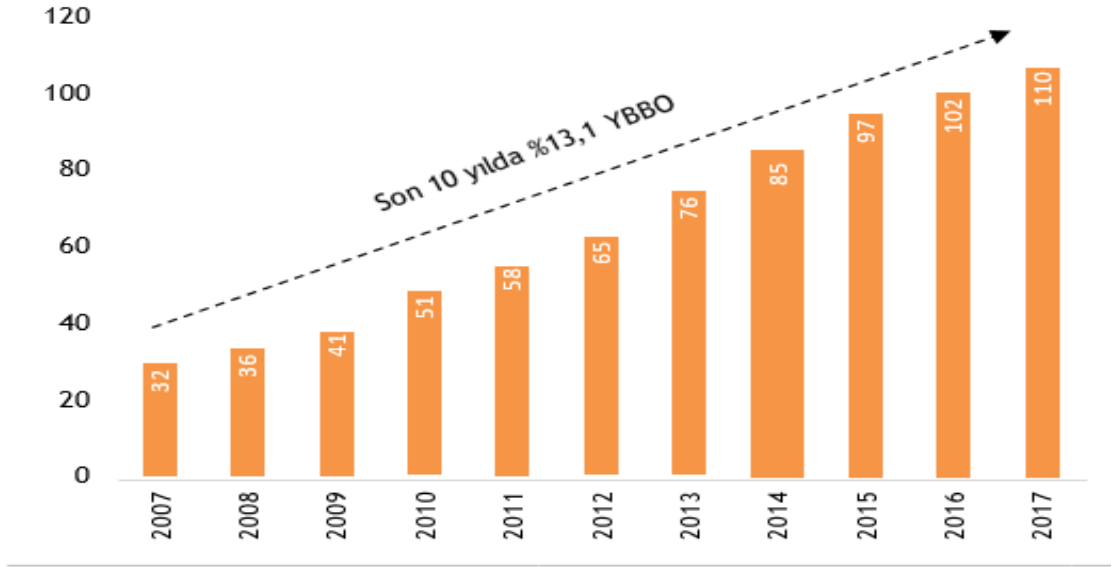
**Tablo 5: Türk sivil havacılık sektöründe Yolcu Yük ve Uçak Trafığı, (2003-2018)**

<b>Türkiye'deki Havayolu Şirketleri</b>	<b>2003</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2003-2018 Değişim (%)</b>
Uçak Sayısı	162	517	515	218
Koltuk Kapasitesi	27.599	97.500	97.351	253
Kargo Kapasitesi	302.737	1.866.450	2.194.450	625
<b>Uçuş Türüne Göre Yolcu Sayısı (bin)</b>	<b>2003</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017-2018 Değişim (%)</b>
İç Hat	9.147	109.511	112.759	3,0
Dış Hat	25.296	83.534	97.231	16,4
Transit	-	532	200	-62,4
<b>Toplam</b>	<b>34.443</b>	<b>193.577</b>	<b>210.190</b>	<b>8,6</b>
<b>Uçuş Türüne Göre Uçuş Sayısı</b>	<b>2003</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017-2018 Değişim (%)</b>
İç Hat	156.582	909.332	893.223	-1,8
Dış Hat	218.405	591.125	649.553	9,9
Transit*	154.218	413.560	474.987	14,9
<b>Toplam</b>	<b>529.205</b>	<b>1.914.017</b>	<b>2.017.763</b>	<b>5,4</b>
<b>Taşınan Yük (Ton)</b>	<b>2003</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017-2018 Değişim (%)</b>
İç Hat	188.979	884.811	915.790	3,5
Dış Hat	775.101	2.596.400	2.906.104	11,9
<b>Toplam</b>	<b>964.080</b>	<b>3.481.211</b>	<b>3.821.894</b>	<b>9,8</b>

Kaynak: SHGM, 2019.

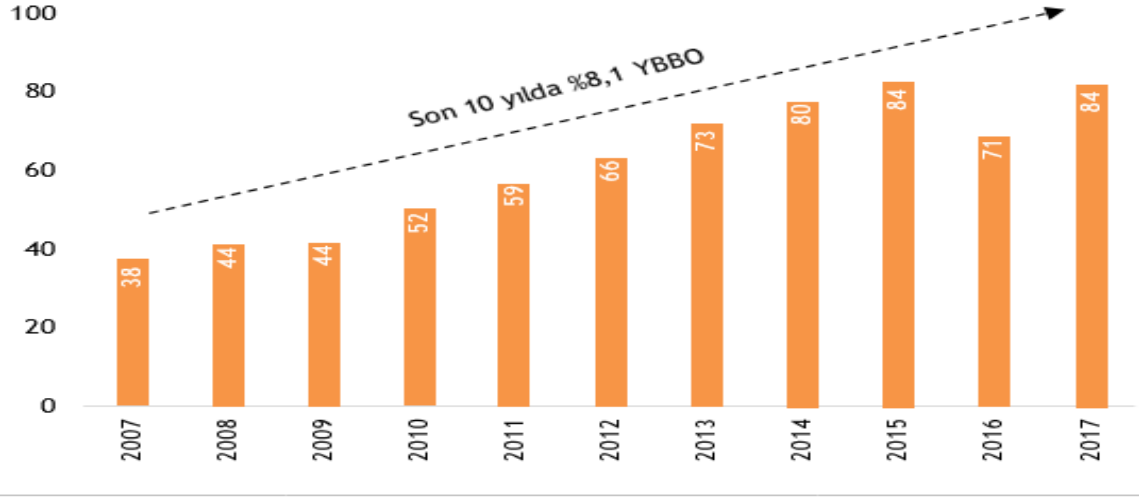
Tabloda görüldüğü üzere 2018 yılsonu itibarıyla Türkiye'de 11 adet havayolu yük ve yolcu taşıma havayolu şirketi ve bu şirketlere ait 486'sı yolcu, 29'u ise kargo uçağı olmak üzere toplam 515 uçak ile faaliyet göstermektedir. Türk havacılık sektöründeki yolcu trafiği verilerine bakıldığında, 2018 yılsonu itibarıyla, toplam yolcu sayısı 210 milyon olarak gerçekleştiği tablodan anlaşılmaktadır. Ayrıca Türkiye havacılık sektörünün toplam koltuk kapasitesi 97.351, kargo uçaklarının toplam yük kapasitesi de 2.194.450 kg olarak hesaplanmaktadır. Sektör Ciro su ise 2017 yılı sonu itibarıyla toplam 24,31 Milyar USD \$ olarak hesaplanmaktadır (SHGM, 2019).

**Grafik 4: Türk Havacılık Sektöründe Dış Hat Yolcu Trafığı (milyon)**



Grafikte görüldüğü üzere Ülkemizde havayolu yolcu, uçak ve yük taşıma kapasiteleri itibariyle dünya ortalamasına göre önemli artışlar gerçekleşmiştir. Örneğindünyadaki yolcuların bir hava aracına erişim imkanı ortalama%74,41 olarak hesaplanırken ülkemizde yaşayan bir vatandaşın hava aracına erişim olanağı %91,34 oranındadır. Buna bağlı olarak ülkemizde 2007-2017 yılları arasında yolcu sayısı %510 oranında artarken, havayolu kargo taşımacılığında taşınan yük miktarı aynı dönemde %296 artarak 3.821.894 tona ulaşmıştır (SHGM, 2019).

**Grafik 5: Türk Havacılık Sektöründe Uçak Sayısı Gelişimi**



2003 yılından 2017 yılına kadar geçen 15 yıl içinde Türkiye'deki havayolu şirketlerinin uçak sayısı %218, koltuk kapasitesi %253, kargo kapasitesi %625 artmış, yurt içinde ve yurt dışında uçulan toplam nokta sayısı 374'e ulaşmıştır:

Türk havacılık sektörü cirosu 2003 yılından itibaren TL bazında 30 kat, Dolar bazında ise kurdaki artışa rağmen 11 kat artış göstermiştir. Türkiye'de 2018 yılsonu itibarıyla faaliyet gösteren 167 adet Hava Taşıma İşletmesi bulunmakta olup detayları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:



**Tablo 6: Türkiye’deki Hava Taşıma İşletmeleri**

Hava Taşıma İşletmeleri	2017	2018	Değişim (%)
Havayolu İşletmesi	13	11	-15,4
Hava Taksi İşletmesi	43	43	0
Genel Havacılık İşletmesi	78	82	5,1
Balon İşletmeleri	26	31	19,2
<b>Toplam</b>	<b>160</b>	<b>167</b>	<b>4,4</b>

SHGM verilerine göre ülkemizde 2019 yılı itibariyle aşağıdaki tabloda gösterilen 11 havayolu işletmesi faaliyet göstermektedir:

**Tablo 7: Türkiye’deki Havayolu Şirketlerinin Kapasite ve Uçak Filoları (2019)**

Havayolu Şirketleri	Yolcu Uçağı Sayısı	Kargo Uçağı Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi(kg)
1.THY A.O.	294	15	59.485	1.200.000
2.Pegasus Hava Taşımacılık A.Ş.	81	-	14.799	-
3.Güneş Exp. Havacılık A.Ş.(Sun Express)	46	-	8.694	-
4.Onur Air Taşımacılık A.Ş.	27	-	7.094	-
5.Atlasjet Havacılık A.Ş.	16	-	3.289	-
6.Turistik Hava Taşımacılık A.Ş.	10	-	1.890	-
7.Hürkuş Hava Yolu Taşımacılık A.Ş.	7	-	1.260	-
8.Tailwind Havayolları A.Ş.	5	-	840	-
9.MNG Hava Yolları ve Taşımacılık A.Ş.	-	6	-	305.000
10.ACT Hava Yolları A.Ş.	-	5	-	567.875
11.ULS Havayolları Kargo Taşımacılık A.Ş.	-	3	-	121.575

Kaynak: SHGM, 2019

SHGM (2019) verilerine göre 2003 yılında 50 ülkeye 60 havaalanında uçuş yapan Türk havacılık sektörünün işletmeleri, 2018 yılı itibariyle uçuşan ülke sayısı iki buçuk kat artarak 124’e havaalanı sayısı ise yaklaşık altı buçuk kat artarak 318’e yükseldiğini belirtmektedir. Aşağıdaki tabloda Türkiye’deki havalimanları, heliport ve iniş şeritlerine ilişkin sayısal veriler bulunmaktadır:

**Tablo 8: Türkiye'deki Havalimanları, Heliportlar ve İniş Şeritleri**

	2017	2018	Değişim (%)
<b>Havalimanları</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>1,8</b>
İç-Dış Hat	50	51	2,0
İç Hat	5	5	-
<b>Heliportlar</b>	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>2,4</b>
<b>İniş Şeritleri</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>350,0</b>
<b>Özel Sektör Tarafından İşletilen Terminal Sayısı</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Değişim (%)</b>
İç-Dış Hat	6	5	-16,7
İç Hat	5	5	-
Dış Hat	5	6	20,0
Genel Havacılık-Kargo	7	8	14,3
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>4,3</b>

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere İstanbul Havalimanı'nın açılması ile birlikte havalimanı sayısı 56'ya yükselmiştir. Ülkemizde özel sektör tarafından işletilen terminal sayısı 2018 yılında 24'e ulaşmıştır. İniş şeritlerinde ise önceki yıla göre %350 artış gerçekleşmiş ve sayısı 9'a yükselmiştir.

**Tablo 9: Türk Havacılık Sektöründe Hava Aracı ve Uzman Sayıları**

Hava Araçları	2017	2018	Değişim (%)
Uçak	517	515	-0,4
Hava Taksi	208	200	-3,8
Genel Havacılık	377	367	-2,7
Balon	239	260	8,8
Zirai Mücadele	62	62	-
<b>Hava Araçları Toplam</b>	<b>1,403</b>	<b>1,404</b>	<b>0,1</b>
<b>Lisansli Teknik Personel</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Değişim (%)</b>
Uçak ve Helikopter Pilotları	8,681	8,979	3,4
Diğer Hava Aracı Pilotları	344	382	11,0
Öğrenci Pilotlar	963	828	-14,0
<b>Toplam Pilot Sayısı</b>	<b>9,988</b>	<b>10,189</b>	<b>2,0</b>
<b>Yabancı Pilotlar*</b>	<b>732 (%8)</b>	<b>544 (%6)</b>	<b>-25,7</b>
Hava Trafik Kontrolörü	1,597	1,594	-0,2
Dispeçer	398	397	-0,3
Teknisyen	4,000	4,310	7,8
**Air Traffic Safety Electronics Personnel (ATSEP)	545	569	4,4
<b>Toplam</b>	<b>6,540</b>	<b>6,870</b>	<b>5,0</b>

Tabloda görüldüğü üzere 2018 yılsonu itibarıyla, 515 uçak, 200 hava taksi, 367 genel havacılık, 260 balon ve 62 zirai mücadele hava aracı olmak üzere toplam 1.404 hava aracı bulunmaktadır.

Ülkemiz havacılık sektöründe 2018 yılsonu itibarıyla nitelikli çalışan ihtiyacını gösteren “Lisanslı teknik personel sayısına” ilişkin detaylara bakıldığında; örneğin ülkemizde sivil havacılıkta istihdam edilen toplam pilot sayısının 10.189 olduğu; hava trafik kontrolörünün ise 1.594 olduğu ve diğer lisanslı teknik personelin toplam sayısının ise 6.870’e ulaştığı yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

**Tablo 10: Türkiye Havacılık Sektörünün Ciro ve Personel Sayısı**

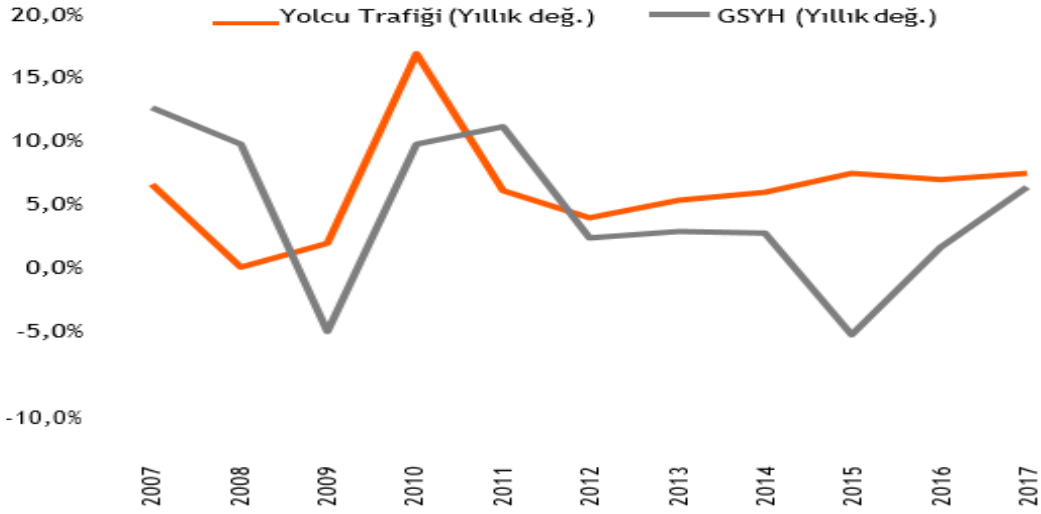
Yıllar	Personel Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Ciro (Milyar\$)
2003	65.000	3,06	2,2
2015	191.716	68,12	23,36
2016	191.709	70,24	19,97
2017	196.041	91,63	24,31
2018 Tahmini*	205.000	110,00	29,46

Kaynak: SHGM, 2018.

Türkiye havacılık sektöründe 2003 yılında sektörde yaklaşık 65.000 çalışan istihdam edilirken, bu sayı 2017 yılında 196.041’e ulaşmıştır.

Türkiye’deki havacılık sektörünün tarihsel gelişimi incelendiğinde genel ekonomideki büyüme performansına göre daha hızlı büyüyen bir sektör olduğu görülmektedir:

**Grafik 6: Türkiye'nin GSYH Değişim Oranı ile Havayolu Yolcu Sayısında Değişim Oranlarının Karşılaştırmalı analizi**



Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere 2010-2017 döneminde Türkiye’de ekonomideki yıllık ortalama %6,6’lık büyümeye karşın toplam yolcu sayısı %9,4 ile (iç hatta +%11,7, dış hatta +%6,9) dünya ortalamasına görece daha güçlü bir büyüme kaydetmiştir.

Son olarak belirtilmelidir ki, ICAO (2018) Yılsonu Raporu’na göre ülkemiz, Dünya’da RPK (Ücretli Yolcu-Kilometre) sıralamasında 12. Sırada; RTK (Ücretli Ton-Kilometre) sıralamasında 11. Sıradayken FTK (Yük Ton-Kilometre) sıralamasında ise 13. sırada yer almaktadır (ICAO, 2018). Bu da göstermektedir ki Türk havacılık sektörü ve işletmeleri sürekli büyümeye devam etmektedir.

### **2.2.2. Hava Ulaşım Sektöründe İşletme Yapı ve Profilleri**

Dünyada havayolu taşımacılığı endüstrisi, 2.Dünya Savaşından sonra jet motorlu yolcu uçaklarının gelişmesiyle birlikte yepyeni bir çehre kazanmıştır. Bunun neticesinde, uçuş süresi kısalmış ve kıtalararası yolcu taşıma da mümkün olmuştur.

İlerleyen dönemlerde havayolu endüstrisinde serbestleşme, özelleştirme, birleşmeler ve satın almalar, stratejik işbirlikleri, çevreci düzenlemeler, uçak gövde ve motor teknolojisindeki gelişmeler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde önemli düzeylerde gelişmeler sağlanmıştır. Böylelikle küreselleşen dünyada her devlet açısından

havayolu ulaşım sektörü ekonomik gelişme ve büyümenin en temel göstergesi haline gelmiştir.

Yeni ekonomik sistemde küresel ekonomik refaha katkı sağlayan en gelişmiş sektörlerin başında gelen havayolu taşımacılığı yapan işletmelere genellikle “havayolu işletmeleri” (airline companies) denilmektedir (Doganis, 2001). Uygulamada havayolu (airline), hava taşıyıcısı (air carrier), taşıyıcı (carrier), ticari havayolları (commercial airlines) ve ticari hava taşıyıcıları (commercial air carriers) terimlerinin kullanımına da rastlamak mümkündür.

Sayılan türde ve modellerde kurulan havacılık işletmelerinin genelinde olan bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bunların başında ise bu tür işletmelerin tamamının hizmet sunan organizasyonlar olması gelmektedir (Gerede, 2004:5).

Ayrıca havayoluyla taşıma hizmeti üreten bu tür şirketler, tıpkı kamu hizmetlerinde olduğu gibi hizmetin devamlılığı ve gerekliliği için 24 saat esasına göre faaliyet göstermektedirler (Karasu, 2007:13). Günün 24 saati kesintisiz bir şekilde hizmet vermesi gereken havayolu işletmelerinde, vardiyalı sistemlere göre istihdam sağlanmakta, dolayısıyla bu durum zaten nitelikli olması gereken insan kaynakları gereksinimlerini daha da arttırmaktadır (Korul ve Küçükönel, 2003:26).

Sürekli güncellenen sivil havacılık standart ve kurallarının yanı sıra sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler havayolu işletmelerinde çalışma ve üretim koşullarının da sürekli değişmesine ve gelişmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinde her düzeyde çalışanlar sürekli mesleki eğitime tabi tutulmakta ve çeşitli sivil havacılık otoriteleri tarafından verilen sertifika veya lisanslara göre istihdam edilmektedir (Otamış, 2013). Bu kurallar da her havacılık işletmesini bağlayıcı niteliktedir.

Öte yandan hava taşımacılığı karmaşık bir hizmetler bütünüdür. Bu hizmetlerin yerine getirilmesi her şeyden önce havacılık alanında yetişmiş bilgili ve konusunda uzman personel ile mümkündür. Teknolojik gelişmelere paralel olarak hava taşımacılığı da sektörü bulunduğu aşamaya bunlara paralel olarak ilerlemiştir. Havayolu işletmelerinin filo ve diğer yatırım planlarının bu teknolojik gelişmelere uygun ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde olmasına dikkat etmelidir. Dolayısıyla işletme yönetimini de bu fikirler doğrultusunda geliştirmesi gerekmektedir.

Bu açıklamalar ışığında günümüz hava yolu ulaşım sektöründeki işletmeler temel olarak iki başlık altında yapılandığını söylemek mümkündür. Bunlardan ilki yolcu

taşımacılığı sektöründeki işletmeler, ikincisi ise kargo/eşya/yük taşımacılığı havayolu işletmeleridir (Kaya, 2000). Her iki işletme profilinin genel özellikleri aşağıdaki başlıklar altında kısaca değerlendirilmiştir.

### **2.2.2.1. Yolcu Taşımacılığında Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Profili**

Havayolu taşımacılığı yapan işletmeleri, yüzlerce uçaklık filolarıyla gün içinde binlerce sefer yapabilen havayolu işletmeleri, tek ve nispeten daha küçük bir uçakla yılın yalnızca belirlenmiş dönemlerinde taşımacılık yapan havayolu işletmelerine kadar birçok farklı türde olabilmektedir.

Sektör, sınırsız uçuş ağı ile şehirler, ülkeler hatta kıtaları birbirine bağlaması, sosyal ya da ekonomik faydalar sağlaması gibi nedenlerle günümüzde modern yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Sarılğan, 2007:40). Böyle bir sektörde faaliyet gösteren “Geleneksel/network” havayolu işletmelerini, büyük havalimanlarını aktarma merkezi olarak kullanan, genelde 70 ila 600 uçaklık ve en az üç-dört farklı modelden oluşan filolara sahip, en az yüzde 10 olmak üzere ciddi oranda transit yolcusu bulunan havayolları olarak tanımlamak mümkündür.

Geleneksel bir da farklı tiplerdeki uçaklardan oluşan filoları görmek mümkündür. Havayolun bunun yanında geleneksel havayolu şirketleri özel şirketlere göre daha eski bir tarihsel geçmişe sahip oldukları için farklı tedarikçilerden uçak temini yaptıkları için filoda çeşitlilik ve zenginlik gösterebilirler. Bu filo çeşitliliği uçuş menzili iniş kalkış avantajları olarak iniş kalkış stratejik çeşitlilik olarak avantaj sağlar.

Geleneksel havayolları büyüklük ve sektördeki güç olarak belirli bir başarı ve pazarlama yakalamış havayollarıdır. Bu nedenle sektörde yatırım olarak geleneksel havayolları öncüdür. Yeni sefer noktaları belirleme, farklı kıtalara açılma, yabancı ortak alma, küresel işbirliklerine katılma gibi stratejik planlama ve pazarlama olarak sektörde pazar payını elinde tutmaktadır.

Geleneksel havayollarının birçoğunun uçak hangarları, teknik ekibi mevcut olup bunun nedeni sektördeki gelişimin sonucu olarak bu hizmetlerin uygulama zorunluluğu da olmaktadır. Ayrıca geleneksel havayolu şirketleri kurumsallaşmış belirli bir kültür ve geleneğe sahip şirketlerdir. Bu nedenle yaptıkları sektörel atılımlar hem pazar payında lider konumunu getirmekte hem de sektörel yenilikçi konumunu korumaktadır.

Diğer yandan bu tip havayollarında iki tip sefer düzenlemektedir. Bunlardan ilki olan tarifeli seferler önceden planlanmış kalkış ve varış noktaları arasında, belirli gün ve saatlerde uygulanan düzenli olarak yapılan seferlerdir. Tarife planlama ve uygulaması bir şirketin kendi inisiyatifi ve ticari çıkar planlamasıdır. Ancak tarife uyum ve uygulama şirketin başarı kriterini belirler. Başarılı bir tarife oluşumu, başarılı bir havayolu işletmeciliğinin temeli olarak adlandırılır.

Tarife planlamasını yaparken, işletme yöneticilerinin işletmelerin politikalarını etkileme olasılığı bulunan bir takım unsurları dikkate alması gerekir. Bu unsurlar, filo büyüklüğü, uçucu ekip, teknisyen ve diğer personel ve finansal kaynakları olarak özetlenebilir (Karagülle ve Birgören, 2013:42).

#### **2.2.2.2. Kargo Taşımacılığında Geleneksel Havayolu İşletmelerinin Profili**

Geleneksel anlamda havayolu işletmelerinin bazıları sadece kargo taşımacılığı amacıyla kurulmaktadır. Hava yolu ile yük taşımacılığının sektörel adı “hava kargo taşımacılığı” olarak adlandırılmaktadır. Havayolu taşımacılığının en önemli unsuru hızlı ulaşım ve bunun şirketlere kattığı artılar olarak ele alındığı için yük taşımacılığında hızlı olmak isteyen şirketler sıklıkla hava yük taşımacılığından yararlanmaktadır.

Havayolu ulaşım sektöründe kargo taşımacılığı yolcu taşımacılığına göre farklılık göstermekle birlikte, iki taşımacılığı birbirinden bağımsız düşünmemek gerekir. Çünkü yolcu uçaklarının kargo kompartımanlarında taşınan yük miktarı havayoluyla taşınan yük miktarının yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bu nedenle yolcu taşımacılığında elde edilen gelir kargodan gelir elde edilmemesini karşılamakta iken, kimi zaman da kargo taşımacılığında elde edilen çok az yolcu ile uçan bir uçağın dahi karlılığı yüksek taşımacılık yapmasına neden olabilir.

Diğer yandan havayolu yük taşımacılığı mal tesliminde hızı önemseyen kuyumculuk, finansman elektronik ya da diğer mal sevkiyatlarında daha fazla öne çıkarken, bazı geleneksel yolcu taşıyan havayolu şirketleri de yolcu uçaklarının bagaj bölümünde yük taşıyarak bu sektörde faaliyet göstermektedir. Sadece yük taşımak amacıyla tasarlanmış kargo uçakları aracılığıyla bu alanda hizmet üreten kargo şirketleri de bulunmaktadır.

Havayolu taşımacılığında yükler genel ve özel olmak üzere iki çeşittir. Özel yükler yükün özelliklerine bağlı olarak, taşınmasında özel bir prosedür ve işlem gerektiren ürünlerdir. Bunlar; tehlikeli maddeler, bozulabilir ürünler, ıslak yükler, canlı hayvan

taşınması, ağır yükler, kıymetli yükler, diplomatik yükler, cenaze taşınması vb. gibi özel yükler kapsamına girer. Genel ürünler ise özel yükler kapsamı dışında standart yük taşıma ile taşınan yüklerdir. Tüm bu yük taşımacılığında rezervasyon, yükleme ve belge kullanılarak yapılması zorunlu taşımacılıktır.

Tüm bu süreçlerin başarılı yürütülmesi için havayolu taşımacısının kargo ünitelerinin organizasyon yapısının etkin, işlevsel olması donanımlı personel yapısının bulunması gerekir. Ayrıca uygulama ve denetim sistemlerinin sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Sağlıklı işleyen bir operasyon ve bilgisayar teknik ağının faal olması havayolu yük taşımacılığının olmazsa olmazlarındanındır.

### **2.2.3. Havacılık İşletmelerinin Stratejik İşbirliklerine Yönelme Nedenleri**

Günümüzde havayolu ulaşım sektöründeki ekonomik gelirin cazibesi ülkeleri bu ulaşım türüne daha fazla yatırım yapmaya teşvik etmesi ve küreselleşen müşteri beklentilerinin giderek evrensel standartlarda şekillenmesi gibi nedenlerle bu sektörde küresel düzeyde stratejik işbirlikleri kurulmaya başlamıştır(Aldakhil ve Sundaram, 2014:17-18).

Havacılık sektörü teknolojik gelişmelere paralel olarak nitelikli işgücünün istihdamıyla ayakta duran bir iş kolu olarak, sektörde çalışanların dinamik bir şekilde mesleki eğitimini geliştirmeyi ve sürekli nitelikli personelin istihdamını gerekli kılan bir sektördür. Ayrıca havacılık sektöründe pek çok alt sistemlerin ve alt sektörlerin varlığı birbirine pek çok açıdan benzeşmeyen meslek ile iş koşullarının bu sektörde koordinasyon içinde işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla havacılık sektöründe artık işletmelerin geleneksel çizgide ve ulusal düzeyde faaliyet göstermesini nerdeyse imkânsız kılmıştır (Kanbur, Çökük ve Sunar, 2014:374-376).

Ulusal havayolu işletmelerinde mevcut yönetim süreç ve uygulamalarının yeniden yapılandırılarak küresel işbirliğine yönelten bir başka neden ise havayolu artık işletmelerinin küresel rekabet güçlerini artırabilmek adına kullandıkları stratejik işbirlikleri çeşitleriyle birden çok işletmede ortak ticari faaliyetleri de gerçekleştirebilme olanağı kazanmasıdır.

Gerçekten de havayolu ulaşım sektöründe girilen veya oluşturulan stratejik işbirlikleri, şirketlerin sektör içerisinde rekabetçi bir üstünlük olması adına ürün ve hizmetlerin üretimleri, dağıtımları ve geliştiriliyor olması hususunda bütün kaynakları da ve öz yetilerini de ortaklaşa şekilde kullanmalarına olanak vermektedir.



Dahası havayolu ulaşım sektöründe sürekli güncellenmesi gereken ve teknolojiye koşturarak gelişen AR-GE ve pazarlama alanlarında sektörde lider işletmelerle sinerji meydana getirerek, yeni değer oluşturmak faaliyetine devam edebilmek adına ön koşul halini günümüzde almıştır. Bu da günümüz havayolu işletmelerini çeşitli işbirliklerine yöneltmiştir.

Nitekim günümüzün küresel havayolu işbirliği modellerine genel olarak bakıldığında işbirliği gruplarının hemen hepsinde bu ittifak sayesinde uçuş maliyetlerini azaltmak; yakıt fiyatlarında ortaya çıkan oynamalara karşı tedbir geliştirmek, küresel hava trafiğinin her geçen gün artması karşısında pazardaki payını arttırmak ve özellikle az gelişmiş ülkelerin de katılımıyla büyüyen yeni pazarlarda yerini almak gibi yararlar nedeniyle girmektedirler.

Havayolu işbirliğine üye olan işletmeler bu sayede zayıf yanlarını geliştirmeye çalışırken ortaya çıkan tehditleri de ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Özellikle küresel düzeyde pazar payına yönelik zayıf yanlarını geliştirmek için işbirliğine giden havayolu işletmeleri bu sayede, yolcu ve yük taşımacılığında ittifakın gücüyle pazardaki payını arttırmakta ve bu sayede büyümektedir. Zira havayolu taşımacılığı hızlı bir ulaşım yoludur fakat diğer ulaşım şekillerine oranla oldukça masraflıdır. Bu masraflar stratejik ortaklar arasında paylaşılınca ise daha da hafiflediği gibi küresel piyasalarda fiyat ve arz dengesinin stabil kalmasını sağlamaktadır (Kanbur vd., 2014:374-376).

Küresel düzeyde faaliyet gösteren stratejik işbirlikleri ve ittifakları da sürekli yeni üyeleri ittifaklarına dahil etmek yolunda çaba sarf etmektedirler. Zira bu tarz stratejik ittifaklar yeni üye elde ederek hem çalışan sayısını ve ulaşım rotasını genişletmek hem de küresel düzeyde büyüyerek daha karlı hale gelmeye çalışmaktadırlar (Kanbur vd., 2014:374-376). Ancak rekabetin genellikle havayolu işletmeleri için maliyetleri artırdığı bilinmektedir. Bu nedenle havayolu işbirliği gruplarının bu taşıyıcılar ile yapmış oldukları işbirliklerini artırmaları gerektiği düşünülmektedir.

#### **2.2.4. Havacılık Sektöründe Stratejik İşbirliği Yoluyla Büyüme Modelleri**

Havayolu ulaştırmasında farklı işbirliği türleri kullanılarak daha hızlı büyümenin gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Havayolu işletmelerinde en çok kullanılan işbirliği türleri, kod paylaşımı (code-sharing), sık uçan yolcu (frequent flyer), ortak uçuş girişimi (joint venture), havuz anlaşmaları (pool agreement) ve pazarlama işbirliği uygulamalarıyla başlayan ancak küresel havacılık ittifaklarına katılarak büyümek şeklinde yaşanmaktadır (Aşık, 2008:5; İplik, 2008:27; Dess vd., 2005:204).

Her ne kadar bir ulusal ya da geleneksel havayolu işletmesinin küresel havacılık ittifaklarına üye olmak yoluyla stratejik işbirliğine gitmesi doğal olarak o işletmenin büyümesiyle sonuçlansa da, günümü küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine esas faydaları kısıtlamalar (havayolu sahipliği, trafik hakları vb.) nedeniyle ulaşılamayan noktalara erişim, maliyetleri düşürme ve yeni oluşacak bariyerleri aşabilme imkanı sağlaması olarak sıralanabilir (Goh ve Uncles, 2003; IATA, 2019).

Küresel havayolu işbirliklerinin sadece havayolu işletmelerine değil aynı zamanda yolculara da çeşitli faydaları bulunmaktadır. Örneğin havayolu yolcularının daha iyi daha kaliteli ve daha düşük bilet fiyata bilet alması ya da üye havayolu işletmelerinin sık uçan yolcu programlarından yararlanabilme imkanı kazanması olarak sıralanabilir (IATA, 2019).

Gerek yolculara bakan yönüyle gerekse stratejik işbirliğine giren işletme yönüyle kurulan veya üye olunan ittifakları küresel, bölgesel ve ulusal düzeylerde incelemek mümkündür. Bu çerçevede aşağıdaki başlıklar altında havayolu işletmelerinin stratejik işbirlikleri yoluyla büyüme stratejileri işbirliğinin küresel, bölgesel ve ulusal olma boyutlarına göre kısaca incelenmiştir.

#### **2.2.4.1. Küresel Havayolu Stratejik İşbirlikleri ve Büyüklükleri**

2018 yılı itibariyle dünyanın her noktasında küresel faaliyet gösteren üç büyük küresel havayolu stratejik işbirliği grubu bulunmaktadır. Bunlar Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld işbirliği gruplarıdır. Aşağıdaki tabloda küresel olarak faaliyet gösteren havayolu işbirliği grupları ve özellikleri görülmektedir:

**Tablo 11: Küresel Havayolu İşbirliklerinin Büyüklükleri (2018)**

Büyüklükler	Küresel Havayolu İşbirlikleri		
	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Kuruluş Yılı	1997	2000	1999
Üye Sayısı	28	20	13
Uçak Sayısı	4.764	3.054	3553
Uçtuğu Ülke Sayısı	193	177	160
Uçuş Noktası Sayısı	1.317	1.074	1.027
Günlük Uçuş Sayısı	18.521	16.323	14.251
Arz Edilen Koltuk Payları (Dünya Ort.)	%23.2	%19.8	%16.6
Yıllık Yolcu Sayısı (milyon)	727	690	530
Çalışan Sayısı	439274	481.691	389.788
Havaalanı Salon Sayısı	1032	636	612
Yıllık Gelir/USD	215-220 Milyar	145-150 Milyar	132-137 Milyar

Kaynak: <http://www.skyteam.com/>, <http://www.staralliance.com/en/>,  
<http://www.oneworld.com/sitelerinden> toplanan verilere göre hazırlanmıştır.

Erişim:04.06.2019

IATA (2019) bildirdiğine göre 2018 yılının 12 aylık döneminde dünya genelinde 59.9 milyon civarında uçuşla toplam 4.4 milyar yolcu havayoluyla taşınırken, bu rakamın 2035 yılında toplam yolcu sayısı itibarıyla 7 milyar 200 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir (IATA, 2019). IATA'nın 2016 verilerine göre ise küresel havayolu yolcu ve yük taşımacılığında elde edilen gelirlerin ve pazar payının %62,2'si yukarıdaki tabloda gösterilen ittifaklara aittir. Bu açıdan Star Alliance, yüzde 23,2 ile listenin başında yer alırken, pazarda yaklaşık 19,8'lik payı olan SkyTeam ile payı %16,6 olan One World gelmektedir.

Bu araştırma kapsamında stratejik işbirliğinin büyümeye etkisini tespit etmek amacıyla incelenen THY'nin de ortak olduğu Star Alliance işbirliği grubu, 1997 yılında United Airlines ve Lufthansa öncülüğünde Air Canada, SAS ve Thai Airways havayolları tarafından kurulmuştur. Merkezi Almanya'nın önemli, ticari ve finansman merkezi olarak anılan Frankfurt Main şehrinde olan Star Alliance'ın genel merkezinde 2019 yılı Aralık

itibariyle sadece 60 çalışanı bulunurken; ittifakın üyeleriyle birlikte 439,232 çalışanı bulunmaktadır.

İttifakın büyüklüğü konusunda kısaca bilgi vermek ilk olarak yerinde olacaktır. 2019 yılı itibariyle Star Alliance filosunda 4.338 uçak bulunmakta olup bu uçaklarla 193 ülkede her gün ortalama 18.000 günlük uçuş gerçekleşmektedir. Birlik bünyesinde 26 farklı ülkede olmak üzere 1,269 havalimanı ve 1000'den fazla özel yolcu salonu bulunmaktadır (Star Alliance, 2019a). Bu stratejik ittifakın büyüklüğünü gösteren diğer bir rakamda Star grubu yolcu taşımacılığında küresel yolcu taşımacılığının her yıl tek başına yaklaşık %24'ünü üyeleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür.

Son yıllarda bu ittifakın yürüttüğü ittifak stratejilerine bakıldığında Star Alliance grubunun 2017 yılı itibariyle Hindistan havayollarını da bünyesine katmasıyla Asya pazarındaki 5 yıldızlı havayolu işletmesi sayısının arttırdığı ve az gelişmiş ülkelerdeki pazarların liberalleşmesi ile daha fazla destinasyona hizmet vermeye yöneldiği görülmektedir.

Bu sayede filo sayısını ve marka tanınırlığının rekabet unsuru olarak kullanan söz konusu ittifak hizmet kalitesinin yüksekliği sayesinde Düşük Maliyetli Havayolları (Low Cost Carriers–LCC) ile rekabette avantaj sağlama konusunda da yeni açılımlar peşinde koşmaktadır. İttifakın üyeler arasında bilgi teknoloji sistemlerinin uyumunun mükemmelleştirmeye büyük önem verdiği, üye havayolu işletmeleri arasındaki koordinasyonu sağlayacak mekanizmanın geliştirilmesi konusunda önemli yatırımlar yaptığı 2008 yılında ABD başlayan 2010 yılında Avrupa genelinde ağır bir şekilde hissedilen Mortgage ekonomik krizi döneminde ise Avrupa pazarındaki krize karşı Asya pazarına yönelerek krizi başarılı bir şekilde yönettiği anlaşılmaktadır.

Grubun en güçlü yanının ise büyüklüğü olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan diğer stratejik işbirliği gruplarına göre Star grubu filo sayısı, destinasyon uzunluğu, çeşitliği, ve sayısı itibariyle diğer stratejik ittifaklara göre daha fazladır. İttifakın yıllık taşınan yolcu sayısının rakiplerine göre daha yüksek olup, işgücü verimliliği, havaalanlarında müşterilerine daha fazla lounge sunma imkanı, marka tanınırlığının yanı sıra ittifakta yer alan 3 havayolu işletmesinin 5 yıldızlı olması (All Nippon Airways, Asiana Airlines, Singapore Airlines) gibi nedenlerle de dünyanın en büyük stratejik işbirliği grubu olduğunu söylemek mümkündür.

Söz konusu ittifakın 1997 yılında kurulduğu ilk yıldan itibaren geçen 22 yıldır havayolu yolcu ve yük taşımacılığında pazar payı en yüksek işbirliği olması, Australia/New Zealand, Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika pazarlarındaki güçlü konumu bu ittifakın stratejik

işbirliği yoluyla nasıl büyüdüğünü ortaya koymaktadır. 1997 yılında kurulduğunda sadece United Airlines ve Lufthansa öncülüğünde Air Canada, SAS ve Thai Airways havayollarını bünyesinde barındıran grubun 2018 yılı itibariyle yıllık gelir toplamı yaklaşık 220 Milyar USD olarak hesaplanmaktadır. Söz konusu işletmelerde ittifak sayesinde bugün birer küresel düzeyde faaliyet gösteren dev havacılık şirketi haline dönüşmüşlerdir. 2018 yılı itibariyle ittifak kısa dönem stratejisi olarak “Dijitalleşmek” «Digitalisation» hedefi belirlemiştir.

Diğer bir küresel havayolu ittifakı olan SkyTeam grubunun Asya pazarında daha etkili olup bu ittifaka Latin Amerika pazarından Brezilya Gol Airlines Havayolunun katılımıyla küresel yolcu ve yük taşımacılığında Pazar payını genişlettiği söylenebilir (Skyteam, 2019).

Küresel havayolu ittifaklarından diğeri olan Oneworld işbirliği grubu ise 1999 yılında American Airlines, British Airways, Cathay Pasific, Canadian Airlines ve Qantas tarafından kurulmuştur. İttifakın son dönemde Hindistan havayollarını birliğe üye yapması sayesinde Asya pazarında da önemli bir kazanım sağladığı görülmektedir (Oneworld, 2019).

#### **2.2.4.2. Bölgesel İşbirlikleri Yoluyla Büyüme**

Bölgesel havacılık belirli bir alanda uçuş noktaları arasında yoğun sefer yapılması demektir. Küçük kapasiteli uçaklarla yapılan havayolu taşımacılığıdır. Böylece talep hacmi düşük hatlarda verimli havayolu taşımacılığı yapılmış olur (Eğin vd., 2018:17).

Az sayıda koltuk, kısa menzil ve yüksek frekansla uygulama alanı bulan bölgesel havacılık, son yıllarda ön plana çıkan ve giderek çekiciliği artan bir uygulamadır. Bölgesel havacılık bir Ülkenin havayolu taşımacılığı sektörünün önemli bir bileşenidir.

Ekonomik, ticari ya da turistik büyüklüğünün yeterli olmaması ne deni ile büyük havaalanlarına sahip olmamış ayrıca büyük havayolu şirketlerinin düşük talep nedeni ile şebeke yapılarına dahil etmediği yörelerde, küçük yada orta kapasiteli uçaklarda hizmet sunmak bu yörelerin ekonomik ve sosyal gelişimine de katkı sağlayacaktır (Karagülle ve Birgören, 2013:55).

Bölgesel havayolları günümüzde düşük ücretli havayolu işletmelerinin tehdidi altındadır. Buna ek olarak bu tip havayolu işbirliği grupları küresel düzeyde yaşanan finansal resesyonlarla derinleşen hava taşımacılığı sektörünün kırılgan yapısında şok üstüne şok yaşamaktadır. Örneğin Avrupa ile Rusya arasındaki siyasi krizler ve Ortadoğu’da yaşanan siyasal belirsizlikler bölgesel havayollarını son dönemde tehdit etmektedir.

Sonuç olarak günümüzde bölgesel kalmak havayolu işletmeleri açısından çok mümkün gözükmekte olup bu tür işbirliği grupları ilk hedef olarak düşük ücretli ancak güçlü havayolu işletmelerini de bünyesine katmaya çalışmalı, mümkün olmadığı durumda ise benzer hedeflerle rekabeti artırmaları ve küresel düzeyde büyümeye çalışmaları gerekmektedir.

#### **2.2.4.3. Ulusal İşbirlikleri Yoluyla Büyüme Türleri**

Ulusal havayolları geleneksel çizgiden sıyrılarak düşük maliyetli özel teşebbüsler tarafından da gerçekleştirilen uçuşlara 2000’li yıllardan itibaren yönelmişlerdir. Dünya genelinde ulusal düzeyde çoğu zaman tanınan bu tip havayolu işletmelerinin THY veya British Airways gibi bayraklı havacılık işletmelerinden bazı yönlerle ayrılması söz konusudur.

Öncelikle düşük maliyetli havayollarında amaç, hizmet üretim maliyetinin en aza indirgenmesidir. Düşük maliyetli havayolu taşımacılığı, bir havayolu işletmesinin temel yeteneği olan taşımacılık faaliyetlerinin icrası yanındaki tamamlayıcı hizmetleri belirli bir standartta utarak hizmet verme ve yerde kalış süresini en aza indirmeye dayanan bir iş modelidir (Karagülle ve Birgören, 2013:48).

Düşük maliyetli havayolları dış bankalarını yerel olarak çözmekte ve maliyetlerini düşürmektedir. Ayrıca personel olarak da genç filoların servis ağından faydalanarak yıllarca uzun çalışan personelin yüksek ücretli maaşından kurtulmaktadır. Bir diğer avantajı ise genç filolara sahip olmalarıdır. Bu da bakım masraflarını ve yakıt giderlerinin maliyetini düşürmektedir.

Örneğin bu tip havayolu işletmelerinde uçuşlarda ikram bulunmamaktadır. Bu da uçuş ve operasyonu düşük maliyetli havayolu işletmelerinde ya ikramlar sunulmamakta; ya da ikram ücretli olarak yolcuya sunulmaktadır. Bu da maliyeti oldukça düşüren önemli unsur ve gider kaleminden birini kısmaktır. Böylece uçakta iş yükü azalır ve buna göre kabin memuru sayısı azalır. Bu da maliyeti önemli ölçüde düşürmektir. Ayrıca ikram satışından elde edilen kazanç da az değildir. Ayrıca geleneksel havayolu taşımacılığına kıyasla, tüm uçağa ikram yüklemesi olmadığından kullanılan ekipman alanı azalmaktadır. Bu ekipman yerine koltuk yerleştirildiği için ek gelir elde edilir. İkram yükleme süresi kısılacığından yerde kalış süresi kısılacığından bu da havayolu için kazanç demektir.

Düşük maliyetli havayollarının diğer bir karakteristik özelliği ise biletlerini sadece internet üzerinden satmasıdır. Burada bilet satış ofisinin olmaması kira, amortisman, personel

vb. giderlerinin olmaması demektir. Ayrıca acentelere ödenen komisyon da olmaması anlamına gelir. Bu maliyetlerin olmaması bilet fiyatlarını düşürmektedir. İnternette satılan biletlerin iadesi de olmamakta, olsa dahi yüksek ceza ve maliyeti olduğundan caydırıcı olmaktadır. Ayrıca son anda promosyon bilet satışları, reklam promosyonları da satış avantajı sağlamaktadır.

Yine bu tip havacılık işletmelerinde tek tip uçaktan oluşan filolar genellikle kullanılmaktadır. Burada avantaj tek tip uçağın parça maliyeti, teknik personel bulundurmada maliyet avantajıdır. Tek tip uçaktan oluşan filo tek tip pilot ve tazeleme eğitim anlamına gelir. Bu da uçuş ve operasyonların planlamak daha kolay anlamındadır.

Ancak bu tip işletmeler uzun mesafeye uçmayınca ya ulusal ya da aynı rota üzerindeki bölgesel işbirliklerine katılabilmektedirler. Bunları kendi gibi düşük maliyetli işletmelerle yapabilen bu tip havayolu işletmeleri özellikle taksi kullanımı, yakıt ikmali, depo ve bilet satışlarında birbirleriyle kıyasıya rekabet ettiği gibi bazen de işbirliği yapabilmektedir.

Bu tip şirketlerde koltuk numarasının olmaması zaman olarak maliyeti düşürmekte, uçağın bekleme süresini kısaltmaktadır. Uçaklarda dergi, broşür vb. olmaması maliyet olarak avantaj sağlarken, ayrıca temizlik olarak avantaj sağlamaktadır. Bu da uçağın yerde kalış süresini kısaltmaktadır. Bunlara ek olarak bagaj hakkını %10-% 15 oranında kısarak fazla bagaj maliyeti yüklemektedir. Bu da önemli bir gelir kalemidir. İşte bu tip maliyet kalemlerinde kısıtlamalara gidilmesi düşük ücretli havayolu işletmelerinin koltuk başına maliyetini düşürmesine imkan sağlamakta ve bu sayede yolcuya düşük fiyattan havayoluyla taşıma hizmeti sunulmaktadır.

Türkiye’de Pegasus, Onur Air ile başlatılan, daha sonra THY bünyesinde Anadolu Jet ile Sun Express’in kurulmasıyla yaygınlaşan bu tip faaliyetleri Avrupa özelinde Sky Air, Eagean ve benzeri firmalarla aktif bir şekilde sürdürülmektedir.

Küresel boyutta da uçuşlar yapmayı hedefleyen bu tip işletmelerin potansiyel Pazar ve müşterileri ise düşük gelirli yolculardır. O yüzden uçuş bölgesindeki havayolu işletmeleriyle kısmi zamanlı ve konulu işbirlikleriyle faaliyetlerine devam eden bu tip işletmelerin küresel havayolu işbirliklerinin farklı çatılar altında örgütlenmeye başladıkları da görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN PLANI ve YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemi çerçevesinde amacı, hedefleri, modeli, altproblemleri, sınırlılıkları, verilerin toplanmasında ve analizinde kullanılan yöntemler kısaca açıklanmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMA PLANI

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle tezin temel amacı ve hedefleri açıklandıktan sonra, araştırmaya konu edilen değişkenler, araştırmanın kavramsal modeli çerçevesinde gösterilerek araştırma alt problemleri sıralanmıştır. Bölümde son olarak araştırmanın önem ve değeri kısaca değerlendirilmeye çalışılmıştır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hedefleri

Araştırmanın temel amacı; işletmelerin kurduğu stratejik birlikteliğin büyümeleri üzerindeki etkisini, THY özelinde değerlendirmektir. Araştırmanın stratejik işbirliklerinin işletme büyümesine etkisi konusunda Türk havacılık sektöründeki bilinç düzeyini geliştirmek, hisseleri kamuya arz edilen THY'nin Star Alliance ile giriştiği stratejik işbirliğinin THY'nin finansal, ticari ve hizmet üretim kapasitesine hangi düzeyde katkısı olduğunu belirlemek şeklinde hedefleri bulunmaktadır.

##### 3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Alt problemleri

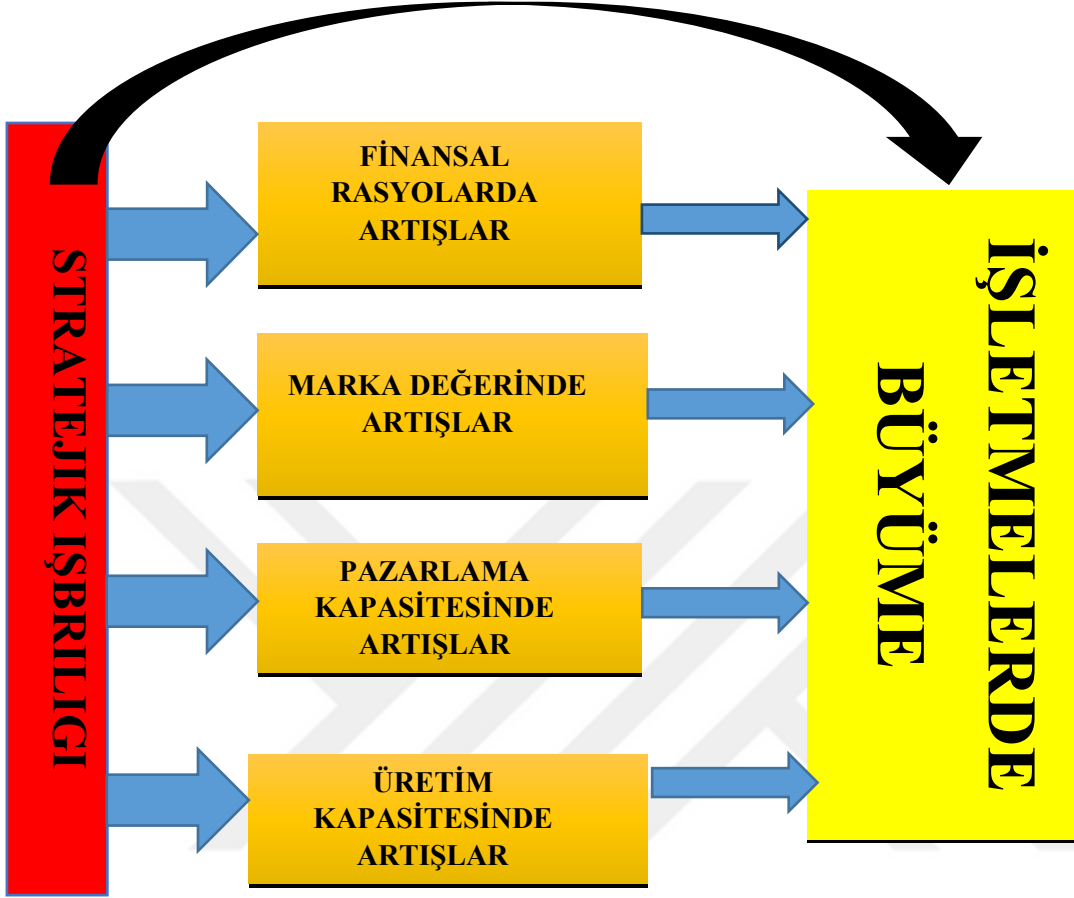
Genel tarama yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılan araştırmanın verilerinin çözümlenmesinde analizlere alt boyutlarıyla giren değişkenler arasında nasıl değişimler gerçekleştiğine bakılmıştır.

Temel amacı havayolu işletmelerinin kurduğu stratejik iş birlikteliğinin büyümeleri üzerindeki etkisini değerlendirmek olan bu araştırma kapsamında incelenen iki temel değişkeni/kavramı bulunmaktadır. Bunlardan ilki stratejik işbirlikleri olup diğer değişken/kavram ise “işletmelerin büyümesi” değişkenidir.

Araştırma kapsamında her iki değişken arasında var olduğu varsayılan ilişkiler, aşağıdaki kavramsal modelde gösterilmiştir:



Şekil 4: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Yukarıdaki şekilde çizilen oklar, araştırma kapsamında incelenen değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasında olduğu varsayılan ilişkileri ve araştırma kapsamında çözümlenmeye çalışan temel ve alt problemleri göstermektedir. Buna göre araştırmanın alt problemlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. THY-Star Alliance stratejik işbirliği, THY'nın finansal rasyolarında artış sağlamış mıdır?
2. THY-Star Alliance stratejik işbirliği, THY'nın marka değerinde artış sağlamış mıdır?
3. THY-Star Alliance stratejik işbirliği, THY'nın pazarlama kapasitesinde artış sağlamış mıdır?
4. THY-Star Alliance stratejik işbirliği, THY'nın hizmet üretim kapasitesinde artış sağlamış mıdır?

### 3.1.3. Araştırmanın Anlamı ve Önemi

Araştırmanın anlam ve önemi konusunda ilk olarak söylenmesi gereken küreselleşen dünyada gerek havacılık işletmeleri gerekse tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetimin bir gereği olarak işbirliğine gereksinim duymasıyla açıklanabilir. Zira işletmeler, stratejik işbirliklerine, rekabet güçlerini arttırmak ve her yönden daha yüksek performans arayışlarıyla sıklıkla başvururlar (Wittmann, 2007:2-3; İsoraitè, 2009:39).

İşte yeni ekonomik sistemde işletmelerin normal yaşamlarını sürdürebilmeleri ve küresel rekabet savaşında ayakta kalabilmeleri açısından oldukça önem arz eden stratejik işbirliğinin bu tezde konu edinilmesi, hem her sektördeki işletmeler açısından hem de havacılık sektöründeki işletmeler açısından konu hakkındaki bilinç düzeyini arttıracığı için önemli görülmektedir.

Araştırmayı önemli kılan diğer bir konu da işletmelerin optimal büyüme stratejileriyle açıklanabilir. Şöyle ki günümüzde işletmeler bir taraftan şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, diğer taraftan büyüme veya faaliyet alanını genişletmeye çalışırlar. Bu nedenle işletmeler en fazla büyümeye dayalı stratejilere odaklanırlar. Zaten günümüzün ekonomik sisteminde ve rekabet koşullarında, mevcut durumunu sürekli gözden geçirerek üretim kapasitesini iyileştirmeyen ve aynı durumda kalmaya devam eden işletmelerin, ekonominin büyümesi ve rakiplerinin çoğalması karşısında sürekli güç kaybederek pazardan çekilme veya silinme riski ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olur.

Ancak bilinçsiz büyüme de beraberinde aynı riski getireceği için işletmelere optimal büyüme stratejisi önerilmektedir. Zira kontrolsüz ve bilinçsiz işletme büyümesi (hormonlu büyüme) o işletmenin yaklaşan krizlere tepki verme esnekliğini azaltacağı için olası bir finansal krizde bir anda kayıp ve zararlarının katlanarak artmasına neden olabilir. Örneğin yaklaşan fırtına karşısında küçük ağaçlar ya da çalılar kolay kolay yerinden sökülüp devrilmezken büyük çınarlar bir anda kökünden sökülerek devrilebilir.

İşte bu yüzden işletmelerin, hormonlu büyümeyi değil de, doğru stratejilerle, sağlam temellere dayanan, tam zamanlı büyümeyi, büyümede optimal noktayı her zaman hedeflemesi gerekir. Bu ise araştırmanın konu edindiği stratejik işbirliği gibi stratejilerle doğru şekilde yapılır. Bu açıdan araştırmanın özellikle günümüz havayolu şirketlerine stratejik işbirliği

yoluyla büyüme konusunda optimal noktanın nasıl yakalanacağı konusunda önemli bir perspektif verme misyonu üstlenebileceği değerlendirilmektedir.

Havayolu ulaşım sektöründeki ekonomik gelir cazibesinin, ülkeleri bu ulaşım türüne daha fazla yatırım yapmaya teşvik etmesi ve küreselleşen müşteri beklentilerinin giderek evrensel standartlarda şekillenmesi gibi nedenlerle, bu sektörde küresel düzeyde stratejik işbirlikleri kurulmaya başlanmıştır.

Üstelik her bir bölgesel ve ulusal havayolu işletmesinin bile günümüzde artık mevcut yönetim süreç ve uygulamalarının yeniden yapılandırılarak küresel işbirliğine yönelmesine neden olan küresel rekabet karşısında gereksinim duyacakları rehberliği bu araştırma aracılığıyla bulabileceği değerlendirilmektedir. Gerçekten de havayolu ulaşım sektöründe girilen veya oluşturulan stratejik işbirlikleri, şirketlere sektör içerisinde rekabetçi bir üstünlük sağlaması adına ürün ve hizmetlerin üretimleri, dağıtımları ve geliştiriliyor olması hususunda bütün kaynakları da ve öz yetilerini de ortaklaşa şekilde kullanmalarına olanak vermektedir.

Nitekim günümüzün küresel havayolu işbirliği modellerine genel olarak bakıldığında işbirliği gruplarının hemen hepsinde bu ittifak sayesinde uçuş maliyetlerini azaltmak; yakıt fiyatlarında ortaya çıkan oynamalara karşı tedbir geliştirmek, küresel hava trafiğinin her geçen gün artması karşısında pazardaki payını arttırmak ve bu sayede küresel bir havayolu işletmesi haline gelmek gibi yararlar nedeniyle girdikleri görülmektedir.

Son olarak araştırmayı önemli kılan diğer bir husus da ulusal literatürde havacılık işletmelerinin girdiği stratejik işbirliğinin işletme büyümesi özelinde ilişkisini konu edinen araştırmanın çok az sayıda olmasıdır. Bu yönüyle araştırmanın literatürdeki boşluğu doldurmaya katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

## **3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Literatürde nitel araştırma yöntemi reel olguların belgelenmesinden, kişilerin tutumlarının gözlemlenmesinden, gerçek dokümanlara dayalı çalışmalardan, mülakat yoluyla toplanan verilerden, örnek olay incelemelerinden ya da benzeri görsel/işitsel verilerin analiz edilmesinden oluştuğu belirtilmektedir (Güler ve Gelbal, 2010:54).

Nitel araştırmalar, çeşitli stratejiler ile ilişkilendirilebilir olup bir nitel araştırmada kullanılan başlıca stratejilerden bazıları şunlardır: Eylem araştırması, örnek olay araştırması, etnografya, kuram oluşturma ve anlatıma dayalı araştırma, doküman incelemesi, mülakat verilerinin içerik analizi bunlardan en yaygın olanlarıdır (Saunders, 2016:169).

Literatürde nitel araştırma kapsamında doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile beraber (örneğin finansal analiz, anket ya da örnek olay analizi vb.) kullanılabilmesi belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187). Literatürde yer alan bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yapılabileceği anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında THY ait toplanan faaliyet raporları, yönetim kurulu raporları vb. gibi dokümanlar içerik analizi ve doküman incelemesi yoluyla çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan nicel veriler ise “karşılaştırmalı finansal analiz” yöntemiyle analiz edilerek ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

### **3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren yük veya yolcu taşıyan havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. 2019 yılı itibarıyla Türkiye’de yük ve yolcu taşıyan 11 işletme bulunmakta olup bu işletmelerin kapasiteleri hakkında tezin önceki bölümlerinde ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Araştırmanın bu evreninde seçilen örneklem kümesini ise Türkiye’nin en büyük havayolu işletmesi olan THY oluşturmaktadır. Araştırma grubuna sadece THY işletmesinin alınmasının nedeni ise THY ile dünyanın en büyük küresel havayolu ittifakı olan Star İttifak Grubu’na 2008 yılında stratejik işbirliğine giren tek Türk havayolu işletmesi olmasıdır. Ayrıca THY diğer 10 Türk havacılık işletmesi içerisinde hem yolcu hem de yük taşıyan,

kargo ve koltuk kapasitesiyle ülkemiz havacılık sektörünün tek başına %60 oranında karşılayan ve Borsa İstanbul'a kote olmuş olan havayolu işletmesi özelliği taşıması da örneklemin THY ile sınırlı tutulmasında etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında ele alınan THY'nin finansal performansı, pazar payları, ticaret hacimleri gibi benzeri verilerini düzenli ve kapsamlı olarak kamuoyuna açıklayan tek havacılık işletmesi olması yönüyle de, araştırmanın "örneklemini" tek başına oluşturması halinde "stratejik işbirliklerinin işletmelerin büyümesi üzerindeki etkisinin" analiz edilebileceği değerlendirilmiştir.

Tezin bulgular bölümünde bu stratejik ortaklığın THY sağladığı katkıları konusunda gerekli analizler ve değerlendirmeler yapılmaya çalışılacak olup bu bölümde kısaca araştırma örneklemini bağlamında THY ve Star Küresel Havacılık İttifakı konusunda bilgi vermek yerinde olacaktır.

Araştırma kapsamında THY'nin stratejik işbirliğinin büyümesine etkisini tespit etmek amacıyla incelenen Star Küresel Havacılık İttifakı işbirliği grubu, 1997 yılında United Airlines ve Lufthansa öncülüğünde Air Canada, SAS ve Thai Airways havayolları tarafından kurulmuştur. Merkezi Almanya'nın önemli, ticari ve finansman merkezi olarak anılan Frankfurt Main şehrinde olan Star Küresel Havacılık İttifakı'nın genel merkezinde 2019 yılı Aralık itibariyle sadece 60 çalışanı bulunurken; ittifakın üyeleriyle birlikte 439,232 çalışanı bulunmaktadır. İttifakın mevcut büyüklüğü konusunda kısaca bilgi vermek ilk olarak yerinde olacaktır. 2019 yılı itibariyle Star Küresel Havacılık İttifakı filosunda 4.338 uçak bulunmakta olup bu uçaklarla 193 ülkede her gün ortalama 18.000 günlük uçuş gerçekleşmektedir. Birlik bünyesinde 26 farklı ülkede olmak üzere 1,269 havalimanı ve 1000'den fazla özel yolcu salonu bulunmaktadır (Star Alliance, 2019a).

Bu stratejik ittifakın büyüklüğünü daha iyi anlamak adına, küresel yolcu taşımacılığının her yıl yaklaşık %24'ünün, tek başına Star Küresel Havacılık İttifakı işbirliği grubu üyeleri aracılığıyla gerçekleştirdiğini söylemek yerinde olacaktır. Dünyanın en büyük havayolu topluluğu olan Star Küresel Havacılık İttifakının küresel havacılık sektörünün önde gelen firmalarından oluşan 28 üyesi bulunmaktadır (THY, 2019a).

THY, 14 Mayıs 1997'de kurulan Star Küresel Havacılık İttifakına, 01 Nisan 2008'de 21. üye olarak katılmıştır. Üyeliğin temel amacı yolculara daha geniş bir uçuş ağı, özel yolcu programları ve özel ücret kampanyalarından faydalanma imkânı sağlamak olarak açıklanmıştır (THY, 2019a).

### **3.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri**

Literatürde gerçek dokümanlara dayalı çalışmalardan, görsel/işitsel öğelerin analiz edilmesinden oluşan doküman analizine her türden belge (örneğin yıllık kurum raporları, basın açıklamaları, halkla ilişkiler dokümanları, misyon tanımı, muhasebe kayıtları, stratejik planlar, pazarlama stratejik dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar vb.) kaynaklık edebilmekte olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:188; Bal, 2016:141).

Literatürde yer alan bu bilgiler çerçevesinde bu araştırmada iki tür veri toplama yöntemi kullanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Bunlardan ilki, birincil kaynak olan THY Genel Merkezinden doğrudan alınan arşiv verileri yoluyla toplanırken, diğeri ise ikincil kaynak olarak başta THY web sayfasından, Kamuoyunun Aydınlatma Platformundan (KAP), Borsa İstanbul'dan ve diğeri açık kaynaklardan toplanmıştır. Açık kaynaklardan toplanan veriler faaliyet raporlarını, işletmelerin temel finansal durum raporlarını ve girdikleri stratejik ilişkilerle ilgili olarak yatırımcılarına ve Borsaya verdikleri veri ve bilgilerin yer aldığı raporlardan oluşmaktadır:

**Tablo 12: Doküman İncelemesine Konu Edilen Veri ve Dokümanlar**

No	Doküman Adı	Ait Olduğu Dönem	Hazırlayan Kurum	Doküman Adedi	ALINDIĞI KAYNAK
1.	THY Yatırımcı İlişkileri verileri	2008-2018	THY	12	<a href="https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/trafik/1/2018">https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/trafik/1/2018</a>
2.	Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu	2007-2018	THY	12	<a href="https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/Sonraki%20Sayfa/tum-donemler">https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/Sonraki%20Sayfa/tum-donemler</a>
3.	Yıllık Faaliyet Raporu	2007-2018	THY	12	<a href="https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/yillik-raporlar/1/2018">https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/yillik-raporlar/1/2018</a>
4.	THY A.O. ve Bağlı Şirketlerin Yıllık Finansal Tabloları ve Bağımsız Denetçi Raporları	2007-2018	KPMG ve DRT Mali Müşavirlik A.Ş.	12	<a href="https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/finansal-raporlar/1/2019/tum-donemler">https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/finansal-raporlar/1/2019/tum-donemler</a>
5.	THY 4 Çeyreklik 2018 yılı Sonuç Özeti	2007-2018	THY	12	<a href="https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/sunumlar/1/2019">https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/sunumlar/1/2019</a>

Yukarıda açıklanan kaynaklardan alınan veriler “Örnek Olay Analizi”, “Doküman İncelemesi” ve son olarak “Karşılaştırmalı Finansal Analizi” yapmadan önce çeşitli işlemlere tabi tutulmuştur. Öncelikle tamamı .pdf dosya formatında olan dijital verilerin hepsi Word dosya formatına getirilmiştir. Word haline getirilen veri dosyaları kategorilerine ve ait oldukları dönemlere göre ayrı klasörlerde toplanmıştır.

Araştırmanın örnek olayı THY'nin 01 Nisan 2008 tarihinde Star Küresel Havacılık İttifakı'na üye olarak katılmasıdır. Bu noktada ulaşılan verilerde THY ittifaka katılmadan önceki yıl olan 2007 yılı verileri ayrı grupta değerlendirilmiştir.

2007-2008 dönemi verileri 2017-2018 dönemi verileri ile finansal analiz kapsamında karşılaştırmalı analiz edilirken, THY büyümesine ışık tutan diğer büyüme verileri tüm dokümanlar genelinde incelenerek analiz edilmiştir. Böylelikle tezin ana ve alt problemleri çözümlenmeye çalışılmıştır.

### 3.2.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

- Araştırma kapsamında havacılık işletmeleri sadece THY şirketi verilerine göre değerlendirilmiştir.

- THY verileri araştırmacının ulaşabildiği ve 2007-2018 yıllarını kapsayan veri ve bilgilerle kısıtlıdır.

- Star küresel havacılık ittifakı ile THY arasında kurulan stratejik işbirliğinin THY büyümesine katkısı ölçümlenebilen ve ulaşılabilen performans göstergelerine göre değerlendirilmiştir.

### **3.2.4. Verilerin Çözömlenmesinde Kullanılan Yöntemleri**

Aşağıdaki başlıklar altında araştırmada kullanılan veri analiz yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

#### **3.2.4.1. Örnek Olay Analizi ve Doküman İncelemesi**

Literatürde gerçek hayatta ortaya çıkan ya da gerçek hayatta yaşanma ihtimali olan öğrenmenin gerçekleşmesine dayanan örnek olay araştırması (case study) yerine durum çalışması veya vaka araştırması da kullanılabilir (Bal, 2016:130).

Nitel araştırmadaki diğer yaklaşımlarla benzer biçimde örnek olay araştırması, bir konunun veya olgunun gerçek hayatta olduğu ortamda derinlemesine sorgulanmasıdır. Örnek olay araştırması, bir veya az sayıda birbirleri ile bağlantılı denek üstünde yapılan detaylı çalışma olarak ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2010:66). Böyle bir çalışmada veri toplama aracı olarak anket, mülakat, gözlem ve doküman verileri kullanılabilir (Altunışık vd., 2010:67; Saunders, 2016:184).

Bir örnek olay çalışma stratejisi, zengin ve ampirik tanımlamalara ve teorinin geliştirilmesine yol açan, gerçek yaşam bağlamında bir olgunun incelenmesine yönelik yoğun ve derinlemesine araştırmalardan fikirler üretme kapasitesine sahiptir (Saunders, 2016:185). Bir olay ve bu olayın içeriği arasındaki etkileşim en iyi şekilde derinlemesine örnek olay çalışmasında anlaşılabilir (Dubois ve Gadde, 2002:554; Silverman, 2005:339). Bu sayede örnek olay araştırmasında işletmelerin geliştirdikleri ya da uyguladıkları stratejilerin performansını ve sonuçlarını değerlendirmek mümkündür (Barrant vd., 2010:329).

Örnek olay araştırmasında birden çok veri toplama yöntemi kullanılması araştırmanın veri tabanı zenginleştirilmiş olmak ve sonuçlarına daha geniş bir bakış açısı kazandırılabilir bakımından önerilen bir durumdur (Yıldırım ve şimşek, 2008:285; Saunders, 2016:168).



Ayrıca örnek olay araştırmalarında en çok tercih edilen veri toplama yöntemleri doküman ve kayıtların incelenmesi, görüşme ve gözlemdir (Karasar, 2011:87).

Literatürde belirtildiği üzere nitel araştırmada doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile beraber kullanılabilir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187). Doküman incelemesi araştırmaları hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin çözümlenmesini de kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187).

Her türden belgeyi ifade eden doküman incelemesinde, araştırmacılar hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı belgelerin çözümlenmeye çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187; Bal, 2016:141). Bu çerçevede araştırmacılar yıllık kurum faaliyet raporlarını, basın açıklamalarını, yatırımcı bilgilendirme dokümanlarını, muhasebe kayıtlarını, stratejik planları, kurum içi ve dışı yazışmalar ile arşiv dokümanlarını “doküman incelemesi” bağlamında analize konu edebilmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2008:188).

Sonuç olarak, literatürde yer alan bu bilgilere göre nitel araştırma kapsamında yapılan bu araştırmada, örnek olay çalışması ve doküman incelemesi yoluyla araştırma kapsamında toplanan nitel veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

#### **3.2.4.2. Karşılaştırımlı Finansal Analiz Yöntemi**

Finansal tabloların analizinde dinamik yöntemlerden birisi olarak görülen karşılaştırımlı finansal tablolar analizinde belirli dönemlerde incelenen işletmenin her bir kalemindeki değişimler karşılaştırımlı olarak incelenmektedir (Akgüç, 2011: 259).

Bu kapsamda bir analiz yapabilmek için aynı işletmeye ancak farklı dönemlere ait finansal rasyoların birbiriyle karşılaştırılması mümkündür. Benzer şekilde aynı sektörde faaliyet gösteren benzer üretim ve ticari faaliyetleri olan en az iki işletmenin bilanço ve gelir tablolarının da karşılaştırımlı olarak analiz edilmesi mümkündür (Akdoğan ve Tenker, 2012: 178).

Bu tip analize başlamadan önce bir işletmenin hangi periyot ve yıllara ait faaliyetlerin finansal değişimleri analize konu edileceği öncelikle tespit edilir ve bu dönemlere ait bilanço veya gelir tabloları temin edilir. İkinci aşamada analizde odaklanılacak, diğer bir ifadeyle

değişimleri karşılaştırılacak kalemlerdeki veriler kullanılarak bu dönemdeki dönemsel değişimler artı eksi olarak tespit edildikten sonra, aşağıdaki formül kullanılarak yüzdeler düzeyde hesaplama yapılır (Bayrı, 2010: 103):

**Formül-1:**

$$\frac{\pm \text{Fark} \times 100}{m} = \pm \%$$

Formülde yer alan ‘Fark’ analize konu edilen kalemdaki artışı ya da azalışı ifade ederken, (m) harfiyle gösterilen değişken ise karşılaştırmaya konu edilen iki dönemden/yıldan ilkinde ait kalemin tutarı olarak yazılır. Bu hesaplama sonucunda ulaşılan yüzdeler değeri eksi yönlü olduğunda bir önceki seneye göre bir azalış ya da zarardan, artı yüzdeler bir sonuç çıktığında ise bir önceki yıla ait artıştan bahsetmek mümkün olacaktır.

Özellikle beş on yıllık bilanço kayıtlarındaki her bir kalemin bile birbiriyle karşılaştırılmasına olanak veren bu analiz tekniği oldukça kolay hesaplamaya imkân veren bir finansal analiz yöntemidir (Akdoğan ve Tenker, 2012: 179).

Bununla birlikte bu yöntemle sadece yıllar ya da periyotlar itibariyle analize konu edilen kalemlerdeki değişimlerin istatistiksel olarak gösterimi dışında bu tür analizlerden daha fazla bulguya ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle artı ve eksi yönlü değişimlerin nedenleri hakkında ayrıca araştırma yapmak gerekmektedir (Bayrı, 2010: 103).

Araştırma kapsamında THY'nin Star Küresel Havacılık İttifakı ile stratejik işbirliği öncesi olan 2007-2008 dönemi ile 2017-2018 dönemi temel finansal durum ve gelir tablosunda yer alan ve THY'nin stratejik işbirliği sonrasındaki büyümesini gösteren içerikteki veriler bu şekilde çözümlenmeye çalışılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile stratejik işbirliği kurduğu 2008 yılı sonrasında yaşadığı değişim ve gelişmeler analiz edilmiştir. Söz konusu stratejik işbirliğinin THY büyümesine etkisini incelemek amacıyla bölümde öncelikle Star küresel havacılık grubunun SWOT analizi yoluyla sahip olduğu üstünlükler ve tehditler değerlendirildikten sonra 2007-2018 yılları arasında THY finansal durumu, pazarlama ve satışlarındaki değişimler, marka değerindeki değişimler ile hizmet üretim kapasitesindeki değişimler karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilerek ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

#### 4.1. STAR KÜRESEL HAVACILIK İTTİFAKININ SWOT ANALİZİ

THY şirketinin 2008 yılında Star küresel havacılık ittifakı ile ortaklığı sonrasında çeşitli fırsatlar ve avantajlar kazandığı; bu kazanımlar sayesinde THY'nin büyüyüp büyümediğini değerlendirmeye yönelik analizlere geçmeden önce söz konusu stratejik ittifakın SWOT analiz yoluyla genel bir değerlendirmesini yapmak yerinde olacaktır.

Öncelikle ittifakın güçlü (Strengths) yönlerine bakıldığında; Dünyada uçak ve filo sayısı en fazla olan havacılık ortaklığı olması; en uzun uçuş mesafelerine, günlük uçuş sayısına, koltuk kapasitesine, taşınan yolcu ve yük sayısına sahip küresel havacılık ortaklığı olması; üretim verimliliğinin yüksek olması; Havaalanlarında müşterilerine daha fazla lounge ve konaklama hizmeti sunma kapasitesinin olması; ittifakın -marka tanınırlığının yüksek olması; ittifakta 3 havayolu işletmesinin 5 yıldızlı olması (All Nippon Airways, Asiana Airlines, Singapore Airlines); Küresel havacılık ulaşım sektöründeki pazar payının yüksek ve güçlü olması; sürekli yenilikçi iş ve hizmet tasarımları geliştirmesi, ittifak üyelerinin tüzel kişiliğiyle başka üyelerle işbirliği ve ortaklık kurmasına izin vermesi sayılabilir.

Star küresel havacılık ittifakının zayıf yanları (Weaknesses); ittifaka üye havayolu işletmeleri arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliklerinin bulunması, üyeler arasında bilgi teknolojileri sistemlerinin entegrasyon sorunlarının olması; ittifak üyelerinin Güney Amerika kıtasında ve Ortadoğu'daki pek varlık gösteremeyerek bu pazarlardaki payının zayıf

olması; ittifak uygulamalarının üyelere kazandırdığı gelirlerin çok kısıtlı kalemlerden oluşması; üyeler arasındaki rekabetin de zaman zaman devam etmesi; ittifakın sinerji üretme konusunda üyeleri yeterince motive etmemesi sayılabilir.

Star küresel havacılık ittifakının geleceğe yönelik fırsatları (Opportunities); küresel pazarlarda uçak yakıt fiyatlarının düşüşün sürekli hale gelmesine bağlı fiyatlandırma esnekliğinin mümkün olması, yeni gelişmekte olan 3.dünya ülkelerinde havacılık sektörüne yönelik ilginin ve potansiyelin çok yüksek olması; endüstriyel gelişmelerin paralelinde uçak yolcu ve yük taşıma teknolojilerinin giderek daha uzun mesafeli, fazla yolcu-yük taşımaya elverişli tasarımlar ortaya koyması; emniyet ve hızın yanı sıra konforun da sürekli olarak havacılık sektöründe küresel düzeyde hızla gelişmesi; turizm destinasyonları ile uluslararası ticaretin küreselleşmenin genişlemesine koşturucu olarak küresel mobilizasyonu sürekli arttırması; ittifak sayesinde küresel piyasalara açılmak isteyen işletmelerin bu sayede hızlıca büyümesi ve prestij kazanması; şiddetlenen küresel rekabet ortamında ittifakın havayolu şirketleri açısından önemli düzeyde rekabet avantajı sağlaması ve küresel düzeyde uçuşun gerekli kıldığı küresel koordinasyon ve iletişim ağının ancak ittifak sayesinde optimal yönetilebilir olması gibi unsurlar sayılabilir.

Son olarak Star küresel havacılık ittifakını gelecekte bekleyen tehditlere (Threats) bakıldığında; Bir yandan lüks uçuş konusunda “Gulf Carriers” (Qatar, Emirates, Etihad) olarak adlandırılan taşıyıcıların hızlı yükselişiyle birlikte ekonomik yönden zengin yolcuların ekonomik sınıftaki yolcularla aynı uçaklarda uçmak yerine daha lüks uçuş konforu sağlayan firmaları seçmeye başlaması; ekonomik yönden çok zayıf kesime uçuş hizmeti sağlayan havayolu işletmelerinin giderek ittifak üyelerinin yolcularını kendilerine çekerek rekabette üstün konuma gelmeye başlaması; ittifakın marka tanınırlığının yüksek olması kaynaklı tüketicilerde oluşan fiyat yüksekliği algısı; hava taşımacılığı sektörünün kırılgan yapısı; üye havayolu sayısının stabil düzeyde artması, ABD ve Avrupa ekonomisinin krizle karşılaşma ihtimalinin giderek yükselmesi, çevre koruma çekinceleri nedeniyle uçuşlardaki emisyon vergilerinin hızla yükselmesi; esnek tasarımı teknolojik gelişmelere koşturucu olarak üyelerin yeterli düzeyde ittifak çatısı altında taşıyamaması; ittifak üyesi işletmelerin bulunduğu ülkelerin arasında çatışma ve siyasi anlaşmazlıklara bağlı ambargoların yaşanması ortaya çıkması gibi tehditler sayılabilir.

Dünyanın en büyük havayolu taşımacılığı stratejik ittifakına üye olmakla THY yukarıda sayılan üstünlük ve fırsatlardan da etkili bir şekilde istifade etmeye hak kazanmıştır. Ancak Star küresel havacılık ittifakının bir üyesi olan THY'nin yukarıda sayılan ve nicel yöntemlerle ölçülmesi çok mümkün olmayan kazanımlar sonrasında nasıl büyüdüğünü değerlendirmek amacıyla yapılan bu çalışmada ittifakın sağladığı katkıların tamamını değerlendirmek mümkün değildir. Örneğin Star küresel havacılık ittifakı ile stratejik ortaklığı sonucunda THY'nin sadece yolculara kullandığı Lounge servislerindeki sayıca artışların ve ikram hizmetlerin küresel düzeyde daha kaliteli hale gelmesi sonrasında müşteri hizmet kalitesindeki artışlar yaşandığı değerlendirilmektedir. Ancak bunun ölçümlenmesi için THY yolcularıyla anket gibi farklı veri toplama yöntemleriyle analizler yapılarak bulgulara ulaşıldıktan sonra değerlendirme yapılması gerekir. Dolayısıyla THY - Star stratejik ortaklığının THY'ye sağladığı büyüme avantajını, finansal, ekonomik ve örgütsel göstergeler yoluyla incelemek yerinde olacaktır.

#### **4.2. STAR KÜRESEL HAVACILIK İTTİFAKININ THY'NİN FİNANSAL BÜYÜMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ**

İttifakın kısaca güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra ittifakı bekleyen fırsat ve tehditleri değerlendirdikten sonra ittifakın havacılık hizmeti üretim performansına bakmak yerinde olacaktır. Bu noktada en önemli göstergeler şüphesiz THY'nin finansal raporlarını analiz etmek yoluyla yapılacaktır. Zira işletmeler kar elde etmek amacıyla kurulan mal veya hizmet üreten organizasyonlardır.

Hatta işletmelerin finansal anlamda büyümeyi gerçekleştiremedikçe diğer göstergelerde büyümesi pek fazla değere ifade etmeyecektir. Bu nedenle, Star ortaklık sonrasında THY'nin finansal performansının hangi yönde geliştiğine ilk olarak bakmak yerinde olacaktır.

İşletmelerin finansal durumunu gösteren bilançolar, gelir gider tablolarıyla çeşitli finansal yapı oranları işletmelerin belli bir tarihteki varlıklarını ve bu varlıkların sağlandığı kaynaklarını gösteren yerleşik muhasebe sisteminin en önemli finansal analiz kaynağıdır (Esen, 2013:7; Dursun ve Yalnız, 2013:142).

İşletmelerin bir bakışta finansal durumu hakkında değerlendirme yapmak için,

öncelikle belirli dönemlerde yayınladıkları bilançolarda yer alan kalemlere ve rasyoları değerlendirmek işletmenin finansal performansı hakkında önemli bilgiler vermektedir (Akdoğan ve Tenker, 2012:72).

Literatürde yer alan bu tespitler doğrultusunda THY Star ittifakının gerçekleştiği 2008 yılının bir yıl öncesinden başlayarak 2018 yılına kadar geçen 12 yıllık periyotta şirket bilanço ve gelir gider tablolarındaki oranlardaki değişimler karşılaştırmalı finansal analiz yöntemiyle aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

#### **4.2.1. THY Temel Bilanço Rasyolarının Karşılaştırmalı Analizi**

Literatürde işletmelerin temel finansal tablolarının başında gelen bilançolarda yer alan temel rasyolar işletmenin finansal performansını oluşturan tüm göstergeleri içermektedir. Bu yönüyle bilançolar, bir işletmenin aylık, üç aylık ya da yıllık faaliyet serüveninin finansal ve kantatif özeti gibidir (Akdoğan ve Tenker, 2012:72).

Star küresel havacılık ittifakına 2008 yılında üye olan THY'nin bu stratejik işbirliği sonrasında yaşadığı finansal değişimlere araştırma kapsamında ilk olarak temel bilanço kalemlerindeki artı ve eksi yöndeki gelişmeler karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak THY'nin ittifak öncesi 2007 yılından 2018 yılına kadar geçen zaman döneminde bilançolarında yer alan ve bu şirketin finansal anlamda büyümesini gösteren temel bilanço kalemlerinin tutarları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 13: THY Özet Finansal Durum Tablosu/Bilanço Rasyoları (2007-2018/milyon TL)**

YILLAR*	Kısa Vadeli Borçlar	Uzun Vadeli Borçlar	Özkaynaklar	Dönen Varlıklar	Duran Varlıklar	Toplam Varlıklar
2007	1.186	1.887	1.847	1.487	3.434	4.922
2008	1.614	3.270	2.986	2.580	5.290	7.871
2009	1,949	3,177	3,444	2,799	5,772	8,572
2010	2.540	4.360	3.747	3.491	7.157	10.648
2011	3.951	7.954	4.498	4.042	12.362	16.404
2012	4.533	8.842	5.405	3.899	14.881	18.780
2013	6.652	11.784	6.962	4.535	20.863	25.399
2014	8.505	14.215	9.154	6.564	25.310	31.875
2015	11.248	22.300	14.090	9.148	38.490	47.638
2016	15.832	31.343	17.899	12.673	52.401	65.074
2017	16.209	32.267	20.171	13.699	54.948	68.647
2018	27.273	50.519	31.284	23.706	85.370	109.076
2007-2018 Arasındaki Artma/Azalma Oranı	2200%	2577%	1594%	1494%	2386%	2116%

\*Tüm yıllar, 12 aylık periyotta 31 Aralık son tarihi ile alınmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere 2007 yılından 2018 yılına kadar geçen zaman diliminde THY'nin finansal açıdan büyümesini gösteren kısa vadeli-uzun vadeli yükümlülükleri, özkaynakları, dönen-duran varlıkları ve toplam varlıklarının değeri 15 kat ile 25 kat arasında artmıştır. Bu rasyoları bilanço sistematığı içerisinde aktif ve pasifler olarak okumak istenildiğinde ilk olarak işletmenin özsermayesindeki değişimlere bakmak yerinde olacaktır.

Bu açıdan 2007 yılında 1 milyar 847 milyon tutarında olan THY özsermayesi, ittifakın yapıldığı 2008 yılında 2 milyar 986 milyona yükseldikten sonra sürekli artış sürecine girerek, 2017 yılında önce 20 milyar 171 milyon TL, daha sonra ise 31 milyar 284 milyon TL'e yükselmiştir. Yaklaşık 16 katlık özsermaye artışı, geçen 12 yılda işletmenin özsermayesinin sürekli büyümüş olması, işletme açısından pozitif yönde önemli bir göstergedir.

Ne var ki aynı tabloda, işletmenin kısa ve uzun dönemli borçlarında da benzer oranda büyüdüğü görülmektedir. Özellikle 2007 yılında 1 milyar 186 milyon TL olan kısa vadeli yükümlülükleri/borçları sürekli artarak 2018 yılına gelindiğinde 27 milyar 273 milyon TL'e yükselmiştir.

Havacılık sektöründe stok maliyetinin yüksek ve kur farkının fazla olması nedeniyle kısa vadeli ticari borçlanmanın yaygın olduğu düşünülse bile işletmenin 2008 yılında ittifakı sonrasında kısa vadeli borçlarında 2007-2018 yılları arasında yaklaşık 22 katlık bir artış yaşandığı da görülmektedir. İşletmenin uzun vadeli borçları ise aynı periyotta ve dönemde 25 kat artmıştır.

Nitekim 2007 yılında THY'nin kısa vadeli borçları ile uzun vadeli borçlarının toplamı yaklaşık 3 milyar 73 milyon tutarındayken işletmenin özsermayesi sadece 1 milyar 847 milyon TL'de kalmıştır. THY'nin toplam borçlarını sahip olduğu özsermayenin tamamıyla ödense bile yüzde %40 oranında yetersiz kaldığı görülmektedir.

Özkayanakları eksinin altında olan bir işletmenin normal koşullarda iflasın eşiğinde olduğu söylenebilir. Ne var ki kamusal finansman desteğiyle bu dönemde ayakta durmayı başaran işletmenin 2018 yılında benzer şekilde borçlarıyla özsermayesi karşılaştırıldığında borçlar toplamı 77 milyar 792 milyon TL iken işletmenin aynı dönemde özsermayesinin toplamı 31 milyar 284 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Bu durumda işletmenin özsermayesinin tutarının yaklaşık 2,5 katı borçlandığı söylenebilir.

Borç ve özsermaye artışlarını değerlendirdikten sonra işletmenin her türlü kazanımlarını gösteren varlıklarının değerindeki artışlara bakmak yerinde olacaktır. THY'nin dönen ve duran varlıklarının toplam değeri 2007 yılında 4 milyar 922 milyon tutarından 2008 yılında yaklaşık bir kat artarak 7 milyar 871 milyona yükselmiştir.

Bu yükselişin her yıl devam etmesi, işletmenin sürekli varlıklarının değerinde artış yaşandığını göstermekle birlikte THY'nin sahip olduğu toplam varlıkların değeri 2017 yılında önce 68 milyar 647 milyon TL 2018 yılında ise 109 milyar 76 milyon TL yükselerek yaklaşık 21 katlık değer artışı sağlamıştır. Bu da göstermektedir ki, 2007-2018 yılları arasında THY'nin sahip olduğu toplam varlıklarının değeri neredeyse her yıl bir kat artmış ve büyümüştür.

Şüphesiz finansal rasyolardaki bu artışlar, tek başına ittifakın THY'e sağladığı kazanımlardan kaynaklanmamaktadır. Ancak farklı başlıklar altında finansal rasyolara bakıldığında, Star ittifakına üyeliğin THY'nin stratejik anlamda büyümesine katkıları konusunda anlamlı görüşlere ulaşmak mümkündür.



#### 4.2.2. THY'nin Kritik Finansal Yapı Oranlarının Karşılaştırmalı Analizi

THY'nin 2007 ile 2018 yılları arasında geçen 12 yıllık sürede “cari oran”, “asit-test oranı”, “nakit oranı”, toplam borçların toplam aktiflerine oranı ile işletmenin öz sermayesinin aktifler oranı gibi önemli finansal performans göstergelerindeki değişimleri incelemek yerinde olacaktır:

**Tablo 14: THY'nin Kritik Finansal Yapı Oranlarındaki Değişimler**

	<b>Cari Oran</b>	<b>Asit-Test Oranı</b>	<b>Finansal Kaldıraç Oranı</b>	<b>Özkaynak Devir Hızı Oranı</b>
2007	1,25	1,16	0,62	0,38
2008	1,60	1,54	0,62	0,38
2009	0,44	0,36	0,60	0,40
2010	1,37	1,31	0,65	0,35
2011	1,02	0,96	0,73	0,27
2012	0,86	0,80	0,71	0,29
2013	0,68	0,63	0,73	0,27
2014	0,71	0,62	0,71	0,29
2015	0,54	0,54	0,54	0,3
2016	0,43	0,39	0,52	0,28
2017	0,59	0,57	0,39	0,31
2018	0,81	0,79	0,41	0,29
2007-2018 Arasındaki Artma/Azalma Oranı	-35%	-32%	-34%	-24%

Literatürde dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesiyle hesaplanan cari oran (İşletme Sermayesi Oranı), işletmenin kısa vadeli borçların ödenmesine bir zorluğun olup olmadığını gösterir. Özellikle işletmeye kredi vermek isteyen banka gibi kuruluşların ilk bakacağı finansal orandır (Esen, 2013:7).

İşletmelerin faaliyet dönemlerinde cari oranın 2.00'lik eşik değerinin üzerinde olması arzu edilir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde cari oran genellikle 1.5 puanlık oranda seyretmekle birlikte bu oran en az 0.75 puanlık eşik değerinde olmak durumundadır (Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 220).

Tabloda görüldüğü üzere baz alınan 2007-2018 yılları arasında geçen 12 yıllık dönem içinde THY cari oranı literatürde önerilen 2 puanlık eşik değerini sürekli altında seyretmiştir. Özellikle THY'nin cari oranı 2007/8 yıllarında ortaya çıkan Mortgage Küresel krizinin de

etkisiyle THY cari oranının 2009 yılının sonuna gelindiğinde 0,44 puana kadar gerilmesine neden olmuştur.

Benzer skorun 2016 da görüldüğü de söylenebilir. THY ortaklığının gerçekleştiği 2008 yılından 2018 yılına kadar gelen süreçte THY cari oranında %35'lik negatif artış yaşanmıştır. Bunun sebebi Tablo 13'de görüldüğü üzere bu süreçte dönen varlıkların, kısa vadeli yükümlülükler kadar artış gösteremeyişidir. Bu sonuç göstermektedir ki; THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile yaptığı ortaklık, "kısa vadeli borçlarını ödeme kapasitesi" yönünden THY'e önemli bir katkı sunmamıştır.

Cari oran değişimi itibarıyla "kısa vadeli borçlarını ödeme yönünden" sorun yaşayan THY'nin, benzer şekilde aynı dönemde sürekli likidite sorunu da yaşadığı 2007-2018 dönemindeki asit test oranındaki %32'lik azalmadan anlaşılmaktadır.

İşletmelerin belirli dönemdeki likit varlıklarının kısa vadeli yükümlülüklerine bölünmesiyle hesaplanan asit test oranı, THY Star küresel havacılık ittifakına girmeden önce yani 2007 yılında 1,16'lık skordayken, 2008 yılında gerçekleşen ittifaka katılımı birlikte 1,54 oranına yükseldiyse de, sonraki süreçte giderek azalmaya devam etmiştir.

Son 3 yılda yükseliş trendine girip, 2018 yılında 0,79 oranına gelse de, 12 yıl içerisinde asit test/likidite oranındaki 32%'lik azalma, THY'nin Star küresel havacılık ittifakına katıldığından bu yana yaşanan süreçte, bu ortaklığın likidite sorununa pozitif yönde bir katkı sağlamadığını ortaya koymaktadır. Zira bu oran bir işletmenin hemen nakde dönülebilecek varlıklarının kısa vadeli yükümlülüklerini karşılama durumunu gösterir ve eşik değer olarak 1,00 puanın üstünde seyretmesi beklenir. Eğer bu oran 1'in üzerindeyse işletme kısa vadeli yükümlülüklerini karşılamakta problem yaşamayacaktır. Asit test/likidite oranının 1'in altında olması da işletmenin yakın zamanda zorluk yaşayacağını söylemek için yeterli bir gösterge değildir.

Literatürde işletmelerin kısa ve uzun vadeli toplam borçlarının aktif toplamı içindeki payının ölçülmesiyle hesaplandığı vurgulanan "Finansal Kaldıraç Oranı", bir şirketteki varlıkların ne kadarının borçlar ile finanse edildiği saptanmış olunur (Dursun ve Yalnız, 2013:146).

Bu oranla şirket öz sermayesi ile borçları arasındaki ilişki incelenir. “Borçlanma Oranları” şeklinde de adlandırılan kaldıraç oranının yüksek olması, şirketin ödeme riskinin arttığını gösterir. Ayrıca işletmelerin belli bir dönemdeki finansal kaldıraç oranı hesaplandığında bu oran 1 eşik değerine eşitse “Öz kaynak borç dengesi yeterli”; 1 eşik değerinden küçük ise “Kriz kolay ve az zararlı atlatılabilir” ve bu oran 2 eşik değerden büyükse şirketin “kendi öz kaynaklarından çok yabancı kaynaklara bağımlı” olduğu şeklinde değerlendirme yapılır (Akdoğan ve Tenker, 2012:72).

Bu açıklamalar ışığında THY’nin Star ittifakı öncesi 2007 yılında finansal kaldıraç oranlarına bakıldığında şirketin bu değeri itibariyle 0,62’lik değerden 2018 yılına gelindiğinde yine 0,41’lik orana gerileyerek geçen 12 yıllık dönemde toplamda %34 oranında azalmıştır. Literatüre göre değerlendirildiğinde, THY finansal kaldıraç oranı itibariyle ittifak öncesi dönemde finansal yönden “Kriz kolay ve az zararlı atlatılabilir” durumundayken, 2018 itibariyle THY’nin daha pozitif bir tablo ortaya koyduğu söylenebilir. Zira oranın düşmesi toplam varlıklar içerisinde özkaynakların arttığı anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle işletme, yatırımlarını daha az borçla, daha çok kendi özkaynaklarıyla sürdürdüğü anlamına gelir.

Diğer yandan işletme varlıklarının yüzde kaçının işletme sahip ve ortakları tarafından finanse edildiğini ortaya koyan özkaynak devir hızı oranı, işletmenin özkaynaklarını ne kadar verimli kullandığını gösteren önemli bir finansal performans göstergesi olarak literatürde kabul edilmektedir. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu aktif varlıkların ne kadarının özkaynaklardan oluştuğunu gösteren özkaynak devir hızı oranının, en az 0,15 puanlık eşik değerinde olması gerekmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2012:79).

Bu açıklamalar ışığında THY’nin Özkaynak devir hızı oranındaki değişimler değerlendirildiğinde Star küresel havacılık ittifak öncesinde, THY’nin 0,38’lik özkaynak devir hızının eşik değerine oldukça üstünde olması, olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Ulusal bütçeden desteklenen ve zararı süspanse edilen THY’nin borçlarını ödeme yönünden her yıl iyi performans gösterdiğini söylenmekle birlikte, 2018 yılına gelindiğinde bu oranın eşik değerden hala yüksek olmasına rağmen 0,29’luk puana gerilediğini tablonun en son sütununda görülmektedir.

### 4.2.3. THY'nin Gelir-Gider Rasyolarının Karşılaştırmalı Analizi

THY dahil olmak üzere tüm işletmeler doğal olarak mal veya hizmet üreterek kar elde etmek üzere kurulurlar. O yüzden işletmelerin sürekli takip ettikleri en önemli finansal rasyolardan birinin karlılık analizleri olduğunu söylemek mümkündür (Akdoğan ve Tenker, 2012: 178).

Özellikle Kar-Zarar (Gelir-Gider) tablosu, bir işletmenin bir hesap dönemine ait gelir ve giderleri ile kazanç gücünü tam ve açık olarak göstermesi nedeniyle işletmelerin finansal performansı konusunda önemli bilgiler sunduğu belirtilmektedir (Akgüç, 2011: 259).

Ayrıca işletmelerin tüm gelir ve giderlerinin kayıt altına alındığı gelir gider tablolarının, işletmelerin kar veya zararın oluşumuna ilişkin net bilgi sunmasından dolayı işletme finansal performansını değerlendirme açısından oldukça önemli veriler içerdiği ifade edilmektedir (Bayrı, 2010: 103).

Literatürde yer alan bu tespitlerden hareketle aşağıdaki tablolarda THY'nin 2007-2018 yılları arasındaki gelir giderlerindeki değişimleri<sup>1</sup> değerlendirmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, THY'nin baz alınan 12 yılda özet gelir gider tablosundaki brüt ve net kar zarar göstergelerinin karşılaştırmalı analiz edilmesi, araştırmanın hedefleri doğrultusunda anlamlı sonuçlara varılmasını sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

---

<sup>1</sup> İşletmeler gündelik faaliyetlerinin finansal analizinde de genellikle "Satışların Kârlılık Oranlarının" hesaplanmasına bakmaktadırlar. Literatürde ve gündelik iş yaşamında görüldüğü üzere işletmeler sıklıkla "brüt", "net" ve "faaliyet" kâr oranlarını hesaplamayı tercih etmektedirler. Daha çok işletmelerin gelir gider tablolarındaki dönemsel veriler kullanılarak yapılan bu tip hesaplamaların başında "Brüt Kâr Oranı" hesaplanması gelmektedir. "brüt satış kâr" tutarı aynı dönemdeki net satışlara bölünerek hesaplanmaktadır. Böylece hesaplanan işletmenin satışlarının karlılığı oranının yüksek çıkması kârlılığı, düşük çıkması ise zarar edildiğini gösterebilmektedir. Benzer şekilde Faaliyet Kârı Oranı işletmenin faaliyet kârının net satışlara oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Bu oranın hesaplanmasında Brüt Kâr Oranı hesaplanmasından farklı olarak, sadece söz konusu hesaplamaya faaliyet giderleri de eklenmektedir. İşletmelerin "Faaliyet Kârı Oranı" hesaplanırken, üretim/faaliyet giderleri çıkartıldıktan sonra geriye kalan kârlılık tutarları hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksek çıkması işletme giderlerinin rasyonel bir şekilde yapıldığını gösterirken, aksi durum giderlerde orantısız bir harcamanın yapıldığını göstermektedir. İşletmelerin net kar oranı işletmelerin bir dönemdeki net kârının net satışlardan elde edilen tutara bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu hesaplama ile ticari faaliyetleri sonucunda bir işletmenin finansal açıdan varlık sebebine uygun bir şekilde kazanç sağlayıp sağlamadığı anlaşılmaktadır(Akdoğan ve Tenker, 2012: 178-184).

**Tablo 15: THY özet gelir gider tablosu (2007-2018)**

<b>YILLAR</b>	<b>Hasılat (net) *</b>	<b>Brüt Kar / Zarar</b>	<b>Esas Faaliyet Karı / Zararı</b>	<b>Vergi Öncesi Kar / Zarar</b>	<b>Net Dönem Karı / (Zararı)</b>	<b>Hisse Başına Kazanç / Kayıp (Kı)</b>
<b>2007</b>	4.859	1.253	251	371	265	0,15
<b>2008</b>	6.123	1.472	322	1.305	1.134	0,64
<b>2009</b>	7,035	1,899	762	736	559	0,64
<b>2010</b>	8.422	1.813	460	365	286	0,29
<b>2011</b>	11.812	2.009	359	145	18	0,02
<b>2012</b>	14.909	3.015	1.047	1.357	1.133	0,94
<b>2013</b>	18.776	3.472	1.240	965	682	0,49
<b>2014</b>	24.157	4.345	1.358	2.261	1.819	1,32
<b>2015</b>	28.752	5.793	2.486	3.911	2.993	2,17
<b>2016</b>	29.468	3.417	-865	2	-47	-0,03
<b>2017</b>	39.779	7.836	3.568	813	639	0,46
<b>2018</b>	62.853	13.569	6.192	5.234	4.045	2,93
<b>2007-2018 Arasındaki Artma/Azalma Oranı</b>	<b>1194%</b>	<b>983%</b>	<b>2367%</b>	<b>1311%</b>	<b>1426%</b>	<b>1828%</b>

\*TMS sistematiği içerisinde ‘‘Hasılat’’ tutarı 2010 yılından önce ‘‘Satış Gelirleri’’ olarak gruplandırılmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere THY Star küresel havacılıktiffakı ortaklığı öncesinde 2007 yılında toplam yıllık net hasılatı/satışlardan elde edilen gelirler 4 milyar 859 milyon TL’den 2008 yılında 6 milyar 123 milyon TL’den ve 2009 yılında 7 milyar 35 milyon TL seviyesine yükselmiştir. 2017 yılına gelindiğinde toplam satışlardan sağlanan gelirlerdeki artışlar 39 milyar 779 milyona ve 2018 yılında 62 milyar 853 milyona yükseldiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. 2007 yılından 2018 yılına gelene kadar geçen sürede THY hasılatı yaklaşık 12 kat artmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere THY’nin net dönem kar/zararı ile hisse başına yatırımcılarına sağladığı kazanç/kayıplar ise özellikle 2009, 2010, 2011, 2013 ve 2016 yıllarında düşüş göstermiştir. Özellikle THY’nin 2016 yılında THY’nin yıllık esas faaliyet zararı 865 milyon TL; vergi öncesi karı 2 milyon TL; net dönem zararı 47 milyon TL ve hisse başına düşen zararı 0,03 Kış. olarak hesaplanmıştır.

Ülkemizde 2016 yılında yaşanan siyasal karışıklıkların neden olduğu bu zararların 2018 yılında yeniden toparlandığı yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır. Bu da göstermektedir ki iç piyasasında yaşanan siyasal karışıklıklar THY'nin kar ve zarar oranlarına büyük ölçüde zarar verse de, Star küresel havacılık ittifakı sayesinde işletmenin ulaştığı satışlar sayesinde THY yeniden karlı pozisyona geçebilmektedir.

Sonuç olarak buraya kadar yapılan karşılaştırmalı finansal analizlerle, THY'nin Star küresel havacılık ittifakına üye olduğu 2008 yılının bir yıl öncesinden başlayarak ne düzeyde finansal performansının arttığı yönündeki bulgulara göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Her ne kadar ulaşılan bulgular ışığında, Star küresel havacılık ittifakına katılımın THY'nin finansal anlamda büyümesinin yegane sebebi olup olmadığı ortaya koyulmasa da ittifaka katılım sonrasında THY'nin finansal anlamda olağanüstü büyüdüğünü söylemek mümkündür.

Ancak bu büyüme rasyolarının finansal performans göstergeleri yönüyle ele alındığında işletmeye çok önemli düzeyde “kar artışı” sağlamadığı ve THY'nin ittifaka katılım sonrasında da giderek daha fazla finansal yönden yaşadığı sorunların derinleşmeye devam ettiği söylenebilir.

### **4.3. STAR KÜRESEL HAVACILIK İTTİFAKI İŞBİRLİĞİNİN THY'NİN TİCARİ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Star küresel havacılık ittifakının SWOT analizinde belirtildiği üzere, ittifakın en güçlü yönü ittifak üyesi işletmelerin küresel pazarlardaki satışlarını arttırmasıdır. Bu ortaklık sonrası THY'nin küresel havayolu taşımacılığı pazarında ne düzeyde kazanımlar elde ettiğini, havacılık sektöründe “interline bilet satışları gelirleri” ve “codeshare gelirleri” verilerinin karşılaştırmalı analizini yaparak belirlemek mümkündür.

Havacılık sektöründe interline uçuş, yolcunun biletini Türk Hava Yolları'ndan satın aldığı ve seyahatin bir bölümünü ya da tamamını başka bir havayolu firmasıyla gerçekleştireceği uçuş anlamına gelmektedir. Interline uçuşu için bilet satan havayolu işletmesi anlaşmalı olduğu başka bir havayolunun biletini yolcusuna satmakta ve bu yolla gelir elde etmektedir. Örneğin İstanbul'daki bir THY acentesi Star ittifakı üyesi olan

Lufthansa'nın biletini satarak kasasına gelir alırken, bazen de yurt dışındaki anlaşmalı havayolu şirketleri THY uçuşu için bilet satarak bunun gelirini THY sağlamaktadır.

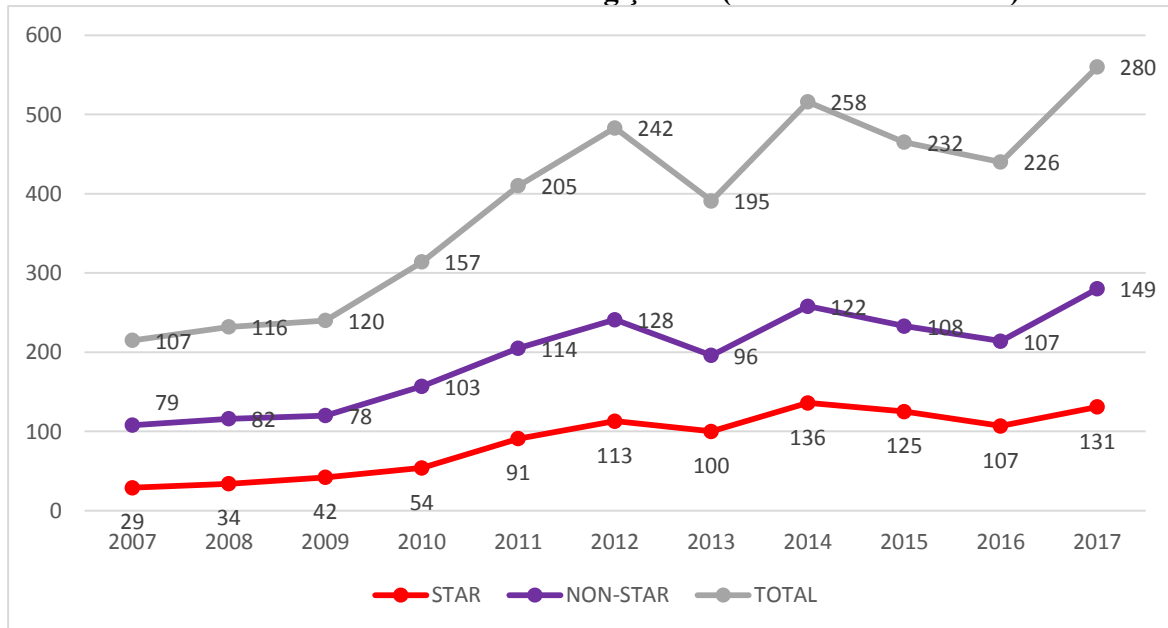
Codeshare olarak nitelenen pazarlama ve gelir kaleminde ise havayolu işletmesi ittifak üyesi ya da anlaşmalı olduğu bir havayolu şirketinin uçuşundaki koltukları yolcularına sanki kendi uçuşuymuş gibi satması demektir. Örneğin THY, Lufthansa'nın bir uçuşunda kendi biletini satabilir. Bu şekilde o uçuşta hem THY bileti hem de Lufthansa biletli yolcular olabilir.

Bu açıklamalar ışığında THY Star küresel havacılık ittifakı ortaklığı sonrasında interline ve codeshare hacmindeki değişimler yoluyla, bu iş birliğinden sağladığı gelirlerdeki artışları, pazarlama performansındaki yükselişleri ve dahası küresel pazarlardaki ekonomik yönden büyümesinin düzeyini değerlendirmek mümkündür.

#### 4.3.1. THY'nin Star Küresel Havacılık İttifakı Aracılığıyla Interline Satışlarındaki Değişimler

Aşağıdaki grafikte THY'nin, Star küresel havacılık ittifakına katılım öncesi olan 2007 yılından 2017 yılı sonuna kadar geçen süre içerisindeki interline hacmi gelirlerindeki değişimi gösterilmektedir.

**Grafik 7: THY- Star Küresel Havacılık İttifakı Sonrası Interline Hacmi Gelirlerin Değişimleri (2007-2017 / \*MEUR)**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere, Star küresel havacılık ittifakına katılım öncesi olan 2007 yılında THY interline hacminde 79 milyon EUR Star ittifakı üyesi olmayan işletmelerin biletlerini satarak, 29 milyon EUR ise Star İttifak üyesi işletmelerin interline kapsamında biletlerini satarak toplam 107 milyon EUR gelir elde etmiştir. Bu yılda Star İttifak üyesi işletmelerin toplam interline gelirine katkısı %27 seviyesindedir.

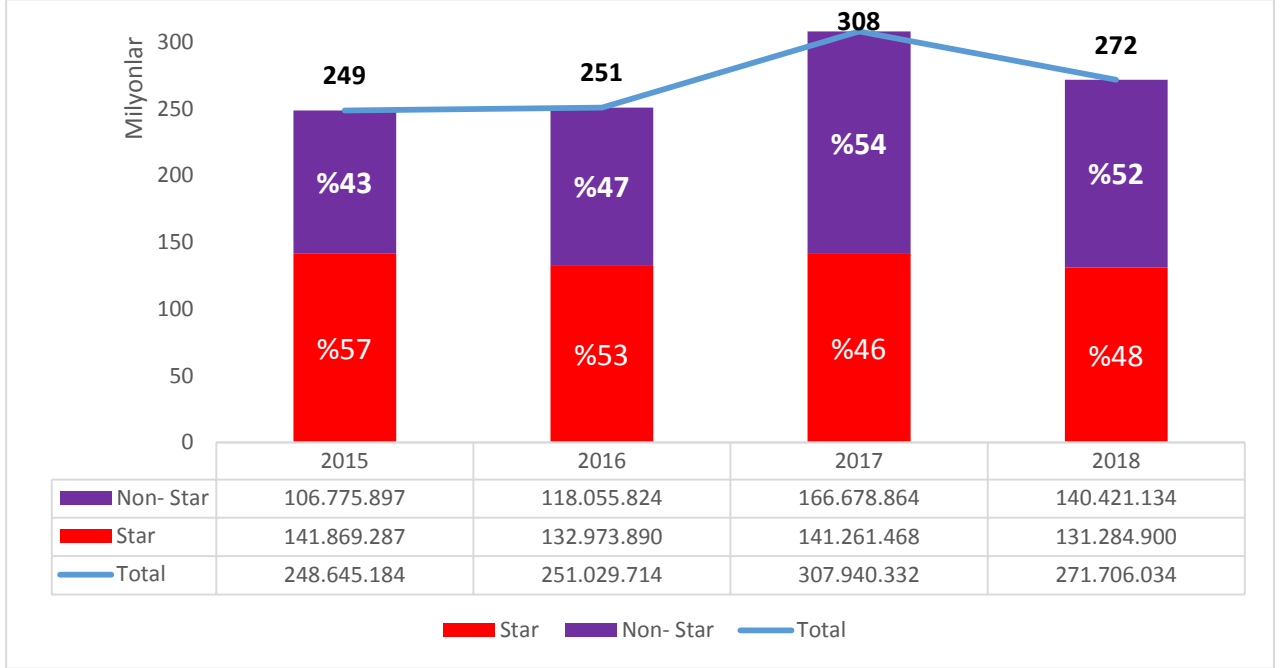
İttifaka katılım sonrasında 2008 yılında %8'lik bir gelişim gösteren toplam interline hacmi geliri, sadece 2013 yılında dalgalı bir seyir izlese de 2017 yılı sonuna gelindiğinde toplamda 280 milyon EUR'a ulaşmıştır. Söz konusu interline hacmi gelirleri içerisindeki Star küresel havacılık ittifakı üyesi sayesinde elde edilen gelirlerin toplamı ise 2017 yılı sonu itibarıyla 131 milyon EUR'a yükselmiştir. Bu değerler doğrultusunda, Star küresel havacılık ittifakının gelir etkisinin 2007 yılından bu yana 3 buçuk katlık bir finansal büyüme göstererek 2017 yılı sonu itibarıyla toplam interline hacmi gelirine %47'lik katkı sağladığı görülmektedir.

Bu rakamlar göstermektedir ki uluslararası havacılık sektöründe rekabet halinde Pazar payını yükseltmek isteyen THY, farklı havayolu işletmelerinin biletlerini satma konusunda Star küresel havacılık ittifakı ortaklığından oldukça yüksek düzeyde faydalanmaktadır. İşte pazardaki bu büyük ittifaka üye olan THY bu sayede interline hacmini büyütürken küresel havayolu işletmesi haline dönüşmeyi başarmıştır.

Aşağıdaki grafikte THY'nin Star Küresel Havacılık ittifakı üyeleri ile üyesi olmayan diğer havayolu işletmeleriyle gerçekleştirdikleri interline bilet satışlarında 2015 ile 2018 yılları arasındaki değişim oran ve tutarları gösterilmiştir:



**Grafik 8: Interline Hacmi Gelirleri İçinde Star Havayolları Oranı (2015-2018 / \*M USD)**



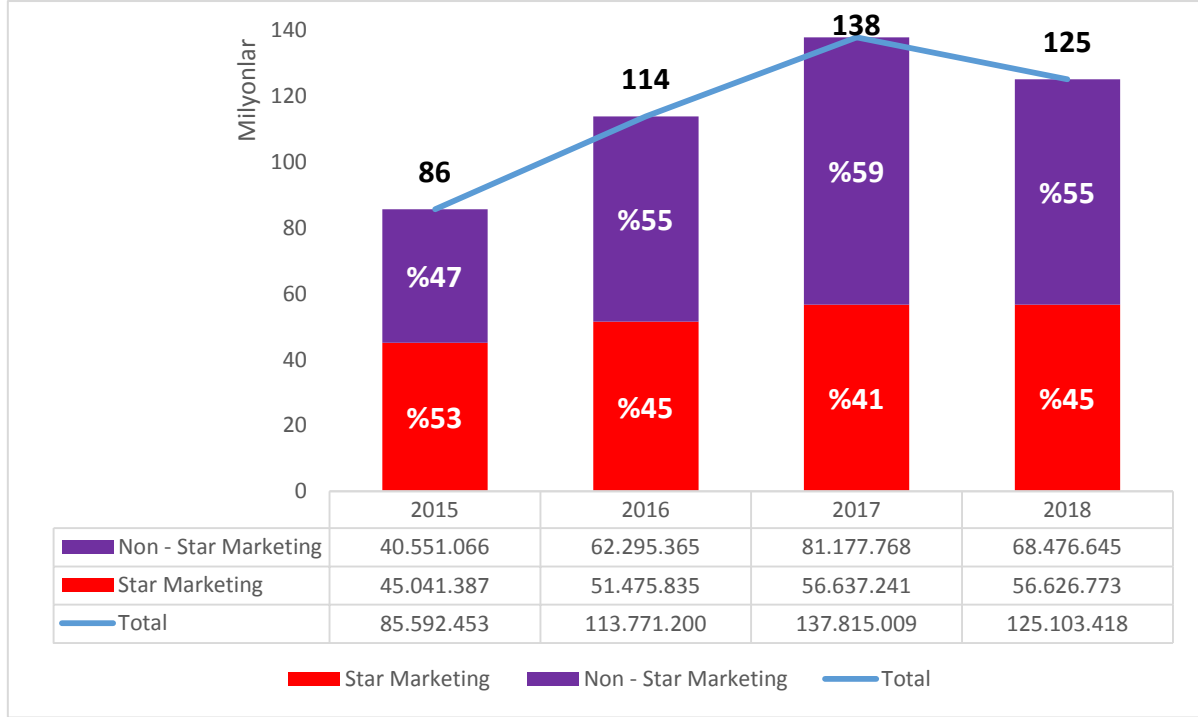
Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere 2018 yılında Star küresel havacılık ittifakı üyesi şirketlerin THY'nin interline bilet satışları içerisindeki payı %48 olarak görülmektedir. 2015 yılında yaklaşık 250 milyon dolarlık interline hacmine ulaşan THY'nin bu gelirlerinin içerisinde ittifak üyelerinin 142 milyon dolar olan %57'lik payı, 2016 yılına gelindiğinde %53'e (133 milyon dolar) düşmüştür. İttifak üyeleri üzerinden interline satış hacmi 2017 yılında yeniden 142 milyon dolara yükselse de, toplam interline hacmindeki %23'lük artışın asıl sebebinin THY'nin Star küresel havacılık ittifakı üyesi olmayan işletmelerle yaptığı anlaşmalar yoluyla gerçekleşen %40'lık artıştan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Nitekim 2017-2018 yılları arasında THY interline hacmi toplamda %11 oranında azalmış, THY'nin yıllık interline hacmindeki Star küresel havacılık ittifakı üyelerinin payı 2017 yılında %46 ve 142 milyon dolarken, 2018 yılında bu pay %48'e yükselmiş, ancak gelir yeniden 132 milyon dolara gerilemiştir. Interline hacmi gelirleri Marketing ve Operating olarak ikiye ayrılmaktadır. Interline marketing geliri, diğer havayolu şirketleri tarafından pazarlanan ve THY tarafından gerçekleştirilen uçuşlardan elde edilen gelirleri göstermektedir. Interline operating geliri ise THY üzerinden pazarlanan ve ancak diğer havayolu şirketleri

tarafından gerçekleştirilen uçuşlardan elde edilen gelirleri ifade ettiği belirtilmektedir (THY, 2019).

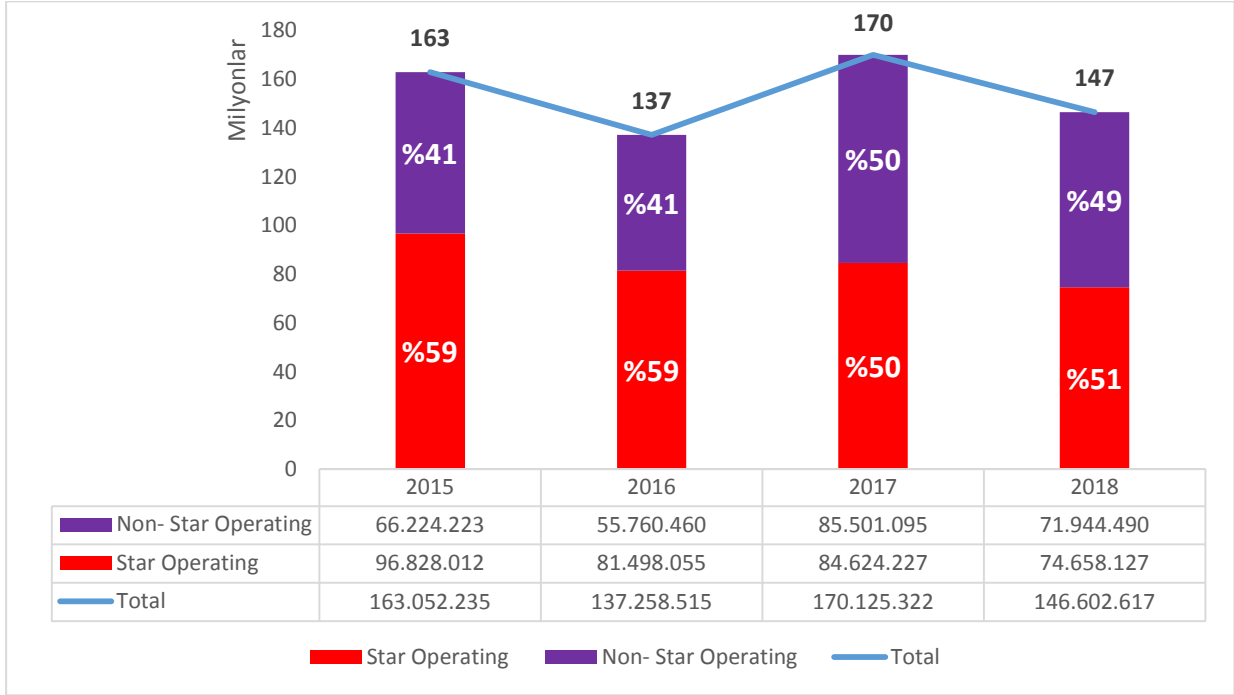
**Grafik 9: Interline Marketing Hacmi içinde Star Havayolları Marketing Oranı  
(2015-2018 / \*M USD)**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

Grafik 9’da görüldüğü üzere, Star küresel havacılık ittifakı üyesi havayolu işletmeleri aracılığıyla gerçekleşen bilet satışlarına dayalı THY’nin gelirleri, 2015, 2016 ve 2017 yılları arasında sürekli artarken 2018 yılında durağan bir performans gösterip 56,6 milyon dolar seviyesinde seyretmektedir. Bu 4 yıllık analizde, interline marketing hacmi içinde Star havayolları marketing gelirlerinde %25’lik bir yükselişi görülmektedir.

**Grafik 10: Interline Operating Hacmi içinde Star Havayolları Operating Oranı (2015-2018 / \*M USD)**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

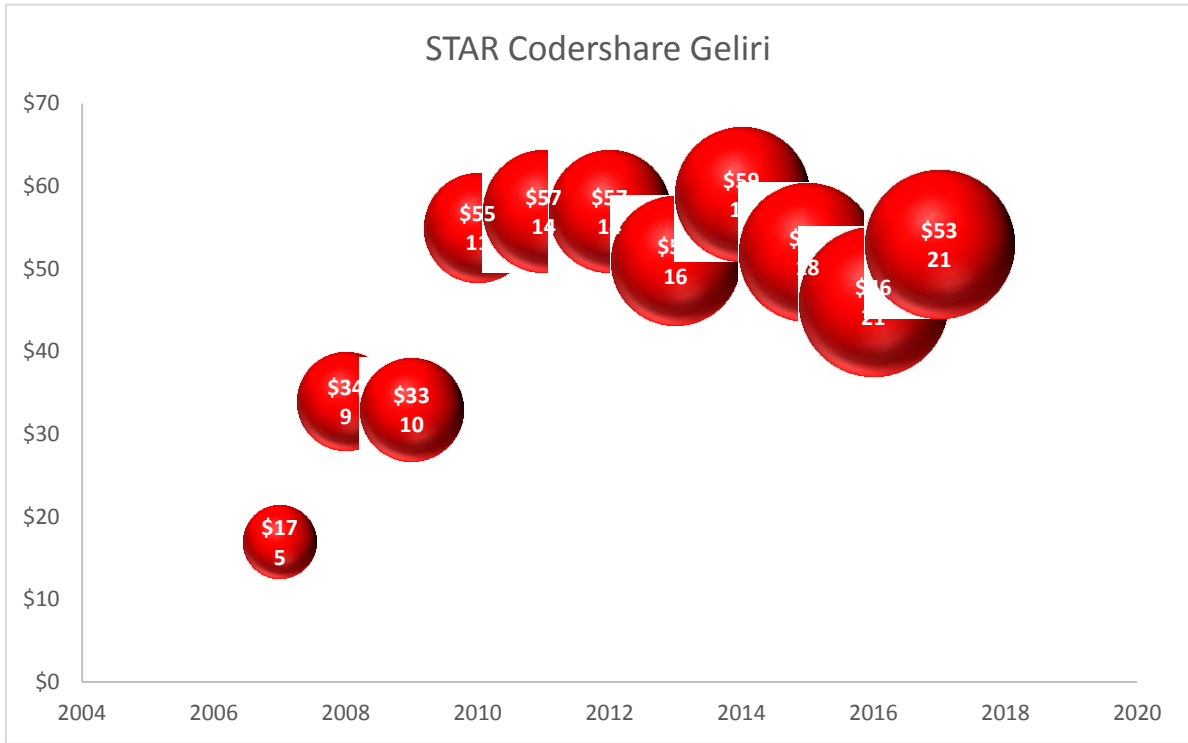
Operating gelirleri açısından baktığımızda, Star küresel havacılık ittifakı üyesi işletmelerin bu alandaki payı 2015 yılında %59 iken, 2018 yılında %51'e gerilediğini görmekteyiz. Bunun başlıca sebebi Star küresel havacılık ittifakı üyesi olmayan havayolu işletmeleri ile yapılan anlaşmalardan dolayı kazanımlar ve THY üzerinden satılan biletlerin yavaş yavaş Star ittifakının güçlü olmadığı bölgelere doğru yoğunlaşması olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak tüm bu kazanımlar birlikte değerlendirildiğinde Grafik 7'de görüldüğü üzere, THY Star küresel havacılık ittifakı ortaklığının finansal yönden şirkete büyük katkı sağladığını söylemek mümkündür.

### 4.3.2. THY'nin Star Küresel Havacılık İttifakı Aracılığıyla Codeshare Gelirlerindeki Değişimler

THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile ortaklığı sonrası küresel düzeydeki pazarlama ve satışlarındaki gelişmenin gözlemleneceği diğer bir gösterge de Codeshare anlaşması sayısındaki ve gelirlerindeki değişimlerdir.

**Grafik 11: THY - Star İttifakı sonrasındaki Codeshare İşbirliklerinin Gelişimi ve Codeshare Gelirlerindeki Değişimler (2007-2018/ \*M USD)**

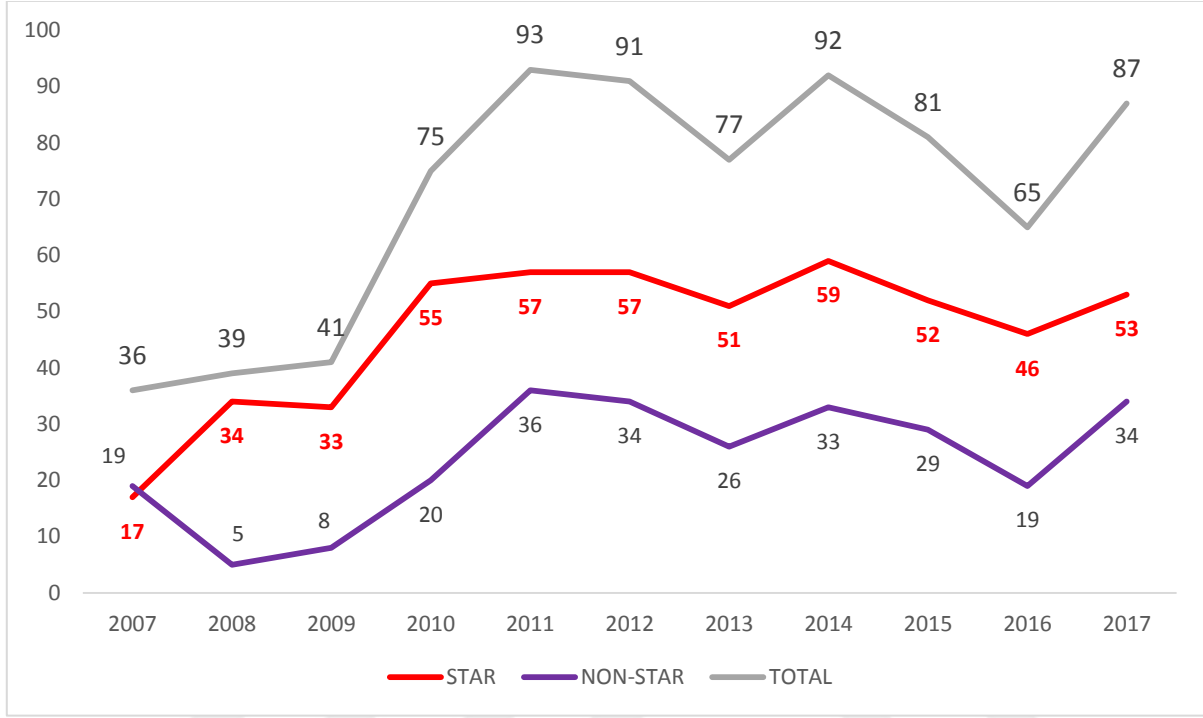


Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere 2007 yılında THY Star küresel havacılık ittifakına girmeden önce sadece 5 adet codeshare anlaşması bulunmaktayken, 2018 yılı itibariyle THY'nin yapmış olduğu toplam 51 uluslararası codeshare anlaşmasının içerisinde ittifakın payı 21'e yükselmiştir. İttifak üyeleriyle yapılan codeshare işbirlikleri sayesinde THY, ittifak üyeleri üzerinden 2007 yılında yaklaşık 17 milyon dolarlık codeshare geliri elde ederken, 2017 yılında gelirini iki kattan fazla arttırarak 53 milyon dolar seviyesine yükseltmiştir.

Star küresel havacılık ittifakı üyeliğinin finansal anlamda THY’ e sağladığı diğer bir gelir göstergesi de codeshare satışlarındaki değişim yoluyla değerlendirilebilir:

**Grafik 12: THY Star İttifakı Sonrası Codeshare Hacmindeki Değişimler (\*M USD)**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

2007 yılında THY toplam Codeshare gelirleri (bir havayolu şirketinin başka bir havayolu şirketinin uçuşunu sanki kendi uçuşuymuş gibi satması yoluyla elde ettiği bilet gelirleri) toplamda 36 milyon USD seviyesinde iken, bu rakam 2017 yılına gelindiğinde 2,4 katına çıkarak 87 milyon USD seviyesine gelmiştir. Codeshare gelirleri içerisinde Star küresel havacılık ittifakının payı 2007 yılında %47 iken bu oran 2017 yılı sonuna gelindiğinde %61 seviyesine yükselmiştir.

Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde THY Star küresel havacılık ittifakı ortaklığı sayesinde uluslararası işletme olma ve bu şekilde yurt dışından müşteriler bularak ihracat yapabilme kabiliyeti kazandığı söylenebilir.

### 4.3.3. THY'nin Star Küresel Havacılık İttifakı Aracılığıyla Pazarlama Gücündeki Değişimler

Havacılık sektöründeki yakıt giderleriyle, uçakların satın alınması yönünden sürekli döviz üzerinden ticaret yapmak zorunda kalan THY'nin gerek interline gerekse codesahre satışları yoluyla gelirlerini sürekli arttırır hale gelmesi önemli bir kazanım olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki şekilde THY'nin Star küresel havacılık ittifakına katılımı sayesinde sağlanan uçuşların yıllara göre toplam gelirlerindeki değişimler gösterilmektedir.

**Şekil 5: Star İttifakının THY'ye sağladığı Finansal Katkı Tutarlarındaki Değişimler (2016-2017 / \*M EUR)**

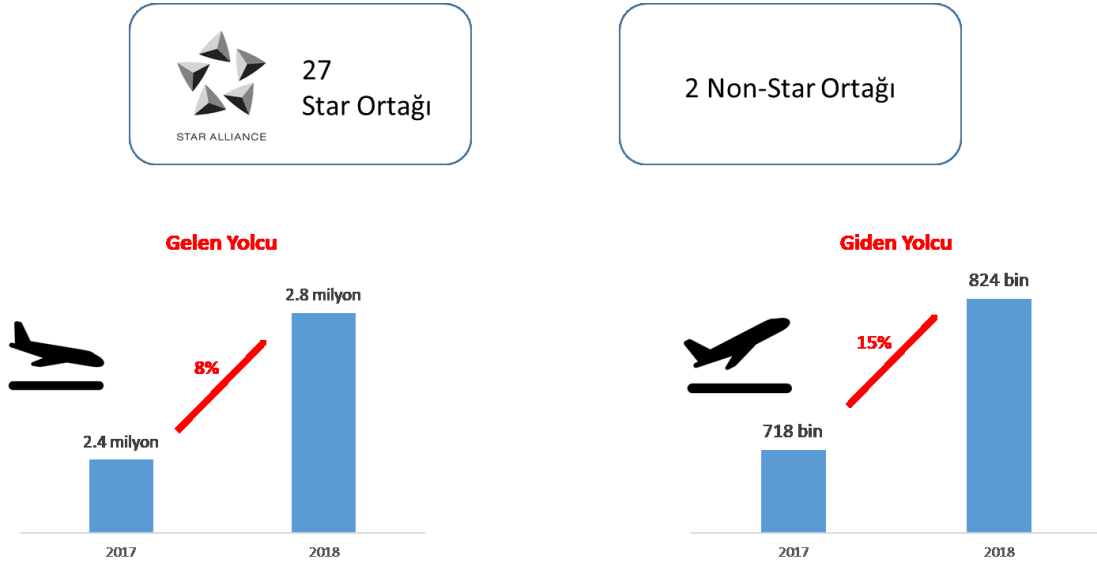
<b>GELİRLER</b>	<b>2016 Yılı</b>	<b>2017 Yılı</b>
<b>NETWORK ETKİSİ +</b>	<b>56.6 MEUR</b>	<b>63.3 MEUR</b>
<b>STAR ÜCRET ÜRÜNLERİ ETKİSİ +</b>	<b>10 MEUR</b>	<b>5.8 MEUR</b>
<b>DİĞER GELİRLER ETKİSİ +</b>	<b>4 MEUR</b>	<b>5.3 MEUR</b>
<b>TASARRUF ETKİSİ</b>	<b>2.1 MEUR</b>	<b>3.2 MEUR</b>
<b>- İTTİFAK GİDERLERİ =</b>	<b>2.7 MEUR</b>	<b>3 MEUR</b>
<b>TOPLAM STAR ALLIANCE GELİRİ</b>	<b>70 MEUR</b>	<b>74.6 MEUR</b>

Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere 2016-2017 yılları arasında geçen bir yıllık periyotta Star küresel havacılık ittifakı sayesinde THY 74,6 milyon Euro döviz geliri elde etmiştir. 2016 yılında ise bu gelirin 70 milyon Euro olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu kazanımlar doğrultusunda üyeliğin THY sağladığı bu finansal katkının zaten döviz ve nakit sıkıntısı çeken THY açısından oldukça önemli bir kazanım olduğunu söylemek mümkündür.

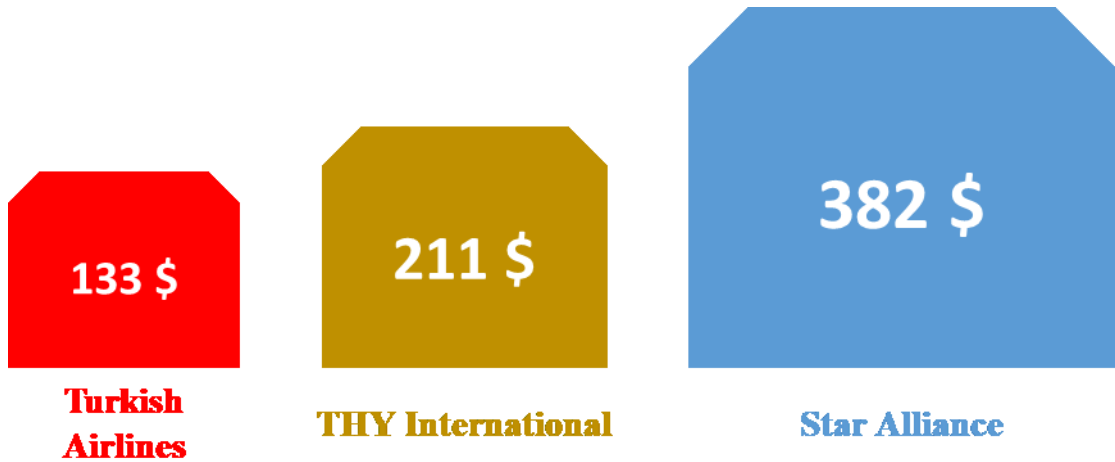
THY 2017 yılı sonunda Star küresel havacılık ittifakı yoluyla, bir önceki yıla oranla %8 artış sağlayarak 2,6 milyon gelen yolcuya, yine bir önceki yıla oranla %15 artış sağlayarak 824 bin giden yolcuya bilet satarak toplamda yaklaşık 3,5 milyon yolcuya hizmet vermiştir.

**Şekil 6: THY'nin 2017 / 2018 Performansı**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

**Şekil 7: THY uçuşlarında Birim Gelirine Star İttifakın Etkisi (2017)**



Kaynak: THY yatırımcı ilişkileri sayfası verilerine göre 2007-2018 hazırlanmıştır.

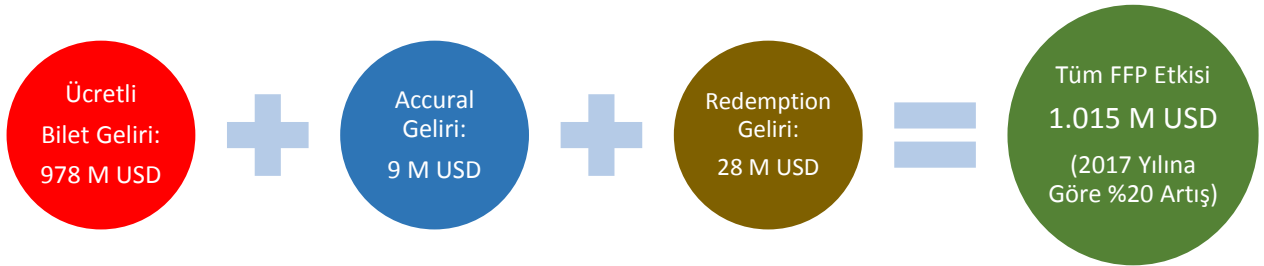
Birim gelir kırılımına bakıldığında ise, Turkish Airlines olarak ortalama 133 dolar gelir elde eden THY, Star küresel havacılık ittifakı uçuşlarında birim gelirini ortalama 382 USD dolara yükselttiği görülmektedir.

Havayolu şirketlerinin bir başka uluslararası havayolu şirketiyle işbirliğine giderek “Sık Uçan Yolcu Programı” olarak Türkçeye çevrilebilen FFP anlaşmaları yoluyla da gelir elde etmesi mümkündür (FFP İng: Frequent Flyer Program).

Üyelerine THY uçuşlarının yanı sıra ortak havayolları uçuşlarında da mil kazanma ve harcama fırsatı sunan programın, THY’nin üyesi olduğu Star küresel havacılık ittifakı bünyesindeki havayollarıyla var olan, 27 FFP anlaşmasına ek olarak birliğe üye olmayan havayolu program ortaklarıyla da bu kapsamda bir FFP anlaşması imzalayabilmektedir.

THY verilerine göre, şirketin 2018 yılında FFP anlaşmaları yoluyla elde ettiği gelir dağılımı Şekil 7’de gösterilmiştir.

#### Şekil 8: THY’nin FFP Anlaşmaları Yoluyla sağladığı Gelirlerin Tutarı (2017-2018/USD)



Görüldüğü üzere FFP anlaşmaları yoluyla THY’nin yıllık kasasına döviz cinsinden giren tutarlar 2018 yılı itibariyle 1 milyar dolar üzerine çıkmıştır. Bu gelirlerin toplamı 2017 yılında ise 848 milyon dolardır. THY, 28 Star küresel havacılık ittifakı üyesiyle FFP anlaşması imzalamış ve elde ettiği bu gelirlerle bir yandan işletmenin likidite sıkıntısını giderirken, diğer yandan da dünyadaki her yolcuya uçak bileti satabilme kabiliyeti ile marka değerini ve bilinirliğini de yükseltmektedir.



#### 4.4. STAR ALLIANCE İŞBİRLİĞİNİN THY MARKA DEĞERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Star küresel havacılık ittifakıyla kurduğu stratejik ortaklık, THY'ye marka bilinirliği ve marka değeri üzerinde olumlu etkilere neden olmuştur. O yüzden araştırma kapsamında Star küresel havacılık ittifakı ile ortaklık sonrasında THY'nin marka değerindeki yaşanan değişimler karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmiştir.

THY marka değerinin hesaplanması konusunda herhangi bir faaliyet göstermemekle her yıl Türkiye'deki en büyük 100 marka çalışması yapan Brand Finance Marka Değerleme ve Danışmanlığı tarafından THY'nin marka değeri hesaplanarak kamuoyuna deklare edilmektedir (Brand Finance, 2018).

“Brand Finance Türkiye Marka Değerleri Sıralaması” araştırmasında yapılan marka değerlendirme sistematüğını öncelikle kısaca tanımlamak yerinde olacaktır. Brand Finance, ‘Hak Bedeli’ marka değerlendirme metodunu kullanarak bir lisansörün markasını açık pazarda lisanslayarak elde edeceği kazanç esasından hareketle, şirketin elde ettiği hasıllata hak bedeli uyarlayarak net marka değerine ulaşmaktadır. Bu yaklaşım markaya ait gelecekteki satışları ve bu satışlara yüklenecek markanın kullanımında doğan bir hak bedelini de içermektedir.” (Brand Finance, 2018).

Ayrıca Brand Finance'ın yaptığı marka değerlemesinde kullandığı verileri nereden, nasıl ve hangi yöntemle topladığına bakıldığında, şirketin raporlarında açıkladığı veri toplama kaynak ve yöntemleri şöyle özetlenebilir:

- Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) veri tabanından temin edilen mali tablolar. Brand Finance 100 markalık listenin %80 - %85'ine ait verilerin KAP'tan temin edildiği belirtmektedir.
- Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) veri tabanından temin edilen finansal tablo ve raporlar.
- Borsa İstanbul veri tabanından temin edilen finansal tablo ve raporlar.
- Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) veri tabanından temin edilen finansal tablo ve raporlar.
- BrandAsset® Valuator veri tabanından temin edilen ve özellikle Brand Finance marka gücü olarak bilinen skoru belirlerken markanın göreceli ağırlığı, önemsenme ve duygusal imaj özellikleri gibi marka kimliği ile ilintili verilerin bu kaynaktan temin edildiği belirtilmektedir.

- Rep Man-İtibar Araştırmaları Merkezi veri tabanından temin edilen veriler. Özellikle Türk markaları için bu Şirket tarafından yürütülen araştırma sonucu elde edilen veriler hesaplamada kullanılmaktadır.
- IBES- Institutional Brokers Estimate System – yorum ve veriler. Özellikle Brand Finance markalı faaliyete ait son 3 yıllık geçmiş finansal verileri yorumlarken ve gelecek 5 yıla dönük tahmin ve projeksiyon hazırlarken IBES yorum ve verilerinden yararlanmaktadır.
- Brand Finance ve diğer veri tabanlarında yer alan lisans anlaşmalarına ilişkin veriler. Özellikle sektöre ilişkin hak bedeli aralığının tespiti için, Brand Finance ve diğer veri tabanlarında yer alan mukayese edilebilir lisans anlaşmalarındaki veriler hesaplamada kullanılmaktadır.
- Şirketlerin doğrudan iletildiği finansal ve diğer veriler.

Yukarıda kısaca özetlenen yöntem ve verilerle 2008 yılından itibaren Türkiye'nin en büyük ilk yüz marka değerlemesini yapan şirket web sayfasından temin edilen 2016, 2017 ve son olarak 2018 yılına ait "Brand Finance Turkey 100" (Türkiye'nin En Değerli 100 Markası) çalışmalarında bu araştırma kapsamında incelenen THY sürekli olarak ön sıralarda yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda 2015-2018 yılları arasında Brand Finance Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralamasında ilk 10'a giren şirketlerin marka büyüklüğü itibarıyla yapılan sıralamadaki yerleri gösterilmiştir.

**Tablo 16: Brand Finance Türkiye'nin En Değerli Markaları Sıralamalarında İlk Ona Giren Şirketlerin 2015-2018 Yıllarındaki Yerleri**

Marka	Sektör	2015	2016	2017	2018
Türk Hava Yolları	Havayolu	4	1	3	1
Türk Telekom	Telekomünikasyon	2	2	1	2
Turkcell	Telekomünikasyon	7	6	2	3
Akbank	Banka	1	4	4	4
Garanti	Banka	5	5	5	5
Ziraat Bankası	Banka	11	11	6	6
İş Bankası	Banka	3	7	8	7
Arçelik	Dayanıklı Tüketim	6	3	7	8
Yapı Kredi	Banka	8	9	9	9
Ford Otosan	Otomotiv	19	16	12	10

Kaynak: Brand Finance Türkiye'nin En Değerli İlk 100 Markası Çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

2015-2018 yılları arasında en istikrarlı şekilde marka değerini korumayı başaran Türk Hava Yolları 2015 yılında en değerli 4. marka, 2016 yılında 1. marka, 2017 yılında 3. marka ve nihayet 2018 yılında Türkiye'nin en değerli 1. markası olarak listede dikkat çekmiştir. Ona benzer şekilde istikrarlı bir şekilde marka değerini dört yıl boyunca koruyan Türk Telekom Telekomünikasyon 2015, 2016 ve 2018 yıllarında Türkiye'nin marka değeri en yüksek ikinci işletmesi, 2017 yılında ise en değerli birinci işletmesi olmayı başarmıştır. Marka değerini istikrarlı bir şekilde koruyan işletmelerden birisi de Akbank'tır. Akbank her ne kadar 2015 yılında Türkiye'nin en değerli markası sıralamasında 1. sırada yer alsada da 2016, 2017 ve 2018 yıllarında ilk 4 büyük marka içerisinde kalmayı başarmış ve böylece marka değerini istikrarlı bir şekilde koruyan özel bankalar arasında güçlü bir konuma yükselmiştir.

2016 yılında yayımlanan "Brand Finance Turkey 100" "Türkiye'nin En Değerli 100 Markası" çalışmasında yer alan ilk on şirketin içinde başı çeken THY'nin aynı dönemde Borsa İstanbul'daki piyasa değerleri ile hisse başına düşen değerleri tespit edilerek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 17: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2015-2016 Yılları)**

Marka	BF 2016 Sıra No	BF 2015 Sıra No	2016 Marka Değeri USD *	2015 Marka Değeri USD*	Marka Değerindeki Değişim Oranı	Bİ Kapanış Fiyatı (TL)	Bİ Piyasa Değeri TL**
<b>THY</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2,452</b>	<b>2,219</b>	<b>11%</b>	<b>5.1</b>	<b>7,038</b>
<b>TÜRK TEL.</b>	2	2	2,353	2,475	-5%	5.3	18,48
<b>ARÇELİK</b>	3	6	1,983	1,845	7%	21.2	14,325
<b>AKBANK</b>	4	1	1,589	2,516	-37%	7.8	31,28
<b>GARANTI</b>	5	5	1,529	1,953	-22%	7.6	32,004
<b>TURKCELL</b>	6	7	1,435	1,700	-16%	9.8	21,45
<b>İŞ BANK.</b>	7	3	1,297	2,445	-47%	4.2	22,43
<b>AND.EFES</b>	8	10	1,151	1,085	6%	17.6	10,438
<b>Y. KREDİ</b>	9	8	980	1,393	-30%	1.2	5,216
<b>HALKBANK</b>	10	12	958	973	-1%	9.3	10,125

Kaynak: Brand Finance ve Borsa İstanbul verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\* Şirketin söz konusu yıla ait Brand Finance Marka Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

\*\*Şirketin söz konusu yıla ait Borsa İstanbul Piyasa Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere 2015 yılında 2.219 Milyon USD olan marka değerini %11'lik artışla 2.452 Milyon USD çıkartan THY, Türkiye'nin en değerli markası olarak listenin en başında yer almıştır. İlginçtir ki, Borsa İstanbul'a kote olan THY 2016 yılında, yıllık ortalama değeri 5,1 TL olan toplam 1 milyar 380 milyon adet hisseyle yaklaşık 7 milyar TL piyasa değerine ulaşmıştır. Bu piyasa değeri ise Yapı Kredi Bankasından sonra BF marka değerlemesinde ilk ona giren işletmelerin arasında en düşük piyasa değeridir.

Yine 2015 yılında marka değeri itibariyle aynı sıralamaya 4. sırada yer bulabilen THY'den farklı olarak Türk Telekom, 2 milyar 353 Milyon USD olan marka değeriyle 2.sıradaki konumunu 2016 yılında da korumuştur. Daha açık bir ifadeyle 2016 yılında Türk Telekom marka değerinde %5 düzeyinde düşüş yaşamış ancak 2016 yılı Türkiye'nin en değerli marka sıralamasında 2 milyar 475 milyon USD değeriyle 2.en değerli marka olarak kalmayı başarmıştır.

Türk Telekom'un 2016 yılında borsada ortalama 5,28 TL'lik değerle işlem gören 3 milyar 500 milyon adet hissesi bu firmanın 2016 yılında piyasa değerinin 18 milyar 480 milyon TL'lik değere ulaşmasını sağlamıştır (Brand Finance, 2016:7-8).

Aşağıdaki tabloda ise Brand Finance tarafından 2017 yılında yayınlanan “Türkiye’nin En Değerli 100 Markası” çalışmasında ilk on sırada yer alan diğer şirketlerle karşılaştırma yapılmak suretiyle THY marka değerleri ve Borsa İstanbul verilerine göre piyasa değerleri sunulmuştur:

**Tablo 18: Türkiye’nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2016-2017 Yılları)**

Marka	BF 2017 Sıra No	BF 2016 Sıra No	2017 Marka Değeri USD *	2016 Marka Değeri USD *	Marka Değerindeki Değişim Oranı	Kapanış Fiyatı TL	Piyasa Değeri TL**
THY	3	1	1,920	2,452	-22%	15,69	21.652
TÜRK TEL.	1	2	2,620	2,353	11%	6,44	22.54
TURKCELL	2	6	1,959	1,435	37%	15,48	34.056
GARANTİ	5	5	1,555	1,529	2%	10,72	45.024
Z.BANKASI	6	11	1,312	944	39%	-	-
ARÇELİK	7	3	1,284	1,983	-35%	21,52	14.541
İŞ BANK.	8	7	1,252	1,297	-3%	5,18	23.31
Y.KREDİ	9	9	951	980	-3%	2,32	10.085
HALKBANK	10	10	806	958	-16%	9,34	11.675

Kaynak: Brand Finance ve Borsa İstanbul verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\* Şirketin söz konusu yıla ait Brand Finance Marka Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

\*\*Şirketin söz konusu yıla ait Borsa İstanbul Piyasa Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere piyasa değeri 2016 yılında yaklaşık 7 milyar TL olan THY 2017 yılında piyasa değerini nerdeyse üç kat arttırarak 21 milyar 652 milyon TL’ye yükseltmiştir. Buna karşılık THY marka değeri 2 milyar 452 milyon USD’den %22 oranında düşüş ile 1 milyar 920 milyon USD’agerilemiştir.

Marka değerindeki 2017 yılı itibariyle yaşanan bu düşüş işletmenin Türkiye’nin en değerli 1.markası unvanını kaybederek 3.sıraya gerilmesine neden olmuştur. 2017 yılında marka değeri itibariyle Türkiye’nin en değerli markası haline gelen Türk Telekom ise 2 milyar 620 milyon USD olarak hesaplanan marka değeriyle Brand Finance Türkiye’nin en değerli markası sıralamasında 1.sıraya yükselmiştir. Bir önceki yılda 2 milyar 353 milyon

USD değeriyle listeye ikinci sıradan giren Türk Telekom, 2017 yılında marka değerini %11'lik oranında yükseltmeyi başarmıştır.

Türk Telekom Borsa İstanbul'da 6,44 TL'lik değerle işlem gören toplam 3 milyar 500 milyon adet hissesiyle 2017 yılında 22 milyar 540 milyon piyasa değerine ulaşmıştır. 2016 yılında piyasa değeri 18 milyar 480 milyon TL olan Türk Telekom'un hem marka değeri hem de piyasa değeri 2017 yılında ciddi artış kaydettiği yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

BF marka değeri sıralamasına 1 milyar 959 milyon USD değerle 2.sıradan giren Turkcell 2016 yılında 6.sıradaki konumunu yükseltirken, 2016 yılının en değerli markası olan Türk Hava Yolları %22'lik bir azalışla 2017 yılı Türkiye'nin en iyi markası sıralamasında 3.sıraya gerilemiştir. Turkcell'in 2016 yılında piyasa değeri 21 milyar 450 milyon TL den yaklaşık 13 milyar TL'lik bir artışla 2017 yılında 34 milyar 56 milyona TL'ye yükselmiştir.

Aşağıdaki tabloda 2018 yılında Brand Finance ilk on sıradaki işletmelerin Borsa İstanbul'daki piyasa değerleriyle birlikte THY marka değeriyle karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir:

**Tablo 19: Türkiye'nin En Değerli Markalarının Borsa, Piyasa ve Marka Değerleri (2017-2018 Yılları)**

Marka	BF 2018 Sıra No	BF 2017 Sıra No	2018 Marka Değeri USD *	2017 Marka Değeri USD *	Marka Değ. Değişim Oranı	Kapanış Fiyatı (TL)	Piyasa Değeri TL**
THY	1	3	2,042	1,920	6%	13,54	18.685
TÜRK TEL.	2	1	1,907	2,620	-27%	4,99	17.465
TURKCELL	3	2	1,841	1,959	-6%	12,17	26.774
AKBANK	4	4	1,649	1,579	4%	7,52	39.104
GARANTI	5	5	1,584	1,555	2%	8,38	35.196
ZIRAAT B.	6	6	1,432	1,312	9%	-	-
İŞ BANK.	7	8	1,334	1,252	7%	6,97	31.365
ARÇELİK	8	7	1,258	1,284	-2%	15,25	10.305
Y.KREDİ	9	9	937	951	-1%	1,58	13.346
FORD OTO	10	12	878	793	11%	61,3	21.510

Kaynak: Brand Finance ve Borsa İstanbul verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\* Şirketin söz konusu yıla ait Brand Finance Marka Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

\*\*Şirketin söz konusu yıla ait Borsa İstanbul Piyasa Değeri altı sıfır atılarak yuvarlanmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere 2018 yılı sıralamasında THY toplam 2 milyar 42 milyon USD değeri ile bir sene aradan sonra yeniden Türkiye'nin en değerli markası olmayı başararak listeye ilk sıradan girmiştir. Ancak 2017 yılında Borsa İstanbul'da "Kapanış Fiyatı" hisse başına 15,69 TL'den yıllık ortalama ile işlem gören THY hisseleri 2018 yılında hisse başına 13,54 TL'den yıllık ortalama ile işlem görmek suretiyle değer kaybederken, bu değer kaybı işletmenin 2017 yılında 21 milyar 652 milyon olan piyasa değerinin de 18 milyar 685 milyona gerilemesine neden olmuştur.

Türkiye'nin ikinci en değerli marka 1.9 milyar USD değer ile Türk Telekom olmuştur. Türk Telekom'un 2018 yılında borsada ortalama 4,99 TL'lik değerle işlem gören 3 milyar 500 milyon adet hissesi bu firmanın 2016 yılında piyasa değerinin 17 milyar 465 milyon TL'lik değere ulaşmasını sağlamıştır. 2018 yılında Turkcell ise 1.84 milyar USD marka değeri ve Borsa İstanbul'da işlem gören hisselerin 26 milyar 774 milyon TL'lik değeriyle Türkiye'nin en büyük 3. işletmesi olmayı başarmıştır (Brand Finance, 2018:8).

Buraya kadar anlatılan değerlere göre THY'nin 2015-2018 yılları arasında marka değerini sürekli Türkiye'nin en değerli ilk beş markası arasında tutmayı başardığını söylemek mümkündür. İşletmenin Borsa İstanbul'daki hisse başına değeri ile piyasa değeri de oldukça yüksek seviyededir. Ancak finansal tablolarında son iki yıldır THY'nin sürekli zarar açıklaması işletmenin marka değerinin de azalmasına neden olduğunu söylemek mümkündür.

#### **4.5. STAR ALLIANCE İŞBİRLİĞİNİN THY HİZMET ÜRETİM KAPASİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Araştırmanın bu bölümünde THY Star küresel havacılık ittifakı ortaklığı sonrasında büyümesinin örgütsel ve teknolojik boyutlarını oluşturan insan kaynakları, uçak filo ve havayolu taşıma hizmeti kapasitesindeki değişimler ele alınmıştır.

Bu doğrultuda, THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile olan stratejik işbirliği sonrasında sağladığı kazanımların THY'nin büyümesine olan etkisi; THY filo büyüklüğü, insan kaynaklarının sayısı ve niteliği, THY hava yolu hizmetleri üretim kapasitesini gösteren doluluk ve uçuş sayıları gibi göstergelere göre aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmiştir.

#### 4.5.1. THY'nin Star İttifakının Filo Büyüklüğü Üzerindeki Etkisi

THY'nin küresel bir havayolu şirketi haline gelmesini sağlayan ve bu kapsamda temel büyüme göstergesi olarak nitelenen göstergelerin başında THY'nin sahip olduğu uçak sayıları ve filo kapasitesi gelmektedir.

Star küresel havacılık İttifakı öncesinde ve sonrasında THY'nin sahip olduğu yolcu ve kargo Uçağı sayıları, bu uçakların yaş ortalamaları ile arz edilen yolcu taşıma kapasitelerinin 2007-2018 yılları arasındaki miktarları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo 20: THY Filosundaki Uçak Sayıları, Yaşları Ve Arz Edilen Koltuk Kapasitelerinin Yıllara Göre Dağılımı (2007-2018)**

Yıllar	Sahip Olunan Yolcu Uçağı	Sahip Olunan Kargo Uçağı	Finansal Kira (Kargo+Yolcu Uçakları)	Opr./Wet Lease (Kargo+Yolcu Uçakları)	Toplam Uçak	Filo Yaşı*	Koltuk
2007	102	-	-	-	102	6,18	21.865
2008	127	-	-	-	127	6,27	22.238
2009	129	4	-	-	133	5,8	23.787
2010	148	5	-	5	158	6,1	27.891
2011	173	6	-	1	180	6,2	28.836
2012	185	6	-	11	202	6,6	36.504
2013	191	5	-	37	233	6,8	42.236
2014	226	7	-	28	261	7,2	41.605
2015	29	-	177	93	299	6,9	56.807
2016	29	-	219	86	334	7,3	65.867
2017	36	-	202	91	329	7,7	65.688
2018	46	1	204	81	332	8,2	65.363
2007-2018 değişim oranı	-55%	-75%*	15%**	1520%***	225%	33%	199%

\*2009 yılı ile 2018 yılı karşılaştırmalı analiz edilmiştir.

\*\*2015 yılı ile 2018 yılı karşılaştırmalı analiz edilmiştir.

\*\*\*2010 yılı ile 2018 yılı karşılaştırmalı analiz edilmiştir.



Tabloda görüldüğü üzere THY Star ittifak üyesi olmadan önceki yılda (2007 yılında) sahip olduğu yolcu uçak sayısı 102 iken bu sayı 2014 yılına gelene kadar sürekli artarak 226'ya yükselmiştir. 2014 yılında uçak sahibi olma yolunda küresel stratejileri takip eden THY uçakları satın almak yerine kiralamayı tercih etmeye başlamıştır. Bir de 2009 yılında kargo taşımacılığına giren THY bu alt hizmet kolunda sahip olduğu yolcu uçaklarını kargo uçağına dönüştürerek kullanma stratejisine de yönelmiştir.

Bu strateji değişiklikleri nedeniyle sahip olunan yolcu uçağı sayıları 2016 yılında 29'a düşüren THY gördüğü lüzum üzerine yolcu uçağı sayısını yeniden arttırmaya başlayarak 2018 yılı itibariyle 46'ya yükseltmiştir. İttifak üyesi olmadan önceki yıl olan 2007 baz alındığında ittifak sonrası 2018 yılında yolcu uçağı sayısı bu nedenle %55 oranında azalmıştır. Star ittifakının üyelerine önerdiği bu tür stratejilerin, ittifakın daha esnek ve karlı işletim yapmasına olanak sağlayıp sağlamadığını değerlendirmek için yeterli veri bulunmamakla birlikte, önceki bölümlerde incelenen finansal rasyolara göre bu durumun THY açısından çok optimal bir gelir getirmediğini söylemek mümkündür.

Tabloda gösterilen piyasaya sunulan koltuk (yolcu taşıma) kapasitesindeki değerlere bakıldığında, Star ittifakı ile gerçekleştirilen stratejik işbirliği sonrası geçen süreçte bu göstergelerin büyüdüğü tablodaki bulgulardan anlaşılmaktadır. Örneğin THY bünyesindeki toplam uçak sayısı 2007 yılında 102 adet iken 2018 yılına gelindiğinde yaklaşık %225'lik artışla bu sayı 332'ye yükselmiştir. Benzer şekilde THY'nin aynı dönemde koltuk kapasitesi de %199 oranında bir artış kaydetmiş ve 3 katına çıkmıştır.

Son olarak havayolu kargo taşımacılığına 2009 yılında başlayan THY bu iş için yola 4 uçakla çıkmış olup, 2018 yılına geldiğinde filosundaki kargo uçaklarının sayısı 22 ye çıkmıştır. THY filosundaki uçakların yaşındaki artış ise negatif yönde okunması gereken bir büyüme göstergesidir. Bu açıdan 2007 yılında THY filosundaki uçakların yaşının 6,2'den %33'lük artışla 8,2 yaşa çıkması şirketin zamanla filosunun yaşlandığını ve amortisman giderlerinin arttığını göstermektedir.

#### **4.5.2. THY'nin Star İttifakının İnsan Kaynakları Büyüklüğü Üzerindeki Etkisi**

İşletmelerin sahip olduğu diğer bir büyüklük göstergesi ise sahip oldukları insan kaynaklarının sayısı ve niteliğiyle yakından ilişkilidir. Özellikle nitelikli, eğitimli ve havacılık

alanında uzman kadroların temini, havacılık işletmelerine dünya genelinde önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Star küresel havacılık ittifakı sonrasında THY sahip olduğu insan kaynaklarının niteliği ve sayısındaki değişimleri değerlendirmek üzere hazırlanan tablo aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 21: THY İnsan Kaynakları Yapısının Yıllara Göre Dağılımı (2007-2019)**

Yıllar	Pilot	Kabin M.	Teknisyen	Dış Büro P.	Yurtiçi P.	Toplam
2007	1.204	2.628	682	1.047	4.892	10.453
2008	1.508	3.090	735	1.170	5.037	11.520
2009	1.622	3.925	844	1.403	5.727	12.750
2010	2,113	5,326	1.028	1.654	5.048	14,206
2011	2,436	5,692	705	1,975	4.929	15,737
2012	2,539	5,491	710	2.228	4.889	15,857
2013	3.010	6.902	839	2.534	5.597	18.882
2014	3.892	7.736	236	2.748	5.290	19.902
2015	4.374	8.676	234	2.970	5.776	22.030
2016	4.468	9.974	80*	3.233	6.369	24.124
2017	4.509	9.798	71	3.191	6.506	24.075
2018	5.213	10.593	69	3.385	7.479	26.739
2019	5.341	11.775	70	3.442	7.555	28.183
2007-2019 Değişim	344%	348%	-87,4%	229%	54%	170%

\*THY bünyesinde Teknik A.Ş. şirketi kurarak teknik personelin transferi sonrası 2016 yılından sonra THY bünyesinde teknisyen istihdamı büyük ölçüde azaltılmıştır.

Tabloda görüldüğü üzere Star ittifakına üye olmadan önce bünyesinde 1.204 pilot, 2.628 Kabin memuru, 682 Teknisyen, 1047 yurt dışı personeli ve 4.892 yurtiçi ofis personeli olmak üzere toplam 10.453 personel çalıştıran THY, 2019 yılına geldiğinde toplam personel sayısını %170 arttırarak 28.183 personele yükseltmiştir.

Şüphesiz pek çok açıdan Star küresel havacılık ittifakı ile kurulan ortaklıktan bağımsız değerlendirilmesi mümkün olan insan kaynakları sayısındaki artış oranlarında en dikkat çeken bulgu THY yurt dışı personel sayısındaki artışlardır. Bu gösterge açısından bakıldığında ittifaka üye olmadan önce 2007 yılında yurt dışındaki ofis ve acentelerinde 1.047 personel bulundurmaya yeterli gören THY, 2008 yılında Star ittifakı üyeliği sonrasında yurt dışında istihdam ettiği personeli genel personel sayısındaki artışa göre daha yüksek sayıda ve oranda arttırarak 3.442'ye yükseltmiştir.

İşte THY'nin yurt dışı bürolarında istihdam ettiği personel sayısının 2007 yılından 2019 yılına kadar geçen sürede %229 oranında artması, ittifak sonrasında THY'nin küresel bir havayolu işletmesi haline dönüştüğünün de önemli bir göstergesi niteliğindedir.

#### 4.5.3. THY'nin Star İttifakının Hava Trafiği Yoğunluğu Üzerindeki Etkisi

THY'nin Star küresel ittifakıyla 2008 yılında gerçekleştirdiği stratejik işbirliği sonrası havayolu yolcu ve yük taşıma kapasitesinde nasıl artışlar yaşandığını değerlendirmek araştırma hedefleri açısından yerinde olacaktır.

**Tablo 22: THY Hizmet Üretim Kapasitesindeki Büyüme Göstergelerinin Yıllara Göre Dağılımı (2007-2018)**

Yıllar	Konma Sayısı	Arz Edilen Koltuk*Km (Milyon)	Ücretli Yolcu (x000)	Yolcu Doluluk Oranı (%)	Ücretli Yolcu*Km (Milyon)	Kargo+Posta (Ton)
2007	168.899	41.619	19.636	72,7	30.251	184.222
2008	189.328	46.343	22.597	73,9	34.265	198.890
2009	213.953	56.574	25.102	71,1	40.130	238.060
2010	245.226	65.100	29.119	73,7	47.950	313.956
2011	270.618	81.193	32.648	72,6	58.933	387.838
2012	302.416	96.131	39.045	77,7	74.658	470.636
2013	370.158	116.399	48.267	79,0	92.000	565.315
2014	413.376	135.330	54.675	78,9	106.787	667.743
2016	464.247	170.416	126.903	74,5	62.791	894.304
2017	469.552	173.073	136.946	79,1	68.617	1.122.697
2018	493.876	182.030	149.169	81,9	75.167	1.412.423
2007-2018 değişim oranı	192%	337%	660%	13%	148%	667%

Tabloda görüldüğü üzere her havayolu şirketinin en önemli büyüklük göstergelerinden olan, bir yıl içindeki konma sayısı, arz edilen koltuk\*km (milyon) oranı, ücretli yolcu sayıları, yolcu doluluk oranları ile ücretli yolcu\*km oranı ve kargo+porta oranları %13 ile %667 oranlarında büyümüşür.

Ortaklık sonrası en fazla artış kaydeden gösterge THY'nin sahip olduğu yolcu sayısındaki 6,6 katlık artış ile kargo ve posta taşıma kapasitesindeki benzer orandaki artışlardır. THY'nin Star İttifakı ile olan stratejik işbirliği sonrasında doluluk oranlarında da %13 oranında artış yaşanmış olsa da şirket halen %81,90'lık doluluk oranıyla uçmaktadır. Bu oran yüzde %55'lik dünya ortalamasının oldukça üstündedir. Ancak ittifakın sağladığı kazanımlar itibariyle değerlendirildiğinde, doluluk oranında daha yüksek bir artış beklentisinin karşılanması THY üretim kapasitesine ve rekabet gücüne daha fazla katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada yaşanan değişim ve dönüşümlerle gelişen küresel havacılık sektöründe en büyük stratejik havacılık ittifakı olan Star küresel havacılık ittifakına (Star Alliance) 2008 yılında dâhil olan THY bu tarihten sonra küresel havacılık işletmesi haline gelme yolunda önemli bir adım atmıştır.

Söz konusu ortaklığın THY'ye sağladığı büyüme yönündeki kazanımlar bu araştırmanın hedefleri ve alt problemleri kapsamında ulaşılan veri sınırları içerisinde analiz edilmiştir. Temel amacı; işletmelerin kurduğu stratejik birlikteliğin büyümeleri üzerindeki etkisini, THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile yaptığı stratejik işbirliği özelinde değerlendirmek olan bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçları aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür:

- **Star Alliance İle İşbirliğinin THY'nin Finansal Büyümesine Etkisi**

THY'nin Star küresel havacılık ittifakına katıldığı 2008 yılının bir yıl öncesi dönemi olan 2007 yılından 2018 yılına kadar geçen zaman diliminde şirketin finansal anlamda büyümesini gösteren özkaynakları, dönen-duran varlıkları ve toplam varlıklarının değeri 14 kat ile 25 kat arasında artmıştır. Örneğin THY'nin 2007 yılında 1 milyar 847 milyon tutarında olan özsermayesi, ittifakın yapıldığı 2008 yılından sonra artışa geçerek 2018 yılına gelindiğinde yaklaşık 16 katlık artış göstermiştir. THY'nin 12 yıllık zaman döneminde finansal anlamda özsermayesinin artmasıyla birlikte karlılığının da artması önemli bir gerekliliktir.

Oysa araştırma sonucunda görülmüştür ki, THY'nin baz alınan dönemde kısa ve uzun dönemli borçlarında da 22 ile 25 kat arasında değişen oranlarda artışlar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu bulgu göstermektedir ki, varlıkları ve özsermayesi artarak büyüyen THY'nin diğer yandan da aynı düzeyde borçları da sürekli artmaktadır. Özellikle 2008 yılında ittifakı sonrasında kısa vadeli borçlarında 2007-2018 yılları arasında yaklaşık 22 katlık bir artış yaşandığı da görülmektedir. İşletmenin uzun vadeli borçları ise aynı periyotta ve dönemde 25 kat artmıştır. Bu da işletmenin ortaklık sonrasında satış hacmini arttırdığını Pazar payını büyüttüğünü ancak aynı başarıyı karlılık yönünde gösteremediğine işaret etmektedir.

Nitekim THY'nin 2007 ile 2018 yılları arasında geçen 12 yıllık sürede “cari oran”, “asit-test oranı”, “nakit oranı”, toplam borçların toplam aktiflerine oranı ile işletmenin öz sermayesinin aktifler oranı gibi önemli finansal performans göstergelerindeki değişimlere bakıldığında finansal açıdan THY'nin ittifak sonrasında çok karlı bir büyüme dönemi geçirmediğini söylemek mümkündür.

Örneğin THY - Star küresel havacılık ittifakı ortaklığının gerçekleştiği 2008 yılından 2018 yılına kadar gelen süreçte cari oran, yani dönen varlıklar toplamının vadesi bir yıldan kısa olan borçlara oranı %32'lik bir azalma göstermiştir. Bu bulgu göstermektedir ki THY “kısa vadeli borçlarını ödeme kapasitesi” yönünden Star ittifakı ile yaptığı ortaklıkla bu sorununu çözememiştir. Cari oran hesaplamaları itibariyle “kısa vadeli borçlarını ödeme yönünden” sorun yaşayan THY, benzer şekilde aynı dönemde sürekli likidite sorunu da yaşadığı asit test oranındaki -%32'lik düşüşten anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği yoluyla artan satışlar ile likidite sorunu çözüme kavuşturamadığı, işletmenin kısa dönemli borçlarını ödemede zorluk yaşadığı ve likidite sorunlarıyla sürekli karşı karşıya kaldığı tespit edilmiştir. Diğer yandan, THY'nin baz alınan 12 yıl içinde sahip olduğu varlıklarının ne kadarının borçlar ile finanse edildiğini gösteren “Finansal Kaldıraç Oranı” (Akdoğan ve Tenker, 2012:79; Dursun ve Yalnız, 2013:146; Esen, 2013:7; Hancıoğlu ve Türkoğlu, 2017: 220), rasyosundaki değişimlere bakıldığında; THY'nin Star ittifakı öncesi 2007 itibariyle 0,62'lik değerden 2018 yılına gelindiğinde, 0,41'lik oranına gerileyerek, bu rasyonun geçen 12 yıllık dönemde toplamda %34 oranında azaldığı görülmüştür. Literatüre göre bu bulgu değerlendirildiğinde, THY finansal kaldıraç oranı itibariyle ittifak öncesi dönemde finansal yönden “Kriz kolay ve az zararlı atlatılabilir.” durumdayken, 2018 itibariyle yine aynı durumda hatta finansal riski daha düşük duruma geldiği söylenebilir.

Nitekim THY'nin 2007-2018 yılları arasındaki gelir giderlerindeki değişimlere yönelik yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara göre 2007 yılından 2018 yılına gelene kadar geçen sürede THY hasılatı yaklaşık 12 kat artarken; THY'nin net dönem kar/zararı ile hisse başına yatırımcılarına sağladığı kazanç/kayıplar ise özellikle 2009, 2010, 2011 ve 2016 yıllarında düşüş göstermiştir. Özellikle THY'nin 2016 yılında yıllık esas faaliyet zararı 865 milyon TL; vergi öncesi karı 2 milyon TL; net dönem zararı 47 milyon TL ve hisse başına düşen zararı 0,03 Krş. Seviyesine kadar gerilemiştir.

Ulaşılabilen veriler ışığında, Star ittifakı ile yapılan stratejik işbirliği sonrasında, THY'nin finansal anlamda tüm rasyolarda (kısa/uzun vadeli borçlar, özsermaye, toplam varkılar vb.) olağanüstü büyüdüğünü söylemek mümkündür. Ancak bu büyüme rasyolarının finansal performans göstergeleri yönüyle ele alındığında işletmeye çok önemli düzeyde “kar artışı” sağlamadığı ve THY'nin finansal yönden yaşadığı sorunların ittifak sonrasında da giderek daha fazla derinleşmeye devam ettiği söylenebilir.

- **Star Alliance İle İşbirliğinin THY Pazarlama Kapasitesinin Büyümesine Etkisi**

Araştırma kapsamında Star küresel havacılık ortaklığı ile THY stratejik işbirliği sonrasında THY satışlarındaki ve pazar payındaki artışlar THY'nin “interline bilet satışları” ve “codeshare gelirleri” göstergeleri aracılığıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Havacılık sektöründe girilen ittifakların ulusal havayolu işletmelerine sağladığı en önemli kazanımlar olarak değerlendirilen interline uçuş bileti satışı yoluyla THY hasılatında sürekli artışlar yaşandığı araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Özellikle Star küresel havacılık ittifakı üyesi havayolu işletmeleri aracılığıyla gerçekleşen THY bileti satışlarına dayalı elde edilen gelirlerde, 2015 - 2018 yılları arasında yaklaşık %24'lük artış yaşanmıştır.

Diğer bir dikkat çeken bulguya göre ittifak öncesi dönemde yani 2007 yılında THY interline hacmi 107 milyon USD seviyesinde iken 2017 yılına gelindiğinde THY'nin toplamda 280 milyon USD interline bilet hasılatına ulaştığı gözlemlenmiştir. Bu gelir içerisinde Star küresel havacılık ittifakının payı 2007 yılında %27 iken, bu oran 2017 yılının sonunda 47% seviyesine yükselmiştir. Bu değerler göstermektedir ki uluslararası havacılık sektöründe rekabet halinde pazar payını yükseltmek isteyen THY farklı havayolu işletmelerinin biletlerini satma konusunda, Star küresel havacılık ittifakı ile gerçekleştirdiği stratejik işbirliğinden oldukça yüksek düzeyde faydalanmaktadır. İşte pazardaki bu büyük ittifaka üye olan THY bu sayede interline hacmini büyüterek küresel havayolu işletmesi haline dönüşmeyi başarmıştır.

Araştırma kapsamında Star küresel havacılık ittifakı üyeliğinin finansal anlamda THY'ye sağladığı diğer bir gelir göstergesi de codeshare satışlarındaki değişim yoluyla değerlendirilmiştir. 2007 yılında THY codeshare gelirleri yönünden (bir havayolu şirketinin başka bir havayolu şirketinin uçuşunu sanki kendi uçuşuymuş gibi satması yoluyla elde ettiği

bilet gelirleri) toplamda 36 milyon USD iken bu rakam 2017 yılına geldiğinde bu rakam %62'lik artış kaydederek 86 milyon USD seviyesine yükselmiştir. Bu gelir içerisinde Star küresel havacılık ittifakının payı 2007 yılında %47 iken (17 milyon USD), bu oran 2017 yılının sonunda 3.1 kat artarak 53 milyon USD seviyesine gelerek, tüm codeshare gelirinin %62'sini karşılamaktadır. Tüm bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği sayesinde uluslararası işletme olma ve bu şekilde yurt dışından müşteriler bularak hizmet ihracatı yapabilme kabiliyetini oldukça ileri düzeylere taşıdığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda yine THY'nin Star küresel havacılık ittifakı yoluyla ülkemize gelen 2,6 milyon yolcuya ve ülkemizden giden 824 bin giden yolcuya bilet satarak, THY olarak yurtiçi uçuşlarındaki ortalama 133 USD olan birim gelirini, Star küresel havacılık ittifakı sayesinde 382 USD birim gelir seviyesine yükseltmesi, Star küresel havacılık ittifakının birim gelir üzerindeki etkisini oldukça belirgin biçimde göstermektedir. Üstelik sadece 2016-2017 yılları arasında geçen bir yıllık periyotta Star küresel havacılık ittifakı sayesinde THY 74,6 milyon Euro döviz geliri elde etmiştir. Yine 2016 yılında bu gelirin 70 milyon Euro olarak hesaplandığı görülmektedir. Stratejik işbirliğinin THY'e sağladığı bu finansal katkının zaten döviz ve nakit sıkıntısı çeken THY açısından oldukça önemli bir kazanım olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak 2018 yılı itibariyle THY'nin Star küresel havacılık ittifakı yoluyla sattığı yolcu biletleri sayesinde yıllık kasasına döviz cinsinden giren likidite tutarının sürekli yükseldiği araştırma sonucunda tespit edilmiştir. Bu bulguya göre THY'nin 27 adet üyesi olan Star küresel havacılık ortaklığıyla sayesinde sağladığı döviz cinsinden cironun finansal anlamda işletmenin likidite sıkıntısını bir yandan giderirken, diğer yandan da dünyadaki her insan uçak bileti satarak marka değerini ve bilinirliğini de yükseltmektedir.

- **Star Alliance İle İşbirliğinin THY Marka Değeri Büyümesine Etkisi**

Araştırma kapsamında Star Alliance ile ortaklık sonrasında THY marka ve piyasa değerindeki yaşanan değişimler, “Brand Finance Türkiye Marka Değerleri Sıralaması” araştırması ile Borsa İstanbul verilerine göre karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmiştir.



Araştırma sonucunda, THY'nin 2015 yılında Türkiye'nin en değerli 4. Markası; 2016 yılında 1.markası; 2017 yılında 3.markası ve 2018 yılında yeniden Türkiye'nin en değerli 1.markası olduğu görülmüş, bu sayede son yıllarda THY'nin istikrarlı bir şekilde marka değerini korumayı ve büyütmeyi başardığı tespit edilmiştir.

Ancak söz konusu dönemde THY marka değerinde yaşanan artışların inişli çıkışlı seyir izlediği görülmektedir. Örneğin THY, 2015 yılında 2 milyar 219 Milyon USD olan marka değerini, 2016 yılında %11'lik artışla 2 milyar 452 Milyon USD değerine çıkartırken, 2017 yılında marka değerinde %22'lik kayıp yaşayarak 1 milyar 920 milyon dolara düşmesine neden olmuştur. Tabii ki bunda kur etkisinin de payının olduğunu söylemek mümkündür. Zira TL cinsinden bir değerlendirme yapmak istenirse, 2015 yılında THY marka değeri 5 milyar 902 Milyon TL (1 USD = 2.66 TL) seviyesinde iken, bu değer 2017 yılında 6 milyar 780 milyon TL (1 USD = 3.53 TL) seviyesindedir.

Borsa İstanbul verilerine göre ise, THY'nin piyasa değeri 2016 yılında yaklaşık 7 milyar TL tutarındayken, bu değer 2017 yılında yaklaşık 3 kat artarak 21 milyar 652 milyon TL seviyesine yükselmiştir. Türk Lirası bazında marka değerindeki yükselişe paralel olarak, piyasa değerindeki gözle görülür yükseliş, THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği sayesinde küresel bir güç haline geldiğini göstermektedir.

Nitekim THY 2018 yılı itibariyle, toplam 2 milyar 42 milyon USD (9 milyar 150 milyon TL) değeri ile bir sene aradan sonra yeniden Türkiye'nin en değerli markası olmayı başarmıştır. Ancak global düzeyde yaşanan ekonomik krizin derinleşmesi sebebiyle, 2017 yılında Borsa İstanbul'da "Kapanış Fiyatı" hisse başına 15,69 TL'den yıllık ortalamayla işlem gören THY hisseleri 2018 yılında hisse başına 13,54 TL'den yıllık ortalamayla işlem görmek suretiyle değer kaybederken, bu değer kaybı işletmenin 2017 yılında 21 milyar 652 milyon TL olan piyasa değerinin de 18 milyar 685 milyon TL'ye gerilemesine neden olmuştur (Borsa İstanbul, 2019).

- **Star Alliance İle İşbirliğinin THY'nin Hizmet Üretim Kapasitesine Etkisi**

Araştırma kapsamında THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği sonrası gerçekleştirdiği içsel büyümeye dair veriler, "Hizmet Üretim Kapasitesi" üzerindeki kantitatif artış göstergeleri aracılığıyla, karşılaştırmalı analizler yapılarak ele

alınmıştır. Bu çerçevede söz konusu stratejik işbirliği sayesinde sağlanan kazanımların THY'nin büyümesine olan etkisi, THY filo büyüklüğü, insan kaynaklarının nitelik ve sayısındaki değişimler ve THY havayolu hizmetleri hizmet kapasitesini gösteren doluluk ve uçuş sayıları gibi göstergeler ışığında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda Star küresel havacılık ittifakı öncesinde ve sonrasında THY'nin sahip olduğu yolcu ve kargo uçağı sayıları, bu uçakların yaş ortalamaları ile arz edilen yolcu taşıma kapasitelerinin 2007-2018 yılları arasında sürekli arttırdığı anlaşılmıştır. Bu süreçte toplam uçak sayısını 332'ye yükselirken, THY'nin yolcu taşıma kapasitesi 2007 yılı ile 2018 yılı arasında %199 oranında bir artış sergileyerek yaklaşık 3 katına çıkmıştır.

Ancak THY 2014 yılında uçak satın almak yerine kiralamayı tercih etme stratejisini takip etmeye başlamıştır. 2007 yılında sahip olduğu yolcu uçak sayısını 102'den 2014 yılına kadar 252'ye yükselten THY, bu stratejinin gereği olarak, 2016 yılında sahip olduğu uçak sayısını 25'e düşürmüştür. THY her ne kadar 2018 yılı itibariyle filosundaki sahip olduğu yolcu uçağı sayısını 46'ya yükseltse de "filo kiralama yoluyla uçuş yapma" stratejisine günümüzde de devam etmektedir.

Oysa bu durum THY'ye finansal açıdan zarar vermektedir. Nitekim son iki yıldır işletmenin sürekli zarar açıklamasında bu durumun etkisi de büyüktür. Söz konusu strateji gereği uçak sayısını kolayca arttıran THY, bu yolla büyürken karlılık yönüyle bariz bir şekilde zararını arttırmaktadır.

Diğer yandan THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği sonrasında sahip olduğu insan kaynaklarının niteliği ve sayısındaki değişimler değerlendirildiğinde, THY'nin 2007 - 2019 yılları arasında personel sayısını %170 oranında arttırarak 28.183 çalışanı olan küresel bir işletme haline geldiği görülmektedir. THY insan kaynakları sayısındaki artış oranlarında en dikkat çeken bulgu THY'nin yurt dışı personel sayısındaki artıştır.

İttifaka üye olmadan önceki 2007 yılında yurtdışındaki ofis ve acentelerinde 1.047 personel bulundurmaya yeterli gören THY, 12 yıl içerisinde yurtdışı personel sayısını 3.442'ye yükseltmiştir. Tüm personel sayısını aynı dönemde %170 oranında arttıran THY'nin yurt dışı personel sayısını %229 oranında arttırmasının sebebinin, Star küresel havacılık ittifakı

ile kurulan stratejik işbirliği sonrasında artan yurtdışı ofis ve temsilcilik sayılarıyla ilişkilendirmek mümkündür.

Araştırma sonucunda THY'nin Star küresel havacılık ittifakıyla 2008 yılında gerçekleştirdiği stratejik işbirliği sonrası havayolu yolcu ve yük taşıma kapasitesinde önemli düzeyde büyümeye neden olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda THY'nin yıl içindeki konma sayısı, arz edilen koltuk\*km (AKK), ücretli yolcu sayıları, yolcu doluluk oranları ile ücretli yolcu\*km (ÜYK) ve kargo+posta yük miktarı oranları %667'e varan oranlarda artış göstermiştir.

Son olarak araştırmanın sonuçlarını literatür çerçevesinde değerlendirmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında araştırmanın tüm sonuçlarının literatürde yer alan ve “işletmelerin içsel büyümesini” konu edinen araştırmaların sonuçlarıyla genel olarak uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle literatürde yer alan araştırmalarda belirtildiği üzere THY'nin Star küresel havacılık ittifakı ile kurduğu stratejik işbirliği sonrasında yaşadığı içsel büyüme, işletmenin hizmet üretim kapasitesini yükselterek (Carbone ve Stone, 2005: 495-496; Kylaheiko vd., 2011:508; Erdil vd., 2019a:166); ortaklık yoluyla elde ettiği maddi ve maddi olmayan kaynakları yeni yatırımlara tahsis ederek (Lee ve Hong, 2012:101-102; Akbulut ve Rençber, 2015: 128; Eğin, Binboğa ve Alaca, 2018:3-5), uçak ve insan kaynakları sayısı ile alış ve satış tutarlarında önceye göre önemli artışlar kaydederek (Taymaz ve Suiçmez, 2005:13; Fatemi, Fooladi ve Garehkoolchian, 2016:1-3) ve küresel havacılık sektöründe marka bilinirliğini arttırarak (Ayar ve Erdil, 2018:46), işletmeye son derece olumlu katkılar sağlamıştır.

Gelecekte bu araştırma ile aynı konuda yapılacak araştırmalara yönelik bazı öneriler geliştirmek de mümkündür. Öncelikle araştırmanın uygulaması aşamasında kısıtlı verilere ulaşılmıştır. Veri kısıtının en önemli nedeni THY dışında kalan Pegasus gibi diğer havayolu işletmelerinin stratejik işbirlikleri ile finansal rasyoları hakkında kamuoyunu düzenli bilgilendirme yapmamalarından kaynaklıdır.

Diğer bir veri kısıtı da THY tarafından Star küresel havacılık ittifakının işletmeye sağladığı kazanımların kamuoyu ile net bir biçimde paylaşılmamasından kaynaklıdır. Bu veri kısıtı altında yapılan araştırmada o yüzden THY- Star küresel havacılık stratejik işbirliğinin

THY büyümesi üzerindeki etkisi ulaşılabilen büyüme ve performans göstergelerine göre analizler yapılmıştır.

Araştırma kapsamında havacılık sektöründeki işbirliklerinin kazanımları ağırlıklı olarak finansal ve kantitatif rasyolara göre değerlendirilmeye çalışılmıştır. Oysa Star küresel havayolu ittifakına üye olmak yoluyla THY'nin marka bilinirliği, farkındalığı, hizmet sunumundaki kalitesi, müşteri ilişkilerinden, Türkiye'nin yurt dışındaki tanıtımına kadar pek çok kazanım da bulunmaktadır. Bu tip kazanımları ölçümlemek amacıyla gelecek araştırmalarda anket yoluyla veriler toplanarak stratejik işbirliğinin işletme büyümesine psikolojik boyutta neler kazandırdığının incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, rekabetin sürekli şiddetlendiği günümüz iş yaşamında her sektördeki işletmelerin stratejik düşünmesi, birer öğrenen organizasyon haline dönüşerek çevresel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması stratejik yönetim yaklaşımının en temel önermesidir. Bu açıdan işletmeler sektörün içinde bulunduğu ekonominin ve küreselleşen dünyada yaşanan makro ve mikro düzeydeki dönüşümleri de göz önünde tutarak stratejik işbirliklerine girmeli ve bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalıdır. İşletmelerin girdikleri stratejik ortaklıklar ve takip ettiği büyüme stratejisi eğer ona sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmıyorsa, bu durum yeniden gözden geçirilerek nerde yanlış yapıldığına bakılmalı ve gelişerek büyüme yoluna girilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, R. ve Rençber, Ö.F. (2015). Veri Zarflama ve Lojistik Regresyon Analizi ile Çimento İşletmelerinde Finansal Performansa Dayalı Etkinliklerin Değerlendirilmesi, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(3), 123-135.
- Akdoğan, N. & Tenker, N., (2012). Finansal Tablolar Analizi. 11. Baskı, Ankara:Gazi Kitabevi.
- Akgüç, Ö., (2011), Mali Tablolar Analizi. 14. Baskı, İstanbul:Avcıol Basım Yayın.
- Akyüz, K.D., Yıldırım, İ. ve Balaban, Y. (2015). Kağıt Sektöründe Yer Alan Firmaların Veri Zarflama Analizi Yardımıyla Etkinliklerinin Ölçümü, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14), 23-28.
- Aldakhil, Abdullah M. ve Sundaram Nataraja (2014); "Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances," Journal of Marketing and Management, Cilt 5, Sayı 1, s. 17-37.
- Allio, Michael K. (2008); "Strategic Databanks: Design for Success," Journal of Business Strategy, Cilt 29, Sayı 1, s. 13-24.
- Altunışık, Remzi, Recai Çoşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Alvarez, Sharon A. ve Barney, Jay B., (2001). How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners. The Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 1, Creating Wealth in Organizations (Feb., 2001), pp. 139-148.
- Ariño, Africa (2003); "Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity", Journal of International Business Studies, Cilt 34, Sayı 1, s. 66-79.
- Aşık, A. N. (2008), "Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları", Mevzuat Dergisi, 11(26), s. 1-9.
- Ayar, B, Erdil, T.(2018). İnovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma.Öneri Dergisi, 13 (49),45-68.DOI: 10.14783/maruoneri.vi.310750.
- Gündüz E. ve Semerciöz F., (2012). "The Relation Between Competitive Tension And Strategic Innovation", 8th International Strategic Management Conference, İSPANYA, 21-23 Haziran, pp.1-10.
- Bal, Hüseyin (2016), Nitel Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Sentez Yayınlar, Bursa.

- Batram, Arthur (1998), "Navigating Complexity: The Essential Guide to Complexity theory in Business and Management" Paperback.
- Bayrı, O., (2010), "Tekdüzen Muhasebe Sistemine ve Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartlarına Göre Bilançonun Biçimsel Yapısı, Kapsamı ve İçeriğinin Karşılaştırmalı Analizi", Mali Çözüm, 98, 90-116.
- Bettinelli, Cristina, Mara Bergamaschi, Rasmi Kokash ve Silvia Biffignandi (2016). "Process Innovation, Alliances, and the Interplay of Firm Age: Early Evidence from Italian Small Firms," International Business Research, Cilt 9, Sayı 5, s. 86-99.
- Bierly, Paul E. and Gallagher, Scott, (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. Article in Long Range Planning 40(2):134-153.
- Bleeke, Joel ve David Ernts (2003). Stratejik İttifakınız Satışa mı Gidecek?, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Bloomberg (21.09.2018).  
[https://archive.org/details/BLOOMBERG\\_20180922\\_013000\\_Leaders\\_with\\_Lacqua](https://archive.org/details/BLOOMBERG_20180922_013000_Leaders_with_Lacqua)
- Boone, Audra L. ve Vladimir I. Ivanov (2012); "Bankruptcy Spillover Effects on Strategic Alliance Partners," Journal of Financial Economics, Cilt 103, Sayı 3, s. 551-569.
- Bowe, M., Dean, J., Rugman, A. (Ed.), & Brewer, T. (Ed.) (2001). International Financial Management and Multinational Enterprises. In The Oxford Handbook of International Business Oxford University Press.
- Brand Finance Report, (2016). <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2016/>
- Brand Finance Report, (2017). <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2017/>
- Brand Finance Report, (2018). <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-turkey-100-2018/>
- Brand Fianance, (2019), <http://brandfinance.com/>.
- Butler, Colin (2010); "Internal and Lateral Communication in Strategic Alliance Decision Making," Management Decision, Cilt 48, Sayı 5, s. 698-712.
- Carbone V. and Stone M.A. (2005) "Growth and Relational Strategies Used by The European Logistics Service Providers: Rationale and Outcomes" Transportation Research, 41:495-510.
- Chan, Su Han, John W. Kensinger, Arthur J. Keown ve John D. Martin (1997). "Do Strategic Alliances Create Value?," Journal of Financial Economics, Cilt 46, Sayı 2, s. 199-221.

- Chao, Yu- Chieh (2011). "Decision- Making Biases in the Alliance Life Cycle: Implications for Alliance Failure," *Management Decision*, Cilt 49, Sayı 3, s. 350-364.
- Christoffersen, Jeppe, Thomas Plenborg ve Matthew Robson (2014); "Measures of Strategic Alliance Performance, Classified and Assessed," *International Business Review*, Cilt 23, Sayı 3, s. 479-489.
- Cullen, J.B. and Parboteeah, K.P., (2005). *Multinational Management: A Strategic Approach*, Third Edition, South Western: Thomson Inc.
- Çulpan, Refik (2018). "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms," *Management Revue*, Cilt 19, Sayı 1/2, s. 94-105.
- Çakınberk, Arzu (2010). "Stratejik İttifaklarda Risk Faktörleri Ve Risk Yönetimi," *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 353-366.
- Çulpan, Refik (2002), *Global Business Alliances Theory and Practice*, New York: Greenwood Publishing Group Inc, s.67.
- Das, T. K., and Teng, Bing-Sheng (2000). 'Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective'. *Organization Science* 11: 77-101.
- Das, T. K., and Teng Bing-Sheng (2001). 'A risk perception model of alliance structuring'. *Journal of International Management* 71: 1-29.
- Das, T.K. (2004). Time-Span and Risk of Partner Opportunism in Strategic Alliances," *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 19, Sayı 8, s. 744-759.
- Das, T.K. ve Rajesh Kumar (2010). "Interpretive Schemes in Cross-National Alliances Managing Conflicts and Discrepancies," *Cross Cultural Management: An International Journal*, Cilt 17, Sayı 2, s. 154-169.
- Das, T.K. ve Rajesh Kumar (2011). "Interpartner Negotiations In Alliances: A Strategic Framework," *Management Decision*, Cilt 49, Sayı 8, s. 1235-1256.
- Dess, G.G., G.T. Lumpkin ve A.B. Eisner (2005), *Strategic Management, Text and Cases*, Second Edition, New York: McGraw Hill Companies Inc.
- DHMİ, Vakıf Yatırım Araştırma ve Strateji, 2019.
- Doganis, R. 2001. *The Airline Business in the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Doz, Yves L. ve Gary Hamel (1999). *İşletme İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, (Çev.: Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Dubois, Anna ve Lars-Erik Gadde (2002). "Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research," *Journal of Business Research*, Cilt 55, Sayı 7, s. 553-560.

- Dursun, A. ve Yalnız, S., (2013). “Konaklama İşletmelerinde Hizmet Üretim Maliyetleri - TMS 2 Stoklar ve TMS 18 Hasılat Standartları Açısından Değerlendirilmesi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 135-144.
- Efil, İsmail ve Çubukcu, Murat. (2017). Örgütlerde Strateji-Yapı Uyumu Ve Uygulamadan Örnekler Is, Güc: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi; Vol. 19, Iss. 4, 105-128. DOI:10.4026/iscguc.422372
- Eğın, E, Binboğa, G, Alaca, S., (2018). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeşil Temel Yeteneğin Rolü.Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (2),1-20.Retrieved from <http://dergipark.org.tr/cbayarsos/issue/38081/439413>.
- Erdil, T, Aydoğan, S, Ayar, B, Güvendik, Ö, Diler, S, Gusinac, K. (2019b). inovasyon performansının rekabet gücü, firma performansı ve ihracat performansı üzerindeki etkisi: birleşme ve satın alma işlemleri üzerine bir araştırma.Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 40 (2),137-166.Retrieved from <http://dergipark.org.tr/muiibd/issue/42432/511025>.
- Erdil, T, Aydoğan, S, Ayar, B, Güvendik, Ö. (2019a). Marka Performansının Rekabet Gücüne Etkisi:Ulusal Ve Uluslararası Birleşme Ve Satın Almalar Açısından Bir Değerlendirme.Öneri Dergisi, 14 (51),164-189.DOI: 10.14783/maruoneri.vi.522181.
- Esen, M, (2013), “Dipnot Açıklama Yükümlülüklerine Uyum: İMKB 100 Endeksinde Yer Alan Reel Sektör Firmalarının Durumu Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim, (64), 112-124.
- Fatemi, A., Fooladi, I., and Garehkoolchian, N., (2016). Gains from mergers and acquisitions in Japan. DJB Discucion Paper Series (No:1603), 1-33.
- Fernando L. Franco, Alberto G. Canen ve Nelio D. Pizzolato (2011). “Strategic Alliances: Tools for Constructing the Future,” Business Strategy Series, Cilt 12, Sayı 2, s. 84–97.
- Fink, Matthias ve Alexander Kessler (2010). “Cooperation, Trust and Performance- Empirical Results from Three Countries,” British Journal of Management,Cilt 21, Sayı 2, s. 469–483.
- Gammoh, Bashar S. ve Kevin E. Voss (2013). “Alliance Competence,” European Journal of Marketing, Cilt 47, Sayı 5/6, s. 964–986.
- Gerede, E., (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri THY AO’da Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gerede, E., (2004). Türk Havayolu Taşımacılığının Bugünü ve Yarını: Uluslararası Havayolu Taşımacılığı ve Avrupa Birliği Perspektifi. Haz. Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye İktisat Kongresi, 275-308.



- Giannopoulos, G., Khansalar, E., & Neel, P. (2017). The impact of single and multiple mergers and acquisitions on shareholders' wealth of UK bidder firms. *International Journal of Economics and Finance*, 9(3), 141-167.
- Gnywali, Devi R., Jinyu He ve Ravindranath Madhavan (2006); "Impact of Co- Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination," *Journal of Management*, Cilt 32, Sayı 4, s. 507-530.
- Goh, K. ve Uncles, M. (2003), "The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of The Perceptions of Business Travellers", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 37 (6), 479-497
- Gulati, Ranjay, Dovev, Lavie ve Harbir Singh (2009); "The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances," *Strategic Management Journal*, Cilt 30, Sayı 11, s. 1213-1233.
- Güler, N. ve Gelbal, S. (2010). Açık Uçlu Matematik Sorularının Güvenirliğinin Klasik Test Kuramı ve Genellenebilirlik Kuramına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (2), 989-1019.
- Hambrick, D.C., Jiatao Li, Katherine, X., and Tsui, Anne, S., (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, Volume22, Issue11, 1-25.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz ve C. K. Prahalad (2003). Rakiplerinizle İşbirliği Yapın ve Kazanın, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Hancıoğlu, Y, Türkoğlu, S.(2017). Değişen Rekabet Anlayışı Ve Sürdürülebilirliğin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Bıst Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki İşletmelerin Etkiliğinin Araştırılması.Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 237-252. DOI: 10.18092/ulikidince.316822.
- Hardy, Cynthia, Nelson Phillips ve Thomas B. Lawrence (2003). "Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration," *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 2, s. 321-347.
- Hekimoğlu, M. H., & Tanyeri, B. (2011). Türk şirket birleşmelerinin satın alınan şirketlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkileri , *İktisat, İşletme, ve Finans*, 26(308), 53-70.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson (2006). *Strategic Management Competitiveness And Globalization*, Seventh Edition, South- Western College Press, New York.
- Hoang, Ha ve Frank T. Rothaermel (2005); "The Effect of General and Partner- Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance," *Academy of Management Journal*, Cilt 48, Sayı 2, s. 332-345.
- Hoang, Ha ve Frank T. Rothaermel (2016); "How to Manage Alliances Strategically," *MITSloan Management Review*, Cilt 2016, Sayı Fall, s. 68-78.

Holmberg, Stevan R. ve Jeffrey L. Cummings (2009). "Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms," Long Range Planning, Cilt 42, Sayı 2, s. 164- 193.

Houben, G., Lenie, K. ve Vanhoof, K. (1999), "A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises", Decision Support Systems, 26, pp. 125-135.

<http://www.oneworld.com/>

<http://www.skyteam.com/>,

<http://www.staralliance.com/en/>,

IATA (2015),  
[http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs\\_Jan2012L.pdf](http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs_Jan2012L.pdf)

IATA, (2019). International Air Transport Association (IATA)  
[https://www.iata.org/Pages/default.aspx?\\_ga=646741239.1498348800](https://www.iata.org/Pages/default.aspx?_ga=646741239.1498348800).

ICAO, (2018). <https://data.icao.int/newdataplus/>.

Inkpen, C. Andrew ve Eric W. K. Tsang (2007). "Learning and Strategic Alliances," The Academy of Management Annals, Cilt 1, Sayı 1, s. 479-511.

Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt ve Deepa Vaidyanath (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage, Journal of Management," Cilt 28, Sayı 3, s. 413-446

Işoraitè, Margarita (2009). "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity," Intellectual Economics, Cilt 1, Sayı 5, s. 39-46.

İplik, N. F. (2008), Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye'de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana.

Jap, S.D. and Anderson, E. (2003) Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism. Management Science, 49, 1684-1701.

Kadıoğlu, Z., (2019). Uluslararası İletişim Düzeninde İnternet Tabanlı Küresel İletişim Şirketlerinin Rekabet Ortamları, Büyüme Stratejileri ve Toplumsal Dışsallıkları: Microsoft, Apple, Google ve Facebook.Erciyes İletişim Dergisi, (1),225-244.DOI: 10.17680/erciyesiletisim.484684.

Kale, Prashant ve Harbir Singh (2009). "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here?," Academy of Management Perspectives, Cilt 23, Sayı 3, s. 45-62.

- Kanbur, E., Çökük, B. ve Sunar, N. O. (2014). Havacılıkta Değer Yaratmak ve Yönetmek: Türkiye ve Dünya'dan Örnekler, II. International Aviation Management Conference, Ankara.
- Kang, Inwon, Shin Han ve Geon-Cheol Shin (2014). "A Process Leading to Strategic Alliance Outcome: The Case of IT Companies in China, Japan and Korea," *International Business Review*, Cilt 6, Sayı 23, s. 1127-1138.
- Kanter, Rosabeth Moss (2003). İşbirliği Avantajı İttifak Sanatı, (Çev.: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.
- Karagülle, A. Ö. ve Birgören, T. (2013). "Havayolu Taşımacılığında Uçucu Ekip Yönetimi", Beta Basım, İstanbul.
- Karasar, Niyazi (2011); Bilimsel Araştırma Yöntemi, 22. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karasu, E.,(2007). Havayolu Ulaşımında Düşük Maliyetli Taşıyıcılar ve Uzun Mesafeli Hatlarda Rekabet Olanakları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kauser, Saleema ve Vivienne Shaw (2004). "International Strategic Alliances: Objectives, Motives and Success," *Journal of Global Marketing*, Cilt 17, Sayı 2-3, s. 7-43.
- Kaya, E., (2000). Havaalanlarında Fiyatlandırma Açısından Muhasebe Bilgi Sistemi. Yay. No:1204, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu Yay.
- Khamseh, Hamid, Mazloomi, Dominique Jolly ve Laure Morel (2017). "The Effect of Learning Approaches on the Utilization of External Knowledge in Strategic Alliances," *Industrial Marketing Management*, Cilt 63, s. 92-104.
- Koç, Ö . (2018). İçsel Büyüme /Teknoloji Yoğun Büyüme Modelleri Kapsamında Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgelerine Yönelik Vergi Uygulamaları. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (2), 477-499. DOI: 10.18657/yonveek.387064.
- Koçel, Tamer (2018). İşletme Yöneticiliği, 19. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Korul V.; Küçükönel, H., (2003), "Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi", *Ege Academic Review*, İzmir, S. 1, C. 3, s. 24-38.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y. (2009), "Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve", *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), s. 132-147.
- Kuyucak, F., (2010). Ulaştırma Türlerinin Karşılaştırılması. Ulaştırma Sistemleri Editör : Aras N. ve Gerede E. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 199-217.
- Kylaheiko K., Jantunen, A., Puumalainen K, Saarenketo S and Tuppara A, (2011). "Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability" *International Business Review*, 20:508-520.

- Lee, J. W. ve Hong, K. (2012). Economic Growth in Asia: Determinants and Prospects. Japan and the World Economy, 24.2, 101- 113.
- Leung, Kwok ve Steven White (2006). "Exploring Dark Corners: An Agenda for Organizational Behavior Research in Alliance Contexts," Handbook Of Strategic Alliances, s.199–218
- McCutchen, William, Paul M. Swamidass ve Bing-Sheng Teng (2008); "Strategic Alliance Termination and Performance: The Role of Task Complexity, Nationality, and Experience," Journal of High Technology Management Research, Cilt 18, Sayı 2, s. 191-202.
- Musarra, Giuseppe, Matthew J. Robson ve Constantine S. Katsikeas (2016). "The Influence of Desire for Control on Monitoring Decisions and Performance Outcomes in Strategic Alliances," Industrial Marketing Management, Cilt 55, s. 10-21.
- Nielsen, Bo Bernhard (2007). "Determining International Strategic Alliance Performance: A Multidimensional Approach", International Business Review, Cilt 16, Sayı 3, s. 337-361.
- Nielsen, Bo Bernhard (2010). "Strategic Fit, Contractual, and Procedural Governance in Alliances," Journal of Business Research, Cilt 63, Sayı 7, s. 682-689.
- Nielsen, Bo Bernhard (2011). "Trust in Strategic Alliances: Toward Co- Evolutionary Research Model," Journal of Trust Research, Cilt 1, Sayı 2, s. 159-176.
- Nielsen, Bo Bernhard ve Sabina Nielsen (2009). "Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness," Journal of Management Studies, Cilt 46, Sayı 6, s. 1031-1056.
- OECD, (2019). <https://data.oecd.org/>
- Oneworld (2019), <https://www.oneworld.com>
- Otamış, İ.V., (2013). Türkiye’de Hava Ulaştırma Sektörünün Yapısal İncelemesi ve Rekabet Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öztürk, S. (2003). Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknolojinin Gelişimi ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 209-218.
- Paksoy, H. (2017). İşletmelerin Satışa Sunacağı Yeni Ürünlerin Pazarda Tutunmasını Etkileyen Faktörler.Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 1 (1),67-86.DOI: 10.31006/gipad.331312.
- Pansiri, Jaloni (2005). "The Influence of Managers' Characteristics and Perceptions in Strategic Alliance Practice," Management Decision, Cilt 43, Sayı 9, s. 1097-1113.
- Parasız, İ. (2018). Ekonomik Büyüme Teorileri. 13. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

- Park, Seung Ho, Roger Chen ve Scott Gallagher (2002). "Firm Resources as Moderators of the Relationship between Market Growth and Strategic Alliances in Semiconductor Start-ups," *The Academy of Management Journal*, Cilt 45, Sayı 3, s. 527-545.
- Pece, A. M., Simona, O. E. O., & Salisteanu, F. (2015). Innovation and Economic Growth: An Empirical Analysis for CEE Countries. *Procedia Economics and Finance*, (26), 461-467.
- Persson, G. and Virum, H. (2001) Growth strategies for logistics service providers: A case study", *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1): 53-64.
- Petrariu, I.R, Bumbac, R., & Ciobanu, R. (2013). Innovation: a path to competitiveness and economic growth. The case of CEE countries. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XX, No. 5 (582), 15-26.
- Porth, S.J., (2002). *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*. NY: Prentice Hall.
- Santos, Jose Novais ve Cristina Sales Baptista (2015). "Business Interaction Between Competitors – Towards A Model For Analyzing Strategic Alliances," *IMP Journal*, Cilt 9, Sayı 3, s. 286–299.
- Sarılgan, E., (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Saunders, Mark, Philip Lewis ve Adrian Thornhill (2016). *Research Methods for Business Students*, Seventh edition, Pearson Education, London.
- Schweitzer, Jochen (2014). "Leadership and Innovation Capability Development in Strategic Alliances," *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 35, Sayı 5, s. 442-469.
- Seck, A. (2012). International Technology Diffusion and Economic Growth: Explaining the Spillover Benefits to Developing Countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, (23)4, 437-451.
- Selçuk, E. A. (2015). Do mergers and acquisitions create value for Turkish target firms? An event study analysis. *Procedia Economics and Finance*, 30, 15-21.
- SHGM, (2019). <http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf>
- Silverman, D. (2005). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text, and interaction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Skyteam (2019), <http://www.skyteam.com>.
- Solesvik, Marina Z. ve Paul Westhead (2010). "Partner Selection for Strategic Alliances: Case Study Insights from the Maritime Industry," *Industrial Management & Data Systems*, Cilt 110, Sayı 6, s. 841-860.

Sompong, Kusumaphorn, Barbara Igel ve Helen Lawton Smith (2014). “Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development,” *Management Research Review*, Cilt 37, Sayı 6, s. 518–537.

Star Allianace (2019), <http://www.staralliance.com>.

Taban, S. (2008). *İktisadi Büyüme: Kavram ve Modeller*. Ankara: Nobel Yayınları.

Taşğit, Y. E., (2008). *Havayolu Yolcu Taşıma Şirketlerinde Uygulanan Rekabet Stratejileri: Türk Şirketlerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Taymaz, E., & Suiçmez, H. (2005). *Türkiye’ de Verimlilik, Büyüme ve Kriz*. Türkiye Ekonomi Kurumu. Working Papers 2005/4, Turkish Economic Association.

TDK, (2019). <http://sozluk.gov.tr/>.

Terrados, J. A. G. ve Hontoria, L. (2007), “Regional Energy Planning Through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools, Impact on Renewables Development”, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, pp. 1275–1287.

THY, (2019a). 4 Çeyreklik 2018 yılı Sonuç Özeti 2007-2018 THY 12  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/sunumlar/1/2019>

THY (2019b). THY A.O. ve Bağlı Şirketlerin Yıllık Finansal Tabloları ve Bağımsız Denetçi Raporları 2007-2018 KPMG ve DRT Mali Müşavirlik A.Ş.  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/finansal-raporlar/1/2019/tum-donemler>.

THY, (2019c). Yıllık Faaliyet Raporu 2007-2018  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/yillik-raporlar/1/2018>

THY, (2019d). Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu 2007-2018  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/faaliyet-raporlari/1/Sonraki%20Sayfa/tum-donemler>

Tjemkes, Brian ve Olivier Furrer (2010); “The Antecedents Of Response Strategies in Strategic Alliances,” *Management Decision*, Cilt 48, Sayı 7, s. 1103–1133.

Todeva, Emanuela ve David Knoke (2005). “Strategic Alliances and Models of Collaboration,” *Management Decision*, Cilt 43, Sayı 1, s. 123–148.

UDHB, (2019). <http://op.udhb.gov.tr/upload/docs/ULASTIRMA-SEKTOREL-OPERASYONEL-PROGRAMI.pdf>.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul:Beta Kitap.

Veiga, Pedro Mota ve Mário Franco (2016). “Alliance Portfolios And Firms’ Business Strategy: A Content Analysis Approach, *Management Research Review*, Cilt 38, Sayı 11, s. 1149–1171.

- Veilleux, Sophie, Nancy Haskell ve Frank Pons (2012). "Going Global: How Smaller Enterprises Benefit from Strategic Alliances," *Journal of Business Strategy*, Cilt 33, Sayı 5, s. 22-31
- VYAS, (2018). Vakıf Yatırım Araştırma ve Strateji Raporu. <https://www.vakifbank.com.tr/piyasa-raporlari.aspx?pageID=1263>.
- Wang, D. H-M. Y., Tiffany H-K., & Liu, H-Q. (2013). Heterogeneous Effect of High-Tech Industrial R&D Spending on Economic Growth. *Journal of Business Research*, (66)10, 1990-1993.
- Wheelen, Thomas L. ve J. David Hunger (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability 13th Edition*, Pearson Education, Boston.
- Whipple, Judith M. ve Robert Frankel (2000). "Strategic Alliance Success Factors," *The Journal of Supply Chain Management*, Cilt 36, Sayı 2, s. 21-28.
- White, Steven (2005). "Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution," *Journal of Management Studies*, Cilt 42, Sayı 7, s. 1383-1412.
- Wigley, Stephen M. Ve Aikaterini-Konstantina Provelengiou (2010). "Market- Facing Strategic Alliances in the Fashion Sector," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Cilt 15, Sayı 2, s. 141-162.
- Wittmann, C. Michael (2007). "What Can We Learn When They Fail?," *Journal of Business to- Business Marketing*, Cilt 14, Sayı 3, s. 1-19.
- Wittmann, C. Michael, Shelby D. Hunt ve Dennis B. Arnett (2009). "Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory," *Industrial Marketing Management*, Cilt 38, Sayı 7, s. 743-756.
- WTO, (2019) [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm).
- Yaylalı, M., Akan, Y., & Işık, C. (2010). Türkiye'de Ar-Ge Yatırım Harcamaları Ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Eş-Bütünleşme ve Nedensellik İlişkisi: 1990-2009. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, (5)2, 13-26.
- Ybarra, Candace E. ve Thomas A. Turk (2011). "Strategic Alliances with Competing Firms and Shareholder Value," *Journal of Management and Marketing Research*, Cilt 6, Sayı 1, s. 1-10.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 7. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, Ö., & Akıncı, M. (2012). *İktisadi Büyüme ve Makroekonomik Belirleyicileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yoshino, Michael Y. ve U. Srinivasa Rangan (2000); *Stratejik İttifaklar Küreselleşmeye Müteşebbis Yaklaşım*, (Ed.: Yaşar Bülbül), Alfa Kitabevi, Bursa.

- Zamir, Zainab, Arooj Sahar ve Fareeha Zafar (2014). "Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World," Educational Research International, Cilt 3, Sayı 1, s. 25-39.
- Zhai, E., Shi, Y. & Gregory, M. (2007). The growth and capability development of electronics manufacturing service (EMS) companies. International Journal of Production Economics - Elsevier, 107(1), 1-19.
- Zoogah, B. David ve Mike W. Peng (2010); "What Determines The Performance of Strategic Alliance Managers? Two Lens Model Studies", Asia Pacific Journal of Management, Cilt 28, Sayı 3, s. 483-508.
- Zoogah, B. David, Davina Vora, Orlando Richard ve Mike W. Peng (2011); "Strategic Alliance Team Diversity, Coordination, and Effectiveness," The International Journal of Human Resource Management, Cilt 22, Sayı 3, s. 510-529.

