



T.C  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
DOKTORA TEZİ

**KÜRESEL POLİTİK EKONOMİ İŞİĞİNDA HAVAYOLU  
İŞLETMELERİNİN STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ KARARLARI:  
“THY ÖRNEĞİ”**

MURAT ESİN

SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER DOKTORA PROGRAMI

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Murat DÜZGÜN

İSTANBUL - 2021

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar tüm safhalarında etik dışı olabilecek bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilemeyen tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynakçaya aldığımı, yine bu tez çalışmasında ve yazımsırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Murat ESİN

## ÖNSÖZ

Günümüzde en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi olan hava taşımacılığı sektörü de çok boyutlu bir kavram olan küreselleşme sürecinden payını almış, zaman içinde büyük değişimler göstermiştir. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sektörün geçirdiği değişimi yaşamışlar artan rekabet unsurları, artan dışa açılma ve küresel bir havayolu olma baskıları ile karşı karşıya gelmekte ve bu etkenlere karşı yeni çözümler geliştirip, yeni yönetim teknikleri ile bu çözümleri hayata geçirmeye çalışmışlardır. Havayolu işletmelerinde bilhassa Uçak Filo Sigorta Primleri işletme maliyetinin önemli bir unsuru olmaktadır. Bu çalışmada, küresel havayolu ittifaklarının havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı değişimle ilgili olarak bir literatür araştırması yapılmıştır. Ayrıca bir anket çalışması ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve Küresel havayolu ittifaklarının havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı önemli değişimleri incelenmiştir.

Doktora tezim için yaptığım çalışmalarımın tüm kademelerinde değerli bilgi ve deneyimleriyle yönlendirici önerileri ile özverili çalışma ve desteğini hiç esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Murat DÜZGÜN'e, bilgi ve destekleri ile beni yönlendiren Tez İzleme Komitesi Jüri Üyesi, Sayın Doç. Dr. Hatice Deniz GENÇ ve Doç. Dr. Halil Kürşad ASLAN Hocalarıma ve ayrıca yoğun çalışmalarını içinde bize çok değerli vakitlerini ayırarak çalışmamıza gerçek anlamda büyük katkı sunan Sayın Prof.Dr.Ali Karun Nemlioğlu, Prof. Dr. Erkut AKKARTAL ve Doç Dr. Özgür Karagülle Hocalarıma da yürekten teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca, Doktora eğitimim boyunca bilimsel yaklaşımları ve tüm katkıları için konulara geniş bir bakış açısı ile bakabilmemi sağlayan çok değerli Bölüm Hocalarıma, tüm İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün değerli ve yardımsever çalışanlarına, ayrıca çalışmalarına anket ile katkı sağlayan sektörümüzün kıymetli çalışanlarına ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Tüm sevgileri ile gerek çalışma hayatımda ve gerekse akademik çalışmalarım da sabırla eşsiz desteklerini benden esirgemeyen değerli akademisyen eşim Melek Nihal ESİN ve kızım Beril ESİN'e içten sevgi ve sonsuz şükranlarımı sunarım.

**İÇİNDEKİLER**  
**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**KÜRESEL POLİTİK EKONOMİ**

1.Uluslararası Politik Ekonomi.....	3
1.1 Tanım ve Kavramlar.....	3
1.2 Küresel Politikanın Değişimi.....	7
1.3 Küresel Politikanın Ekonomiye Etkileri .....	9
1.3.1 Finansal Küreselleşme.....	11
1.3.2 Ticaretin Küreselleşmesi.....	12
1.3.3 Yatırımın ve Üretimin Küreselleşmesi .....	13
1.4 Küresel Politik Ekonominin Sivil Havacılık Sektörüne Etkileri .....	16
1.4.1 2020 Yılında Koronavirüs'ün Havayolu İşletmelerine Etkileri.....	17

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE RİSK VE SİGORTA**

2.Havacılık Sigortalarına Genel Bakış.....	20
2.1 Tanım ve Kavramlar.....	20
2.2.Tarihsel Gelişim .....	22
2.3 Havacılık Sigortalarında Teminatlar .....	25
2.3.1 Uçak Gövde Sigortaları .....	26
2.3.2 Uçak Gövde-Harp Sigortaları .....	27
2.3.3 Uçak Mesuliyet Sigortaları .....	29
2.3.4 Uçak Muafiyet Sigortaları .....	30
2.3.5 Uçak Yedek Parça Sigortaları .....	30
2.4 Havacılık Sigortaları Konusunda Yaşanmış Önemli Başlıca Olaylar .....	31
2.4.1 Körfez Krizinin (1990 – 1991) Dünya Sigorta Marketine etkileri.....	31
2.4.2 Terörist Saldırıların (11.Eylül.2001) Dünya Sigorta Marketine Etkileri .....	34

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**HAVACILIK SİGORTALARINDA EN ÖNEMLİ KLOZLAR**

3. Klozlar .....	37
3.1 Uçak enkaz ve kurtarma klozu (Aviation Wreck and Salvage Clause, AVN-3) .....	37
3.2.Taksitle prim ödeme klozu (Deferred Premiums A,B,C,AVN-5,6,7) .....	38
3.3 Tam ziya halinde bütün primlerin ödenmesi klozu (Full Premium if lost, AVN-8).....	39
3.4 Ödenen primi aşan bir hasar halinde tam prim ödemesi klozu (Full Premium In The Event of a Claim Premium paid, AVN-9) .....	39
3.5 Mesuliyetin sınırlandırılması ilave sigortalılar klozu (Additional Insureds, AVN- 15).....	40
3.6 Additions and Deletions, AVN-17-18, "İlave ve İptal" klozu.....	40
3.7 Hasarda İş birliği klozu (Claims Co-operation Clause, (AVN- 21) .....	41
3.8 Hasar Kontrol klozu (Claim Control Clause, AVN-25).....	41
3.9 Reasürans Risk Kabulü ve Hasar Kontrol Klozu (Reinsurance Underwriting Claims Control Clause- AVN-41) .....	41

3.10 Müsaadesiz İniş Yeri Uygunluk Klozu (Unlicensed Landing Ground Suitability Clause- AVN-23).....	42
3.11 Uçak yerde kalma iade klozu(Aircraft Laying-up Returns Clause, AVN-26).....	42
3.12 Hata ve İhmal Klozu ( Errors and Omissions Clause).....	43
3.13 Taahhüdün İhlali klozu (Breach of Warranty Endorsement Clause, AVN-28) ..	43

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İTTİFAKLAR**

4. Stratejik İttifaklar .....	44
4.1 Serbestleşme Süreci.....	44
4.2 Küresel Stratejik İttifaklara Genel Bakış .....	49
4.2.1 Tanım ve Kavramlar.....	49
4.2.2. Star Alliance.....	52
4.2.3 Oneworld .....	57
4.2.4 Sky Team .....	59

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İTTİFAKLARIN GELİŞİMİ**

5. Süreçleri ve Amacı.....	62
5.1 Tarihsel Süreç.....	62
5.2 İttifakların Katılan Havayollarına Sağladığı Avantajlar .....	65
5.3 Araştırmanın Literatüre Katkısı .....	70

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **ÖRNEKLEM ÇALIŞMASI**

6. Uygulama .....	75
6.1. Metodoloji .....	75
6.1.1. Örneklem .....	75
6.1.2 Metodoloji .....	75
6.1.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	75
6.2 Analiz.....	77
6.2.1 Güvenilirlik Analizi.....	77
6.2.2 Örneklemin Yeterliliği Testi.....	77
6.2.3 Betimsel (Tanımlayıcı) İstatistikler.....	77
6.2.4 Yordamsal Analiz .....	89
6.2.4.1 Hipotez Testleri .....	89
SONUÇ .....	94
KAYNAKLAR .....	97

## KISALTMALAR

a.g.m: Adı Geçen Makale

a.g.e: Adı Geçen Eser

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ANKA: Türkiye'de faaliyet gösteren haber ajansı

AVN: Aviation – Uçak

DB: Dünya Bankası

DYY: Doğrudan Yabancı Yatırımlar

GATT: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması

GE: General Electric

IATA: Uluslararası Hava Taşıma Birliği

IATCA: Uluslararası Hava Taşımacılığı Rekabet Yasası

IMF: Uluslararası Para Fonu

KLM: Hollanda Kraliyet Hava Yolları

SAS: İskandinav Havayolları

SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

STK. Sivil Toplum Kuruluşları

THY: Türk Hava Yolları

TSHK: Türk Sivil Havacılık Kanunu

UPE: Uluslararası Politik Ekonomi

WTO: Dünya Ticaret Örgütü

## RESİM VE TABLOLAR LİSTESİ

	<b><u>Sayfa no</u></b>
Tablo 1. Araştırmanın Hipotezleri-----	76
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi -----	77
Tablo 3. Hipotez Testleri -----	90
Pasta Grafikleri -----	77-89
Star Alliance üye havayolları logoları -----	55
One World üye havayolları logoları -----	58
Sky Team üye havayolları logoları -----	60

## ÖZET

Günümüzde en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi olan hava taşımacılığı sektörü de çok boyutlu bir kavram olan küreselleşme sürecinden payını almış, zaman içinde büyük değişimler göstermiştir. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sektörün geçirdiği değişimi yaşamışlar artan rekabet unsurları, artan dışa açılma ve küresel bir havayolu olma baskıları ile karşı karşıya gelmekte ve bu etkenlere karşı yeni çözümler geliştirip, yeni yönetim teknikleri ile bu çözümleri hayata geçirmeye çalışmışlardır.

Bu bağlamda, söz konusu sürecin havayolu taşımacılığında ve havayolu işletmelerinde yarattığı en önemli değişimler ise, maliyet politikalarının değişimi, işletmelerin toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemeleri, işletmelerin iş birliklerine gitmeleri ve işletmelerin düşük maliyetli havayolu kimliğine bürünmek istemeleri olarak karşımıza çıkmıştır. Havayolu işletmelerinde bilhassa Uçak Filo Sigorta Primleri işletme maliyetinin önemli bir unsuru olmaktadır.

Bu çalışmada, bu konuyla ilgili olarak ülkemizde yeterli teorik altyapı ve uygulama olmadığı için, uluslararası literatür araştırması ve uygulamaya dayandırılarak bir farkındalık oluşturulmaya çalışılmıştır. Birincil ve ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Tezin uygulama bölümünde ise, bu alanda bilgi sahibi olduğu düşünülen 50 Havayolu çalışanına önceden yapılandırılarak anket yapılmıştır. Anket soruları, literatür ve otorite görüşüne göre oluşturularak değerlendirilmiştir.

Ayrıca, bu çalışmanın, ülkemizde hem sektörel hem de akademik çalışmaların henüz yeterince yapılmadığı havacılık sigortası alanında, gerek akademik gerekse uygulamada önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

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



## ABSTRACT

The air transportation as one of the fastest growing sectors today, has taken its share from the globalization process which is a multi-dimensional concept, and has shown major changes in the time. Enterprises operating in the airline industry have also experienced those changes in the sector, faced with pressures from increasing competition, from demand to be more active abroad and becoming a global airline and they have tried to develop and implement new solutions for such problems with new management techniques.

In this context, the most important effects of this globalization process on airline transportation and airline companies are; the change in costing/pricing policies, the adaptation of the total quality management philosophy in operations, the cooperation and marriages of the companies and the desire of the companies to become low-cost airline. Aircraft Fleet Insurance Premiums is particularly an important element of the operational cost of the airline companies.

In this study, since there is a lack of theoretical and practical background in our country so awareness has been tried to be formed based on international literature and practice. Primary and secondary sources were used also. In the application section of the thesis, a pre-set questionnaire was conducted with 50 airline employees who are considered to have knowledge in this field. Questionnaire have been evaluated based both on literature and expertise opinion.

In addition, it is believed that this study will make significant contributions both academically and practically in the field of aviation insurance, about which there have not yet been sufficient academical and sectoral studies in our country.

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

## GİRİŞ

Ekonominin küresel ölçekler ile ifade edildiği bir dünyada sigortanın yeri, ticarete verdiği katkı ve aldığı riskler açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi olan hava taşımacılığı sektörü de küreselleşme sürecinden payını almış, zaman içinde büyük değişimler göstermiştir. Havayolu taşımacılığı bir ülkenin sosyo-ekonomik yapısı ve gelişmişlik düzeyi ile orantılı bir olgu olduğu için, büyüyen ve gelişen bir havayolu sistemi bir ülke için artan refah seviyesi ve artan kültürel yapı anlamına gelmektedir.

Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de sektörün geçirdiği değişimi yaşamışlar küreselleşme sonrası bir takım yeni düzenlemelere gitmişlerdir. İşletmeler, artan rekabet unsurları, artan dışa açılma ve küresel bir havayolu olma baskıları ile karşı karşıya gelmekte ve bu etkenlere karşı yeni çözümler geliştirip, yeni yönetim teknikleri ile bu çözümleri hayata geçirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, küresel havayolu ittifaklarının havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı değişimler büyük önem arz etmektedir.

Hava Taşımacılığı sektörünün çok aktif bir sektör olması, hareket halindeki ve risk altındaki değerler kıymetinin çok yüksek olması, havayolu işletmelerinin önemli maliyet unsurlarından sigortanın önemini sektörde daha da arttırmaktadır.

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

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

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

Sivil hava taşımacılığında meydana gelen süratli gelişmeye paralel olarak uçakların maruz oldukları rizikolar da zaman perspektifi içinde çeşitlenerek ve sınıflandırılarak ortaya çıkmış ve bunlara göre uçak sigorta poliçeleri oluşmuştur. Ancak her havayolu kendi özel durum ve ihtiyaçlarına göre poliçeyi oluşturan klozlara ilaveler ve çıkarmalar yapmak suretiyle teminatı azaltıp çoğaltabilmekte ve böylece risk yönetimi sağlanmaktadır. Uçak değerlerinin çok yüksek olması ve uçak satın alma ve kiralama anlaşmaları gereği uçak filo sigortalarının yurtdışında yaptırılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Söz konusu nedenler ile havayolu işletmelerinin riski paylaşması ve gelecekteki muhtemel tehlikelere karşı önlem alması kaçınılmaz hale gelmektedir. Dolayısıyla, hava taşımacılığı sektöründe sigorta uygulamaları büyük önem kazanmaktadır.

Bilindiği gibi, dünyada havacılık alanında günden güne çok önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmelerden bir tanesi de "havacılık sigortası"dır. Bu alanda gelişmiş ülkeler, havacılık sigortası konusunda büyük adımlar atmış iken ülkemizin bu konudaki eksiklikleri sektörel anlamda bir zayıflık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın, ülkemizde hem sektörel hem de henüz yeterince akademik çalışmaların yapılmadığı havacılık sigortası alanında gerek akademik gerekse uygulamada önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada, ülkemizde yeterli teori ve uygulaması yapılmadığı için uluslararası literatür araştırması ve uygulamaya dayandırılarak bir farkındalık oluşturulmaya çalışılacaktır. (Birincil ve ikincil kaynaklar kullanılmıştır. Tezin uygulama bölümünde ise, bu alanda bilgi sahibi olduğu düşünülen ilgililerle (50 Havayolu Profesyoneline) önceden yapılandırılarak anket yapılmıştır. Anket soruları, literatür ve otorite görüşüne göre oluşturularak değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise, literatürden elde edilen bilgilerle anket sonucunda elde edilen bilgiler analiz edilerek bir sonuca ve öneri sistemine ulaşılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KÜRESEL POLİTİK EKONOMİ

### 1. Uluslararası Politik Ekonomi

#### 1.1 Tanım ve Kavramlar

Finansal krizler ve sonuçlarının disiplinler yöntem ve kavramlarla anlaşılmasının ve analiz edilmesinin kolay olmadığı bilinmektedir. Bu konunun daha iyi anlaşılması amacıyla, politika, ekonomi ve sosyoloji disiplinlerini bir arada analiz etmek gerekmektedir(1)Soğuk Savaş'ın sona ermesinden bu yana, küreselleşme uluslararası ekonomik sorunların da en dikkat çeken özelliği olmuştur. Küreselleşme ulusal ekonomiler arasındaki bağımlılığı gittikçe artırmıştır. Kraliyet Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nden Vincent Cable'un işaret ettiği gibi, II. Dünya Savaşı sonrası dönemin büyük ekonomik başarısı, I. Dünya Savaşı'ndan önce var olan uluslararası ekonomik entegrasyon seviyesini geri kazanmak olmuştur (2).

UPE çoğunlukla Merkantilizm, Realizm/Liberalizm ve Marksizim olarak üç temel teori kaynağından beslenmiştir. UPE, Uluslararası sistemin devlet ve piyasa yapıtaşlarının arasındaki dinamik etkileşimini inceleyen bir disiplindir. Küreselleşme bağlamında, ekonomi, siyaset ve sosyoloji disiplinlerini UPE alt disiplini bir araya getirmiştir. Klasik merkantillistlere göre ticaret, ülkelerin yurtdışından zenginlik elde etmesinin bir yolunu sağlaması ve devletin ekonomiye müdahale etmesi şeklinde yorumlanır (3). Liberal politik anlayışta, refah artışının temel dinamiğinin serbest piyasa ekonomisi üzerine kurulduğuna inanılmaktadır. Liberallere göre, üretim, ticaret finans ve iletişim ağlarının oluşmasına imkan sağlayan uluslararası örgütler ve çok uluslu şirketler gibi devlet dışı aktörler karmaşık karşılıklı bağımlılık çerçevesinde hareket etmektedir. Marksistler ise, dünya kapitalist sistemi içindeki karşıt faktörlerin giderek çatışmaya doğru evrilmesine işaret ederek, kapitalizmin tarihsel süreçteki tüm üretim ve bölüşüm sistemleri gibi tamamen sömürüye dayalı olduğunu savunurlar (4).

Küresel politik ekonomi disiplininin öncü araştırmacılarından birisi olan Susan Strange, çalışmasında, uluslararası ilişkilerin siyasi ve ekonomik sistemdeki adaletsiz

---

(1) Balaam, D.N., / Dillman, B., Introduction to International Political Economy Seventh Edition (Routledge) ISBN: 9781138206991, P.8

(2) Gilpin, R., Global Political Economy Understanding the international Economic Order With the Assistance Of Jean M. Gilpin, 2001,p:3 by Princeton University Press Published by Princeton University Press

(3) Oatley, Thomas, International Political Economy, Sixth edition published 2019by Routledge

(4) Aslan, H.Kürşad / Durmuş K.Tuba."Arap Ayaklanmalarının Politik Ekonomisi: Mısır ve Tunus Örnekleri". ORSAM,Rapor 29 (2021):ISBN:9786257219310

değişim hızı ve bu çarpık değişimin uluslararası toplum ve devletlerin birbirleri ile olan ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Strange'e göre bu değişiklikler fark edilmemiştir. Bunun böyle olmasının iki olası nedeni bulunmaktadır. Birincisi, son yıllarda uluslararası ilişkiler, politika ve tarih konularına odaklanan araştırmacılar, ulusal hükümetler arasındaki politik ve stratejik ilişkilere odaklanan teori ve metodoloji hakkındaki argümanları benimsemiştir.

Strange, bu ihmalin uluslararası ekonomik ilişkiler konusunda çok net olduğunu ifade ederek daha da belirginleşeceğine inanmış olup, Uluslararası ilişkiler ile uluslararası ekonomi arasındaki boşluğun gittikçe büyüdüğünü ve yeterince net tanımlanmadığını belirtmiştir. Yazara göre, uluslararası ekonomik sistemdeki gelişme hızı, ekonomik bağımlılık ve etkileşimdeki artıştan daha belirgindir.

Strange, gelişmekte olan uluslararası ekonomilerin getirdiği ve uluslararası ilişkileri doğrudan etkileyen üç unsura işaret etmektedir. Birincisi, büyüyen uluslararası ekonomik ağa ortak katılımlardır. Bu durum ekonomik büyümeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Uluslararası ekonomi, istihdam düzeyi, fiyatlar, faiz oranları veya ülkelerin para rezervleri üzerinde etki sahibidir. İkincisi, ulusal ekonomilerin karşılıklı etkileşimleri ulusal ekonomik politikaların etkinliğini azaltmaktadır. Üçüncüsü ise, kendi ulusal ekonomik çıkarlarına hizmet etmek isteyen devletler, denizaşırı yatırımları kontrol etmeye, birleşmelere ve devralmalara yönelmektedirler (5).

Uluslararası ekonomik işbirliği, istikrarlı bir genişleme yaratmaktadır. Devletlerin hangi hedeflerinin 'meşru' ve hangilerinin meşru olmadığına karar vermesinin kolay olmadığı artık çok net görülmektedir. Buradaki temel nokta, genişleyen uluslararası ekonominin şu anda uluslararası örgütlenme alanındaki en önemli unsuru yenilikçi etkileri olmasıdır. Devletlerin kendi ekonomik güçleri ile ilerleme şansının azaldığı bu dönemde ortak plan, eyleme geçme ve ortak ekonomik kararlar uluslararası ekonomik politika ve işbirliği ağını yaratmıştır.

Ekonomik sistemin, az gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde azınlığının artan zenginliğine daha fazla katkı sağladığı görülmüştür. Bu durum ülkelerin bir araya gelerek yeni işbirlikleri ile güçlenme potansiyeli arayışlarını ön plana çıkarmıştır (6).

Uluslararası politik ekonomi, uluslararası ekonomi ve uluslararası politika arasındaki uçurumun her zamankinden daha geniş, daha derin ve daha anlaşılabilir hale gelmesine neden olmaktadır (7).

---

(5) Strange, S., International Economics and International Relations, The Royal Institute of International Affairs, Oxford Journals. P:304

(6) Balaam, D./ Dillmann B., Introduction to International Political Economy, seventh Edition. p.4

(7) Strange, S., International Economics and International Relations, The Royal Institute of International Affairs, Oxford Journals. P:304-315

Bir tanıma göre, Uluslararası Politik Ekonomi (UPE), devletler ile piyasaların dinamik etkileşimi ve birbirlerini nasıl şekillendirdiklerini araştıran disiplinlerarası sosyal bilimler yaklaşımının genel adıdır. Uluslararası politikada devletlerde 'güç' piyasaların ise 'refahın" önemli bileşenler olduğu varsayımından hareketle, Robert Gilpin, UPE'yi "*uluslararası ilişkilerde küresel güç ve refah arayışının karşılıklı ve dinamik etkileşimi*" olarak tanımlamaktadır (8). Diğer yandan bir başka yaklaşıma göre Uluslararası Politik Ekonomi kavramı, devletleri, piyasaları ve sosyal aktörleri içine alan çoklu bir disiplin olarak açıklanmaktadır. Dillman ve Balaam'a göre, bu kavram, hem ulus devletlere hem de bir ya da daha fazla sınır devlet arasındaki konulara odaklanmıştır. Günümüzde ise, birçok analist, uluslararası politik ekonomi yerine bütün dünyada yayılmaya başlayan iklim değişimi ve açlık gibi sorunları açıklayan Global Politik Ekonomi kavramını kullanmaktadır.

Soğuk Savaş dönemlerindeki güvenlik endişesi ile uluslararası ilişkiler de Realizm'e odaklanılmış ve 1970 'den beri bu yöndeki araştırmalarda güvenlik, barış, ittifaklar, savaş vb. konular ön planda tutulmuştur. Dolayısıyla bu noktada, UPE önem kazanmaya başlamıştır. Al, UPE'yi, "*devletlerin sadece siyasal aktör olduğu yönündeki Realist düşüncüyü etkileyerek, devletlerin artık sadece zayıf bir güç ve güvenlik peşinde olamayacakları*" şeklinde açıklamaktadır. "UPE'ye göre harcanan her siyasal gücün bir ekonomik sebebi bulunabileceği gibi, her ekonomik eylemin de bir siyasal nedeni olabilmektedir. Buna konuyu inceleyen araştırmacılar, iktisadi ve siyasal sistemin ikileminde birinin diğerine göre üstün olamayacağını ve hatta birbiriyle ilişkili olarak ele alındığında daha net anlaşılacaklarını ifade etmişlerdir" (9).

Diğer taraftan da Küresel Politik Ekonomi kavramının uluslararası ilişkiler kapsamında ilerleyen, siyaset ve ekonomi bilimini de içine alan bir bilim dalı olduğu ifade edilmektedir. Özünde ulusların siyasi ilişkilerini ekonomik alanlarda ayrıntılı biçimde araştıran bir disiplin gibi anlaşılabilir, kullanılan kavramlar karmaşık yapılar nedeniyle daha kapsamlı bir araştırmayı da mecburi hale getirmektedir. Balaam ve Dillman da, Gilpin gibi UPE'nin, yalnızca kuramsal bir bilim dalı olarak değil, temel amacı uluslararası platformda refah ile gücün birbirini nasıl etkileyip biçimlendirdiğini kavramak olan bir bilim dalı olarak tanımlamışlardır (10).

---

(8) Kardaş, Şaban / Balcı, Ali, Uluslararası İlişkiler'e Giriş: Tarih, Teori, Kavram ve Konular, Ankara: İmge Yayınları, 2014, s:3-4.

(9) Al, A., Politika Ekonomi Kesişmesi Yeni Bir Bilim Dalı Olarak Uluslararası Politik Ekonomi, İGÜSED, Cilt:2 Sayı:1 Sayfa:5, Nisan-2015, s:1-4

(10) Balaam,D./ Dillmann B.,Introduction to International Political Economy, seventh Edition.p.6-8

Birçok araştırmacı, UPE'nin sadece kuramsal olarak araştırılamayacağını ileri sürmektedir. Buna göre UPE, yeni bir inceleme biçimi, bir bakış açısı ve farklı kavramları ve yöntemleri içeren düşünce alanı sınırları olarak kabul edilebilmektedir. Gittikçe önem atfedilen bir bilim dalı olarak Uluslararası Politik Ekonomi'nin temel özellikleri aşağıdaki biçimde ifade edilebilmektedir:

- Uluslararası Politik Ekonomi, politik ve ekonomik sistemin birlikte çalıştığı bir bilim dalıdır.
  - Uluslararası Politik Ekonomi, sadece kuramsal açıdan ele alınacak bir bilim dalı değildir.
  - Küreselleşme ile ilerlemesi büyük bir ivme kazanmıştır.
  - İçerdiği alan ve kullandığı kavramların fazlalığından dolayı farklı yaklaşımlarla bir arada daha iyi algılanabilecek bir düzeyi içermektedir.
  - Uluslararası Politik Ekonomi, bağımsız bir yapıya sahiptir.
  - Uluslararası Politik Ekonomi'nin ayrı bir bilim dalı olması ve ilerleme kaydetmesi, uluslararası organizasyonların ortaya çıkmasını hızlandırmıştır.
- (11).

Bir başka görüşe göre küresel ekonomik politikanın bazı önemli şekilleri bulunmaktadır:

*-Ekonomik Küreselleşme: Ürünlerin, hizmetlerin ve sermayenin bilgi kadar uzak mesafelere akışını sağlar. Ayrıca ABD ve Avrupa firmaları için Asya'da düşük ücretli üretim olanakları yaratmaktadır.*

*-Askeri Küreselleşme Tehdit ve dış baskılara karşı uluslararası dayanışmayı uzak mesafelere taşımaktadır.*

*-Çevresel Küreselleşme: İnsan sağlığını ve refahı olumsuz etkileyebilecek her türlü materiyalden atmosfere yayılan patojenlerin etkisini ortadan kaldıracabilecek uluslararası dayanışmayı ifade etmektedir.*

*-Sosyo-Kültürel Küreselleşme: İnsanların ve toplumların fikrinin, bilgisinin ve kültürel özelliklerinin uluslararası boyutta serbestçe yayılımının sağlanmasını ifade etmektedir*

(12).

---

(11) Al, A., Politika Ekonomi Kesişmesi Yeni Bir Bilim Dalı Olarak Uluslararası Politik Ekonomi, İGÜSED, Cilt:2 Sayı:1, Nisan-2015, s: 5

(12) Keohane, R.O./ J. Nye, Globalization: What's the New? What's Not? (And So What), Foreign Policy, No:118, Spring 2000, p: 104-107

## 1.2 Küresel Politikanın Değişimi

Uluslararası politik ekonomi, önceki bölümde de açıklandığı gibi, başlı başına bir disiplin değil, aynı zamanda uluslararası ilişkiler ve dünya ekonomisi arasındaki karmaşık ilişkileri analiz etmeye, hayatın her alanına temas eden bu olguların yarattığı problemin nedenlerini dikkate alarak kaynakları ve sonuçlarıyla disiplinlerarası bir şekilde anlamaya yarayan bir analiz aracıdır. Dolayısıyla, değişik tarihsel dönemlerde ticaret, finans, piyasa gibi kavramları kapsayan genel olarak ekonomi olgusu ile devletlerin ve toplumların karşılıklı etkileşimlerini, güç ilişkilerini de hesaba katarak disiplinlerarası bir şekilde analiz ederek, bunların kendi içindeki ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışır (13). Temelleri 18nci yüzyılda atılan Sanayi Devriminin de İkinci Dünya Savaşı sonrası ve 1970'li yılların ortalarına kadar kazandığı ivmenin Küresel Politik Ekonominin değişiminde önemli bir yeri bulunmaktadır. Dünyayı şekillendiren küresel bir unsur olarak sanayileşme, özellikle ulaşım sektöründe ülkeler arasında ekonomik ilişkiler ağını önemli ölçüde etkilemiştir (14).

Küreselleşmenin önemli parametrelerinden birisi de köklü değişimlere neden olan tarım dönemi olmuştur. Tarihsel süreci incelediğimizde, denizyollarının gelişmesi ve uzun yol gemilerinin yapılması gıda maddelerinin taşınmasına olanak sağlamış olup, lojistik sektörü de ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla, küreselleşmenin etkisiyle sosyal, kültürel ve ticari etkileşim yaşanmaya başlamıştır (15).

1960'larda, tarımsal kalkınmanın ar-ge ve altyapı yatırımları içermesi; 1970'li yıllarda sosyal yatırımların tarımsal kalkınma programlarına eklenmesini sağlamıştır. Ancak, 1980'lerden sonra, azgelişmiş ülkeler kalkınma çabaları sırasında ödemeler dengesi ve bütçe açıkları, artan dış sermaye bağımlılığı ve kırsal üretimin sürdürülebilmesinin zorlaşması ile karşı karşıya kalmışlardır.

---

(13) Kızılböğü, R. / Akbulut, Ayberk, Uluslararası Politik EKonomi I, 2017, Erişim Tarihi:10.10.2020, [https://www.academia.edu/38017661/K%C3%9CRESELLE%C5%9EME\\_VE\\_ULUSLARARASI\\_POL%C4%B0T%C4%B0K\\_EKONOM%C4%B0\\_%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0S%C4%B0](https://www.academia.edu/38017661/K%C3%9CRESELLE%C5%9EME_VE_ULUSLARARASI_POL%C4%B0T%C4%B0K_EKONOM%C4%B0_%C4%B0L%C4%B0%C5%9EK%C4%B0S%C4%B0)

(14) Yüksel, H., Küreselleşme Sürecinin Sosyal Politika Dinamikleri üzerinde Neden Olduğu Değişimin Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl:2014/1, S.19, s.135, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215117>, (Erişim tarihi: 17.10.2020)

(15) A.g.e. s.13



Bu dönemde DB ve IMF tarafından verilen kredilerle söz konusu ülkelerdeki tarım sektörü desteklenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, tarımsal kalkınma; doğal kaynakları akılcı kullanım, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, kapasite geliştirme, özel işletmelerin sosyal sorumluluk projeleri gibi ilke, organizasyon ve yöntemleri içermeye başlamıştır (16).

Özellikle, Sivil toplum örgütlerinin, otorite ve güç dağılımındaki değişimi küreselleşme sürecinin ayırıcı niteliği sonucu sosyopolitik gelişime önemli katkılar sağlamıştır (17). Türkiye'nin, tarımsal kalkınma konusunda gelişme çabaları küresel ekonomik değişimlere bağlı olarak yeniden yapılandırma hedefleri doğrultusunda uyumlu hale getirilmeye çalışılmıştır.

Bu amaca yönelik yürütülen faaliyetlerin en önemlilerinden birisi olan Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) nun söz konusu kalkınma sürecinde yaptığı katkılardır (18). Ayrıca, AB (Avrupa Birliği) gereklerine uygun olarak akredite edilmiş bir IPARD (Katılım Öncesi Yardım Aracı – Kırsal Kalkınma Bileşeni) (Instrument for Pre-Accession Assistance Rural Development) ajansının kurulmuş olması da büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, *“2015 yılında Avrupa Komisyonu tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiş olan 2014-2020 dönemi IPARDII Programı çerçevesinde üreticilere, toplamda 1 milyar 45 milyon Avro hibe kullandırılması planlanmıştır. Bu miktarın 801 milyon Avro Avrupa Birliği yardımı ve 244 milyon Avro Türkiye Cumhuriyeti katkısıdır”* (19).

Günümüzde en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birisi olan hava taşımacılığı sektörü de küreselleşme sürecinden payını almış ve zaman içinde büyük değişimler göstermiştir.

---

(16) Mina, Furat, Küresel Politika Değişimleri ve Türkiye’de Kırsal Kalkınma, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2013 12(3):592, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/223245>, (Erişim Tarihi: 17.10.2020)

(17) Abdulkadir Şenkal, Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil Toplum Örgütleri, 2003, Sayı:45, S.98, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/919/10378>, (Erişim Tarihi: 17.10.2020)

(18) Arslan, A. ve diğerleri, Kırsal Kalkınmada Tarım Ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)’nun Rolü Ve İşlevleri: Kahramanmaraş Örneği, Dünya Multidisipliner Araştırmalar Dergisi, 2020 – 1, S.80 <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dumad/issue/53421/571693> (Erişim Tarihi: 15.10.2020)

(19) A.g.m. s.85

### 1.3 Küresel Politikanın Ekonomiye Etkileri

Her bölgesel düzenleme, devletlerin hem ulusal hem de kolektif hedefleri destekleme çabalarını temsil etmektedir. Genel olarak, ekonomik bölgeselciliğin ve özellikle Avrupa siyasi birliğini sağlama çabasının, devlet merkezli bir dünyadan ve ulus-ötesi bir uluslararası düzenin başlangıcına işaret ettiği görülmekle birlikte, bu çaba genel olarak ekonomik bölgencilik, ulus devletlerin ortak politik ve ekonomik sorunlara bir yanıtı olmuştur. Dünya ekonomisi daha yakınlaştıkça, bölgesel devlet grupları özerkliklerini güçlendirmek, dağıtım sorunlarıyla ilgili anlaşmazlıklarda pazarlık konumlarını artırmak ve diğer siyasi veya ekonomik hedefleri desteklemek için işbirliklerini artırmışlardır.

Bölgeselleşme, devlet merkezli bir uluslararası sisteme alternatif olmaktan daha çok ulusal sorunları gidermek ve istekleri genişletmek için bir araçtır. Ekonomik bölgeselciliğin yayılmasıyla ülkeler küresel ekonominin faydalarından yararlanmak istemekte, aynı zamanda da kendi göreceli kazançlarını artırmaya ve ekonomik refah ve ulusal güvenliklerine yönelik dış tehditlere karşı kendilerini korumaya çalışmaktadırlar.

1990'larda, devletler, bir veya daha fazla büyük ekonomik gücün önderliği altında bölgesel ekonomik ittifaklar veya düzenlemeler oluşturarak veya genişleterek yoğun rekabetçi ve tehditkar küreselleşmeye yanıt vermişlerdir. Ekonomik bölgeselcilik, kendi iç ekonomilerini ve uluslararası rekabet güçlerini güçlendirmek için büyük ekonomik güçlerin ulusal stratejilerinde önemli bir bileşen haline gelmiştir. Bölgesel düzeyde artık ulusal düzeyde elde edemeyeceklerini başarmaya çalışmaktadırlar (20). Ekonomik globalleşme, genel anlamda ülkeler arasında emek, sermaye ve mal akışkanlığının artması ile birlikte ülkelerin dünya ekonomisiyle entegrasyonunun sağlanması sonucu tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bu durum da ülkeler arasında ekonomik anlamda ilişkilerin artarak birbirleri ile yakınlaşmanın sağlanması şeklinde yorumlanabilir. Bunun sonucu da piyasa ekonomisi gelişerek çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin artarak genişlemesine olanak tanımıştır. Böylece yerli ve yabancı sermayenin teşvik edilerek yatırımların artırılması ülke ekonomilerinin canlanmasına neden olur.

---

(20) Gilpin, R., Global Political Economy Understanding The International Economic Order With The Assistance Of Jean M. Gilpin, 2001, p:357-358 by Princeton University Press Published by Princeton University Press

Ekonomik küreselleşmenin ulusal ekonomiler ve küresel ekonomi üzerinde önemli etkileri göz önünde bulundurulduğunda, küreselleşme sürecinin kazananları olduğu gibi kaybedenleri de olmaktadır. Çünkü, ülkeler fırsatların yanı sıra tehditlerle de karşı karşıya kalacaklardır. Küreselleşen dünyada, işletmeler iç piyasadan ziyade dünya pazarına dönük üretim yapmaktadır. Bu arada üretimin farklı düzeylerini maliyet avantajı olan bölgelere taşıyarak esnek zamanlı çalışma, tam zamanında üretim ve teslim, müşteri memnuniyeti vb. yeni yaklaşımlar biçiminde yönetim stratejilerini geliştirerek pazarda avantaj sağlamaya çalışacaklardır (21).

*“Artık bir ülkenin kendi mallarına olan talep ülke içi pazarları ile sınırlı kalmayacaktır. Yabancı yatırımcıların kuruluşları özelleştirmede satın almasının pek çok ülke de doğrudan dış yatırım yapıldığı hatasına düşülmüştür. Birçok örnekte, dış yatırımcıların yaptığı alımlar zenginlik oluşturmaktan çok işletmelerin aktiflerini ucuza satın alarak bilahare hızlı kazanç elde etmek için satılmasını (asset stripping) amaçlamaktadır”* (22).

Dolayısıyla, ekonomik küreselleşme üç farklı aşamada karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, finansal, ticarete ve yatırımlarda serbestliktir. “Bu bağlamda ekonomik küreselleşme olgusu finansal küreselleşme, ticaretin küreselleşmesi ile üretim ve yatırımın küreselleşmesi olarak sınıflandırılmaktadır “(23).

---

(21) Acar, Mustafa., (2004); Küreselleşme mi, Küreselleştirme mi?, Piyasa Dergisi Sayı 12, Güz 2004, s.2-3

(22) Adıgüzel, Muhittin., Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 35, 2014, S.4

(23) O'loughlin, J., / L. Staeheli / E. Greenberg (2004): “Economic Globalization, Political Changes And Social Outcomes“ Globalization And Its Outcomes, (Ed. J. O'loughlin, L. Staeheli And E. Greenberg), The Guilford Press, New York, 2004, p:156-157

### 1.3.1 Finansal Küreselleşme

Finansal krizlerin ve uluslararası sermaye hareketlerinin politik bir karakter kazanması ile UPE' nin önemli çalışma alanlarından birisi olarak küreselleşme uluslararası bir boyut kazanmıştır (24). Bazı araştırmacılar tarafından da küreselleşmenin finansman ve üretimin küresel genişlemesiyle başladığını ifade etmektedirler (25). Küreselleşme ile birlikte özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren artan sermaye ve borç oranlarının yönetilmesini gerektirecek kadar nakit birikiminin olduğu görülmüştür. UPE'nin finans alanında dikkatini çeken bu durum karşısında Dünya Bankası ve IMF gibi kuruluşlar da önemli roller üstlenmişlerdir (26).

Finansal küreselleşmenin belki de en önemli boyutu uluslararası finansal işlemlerin hacminde beklenenin ötesinde meydana gelen artışlar olmuştur. Ülke sınırlarını aşan söz konusu finansal artışların da finansal piyasalarda entegrasyon sağlayarak küreselleşmeyi meydana getirdiği vurgulanmaktadır.

*“Bu entegrasyon da genellikle ulusal finans piyasalarının serbestleştirilmesi ile uluslararası sermaye akımlarının önündeki engellerin kaldırılması şeklinde yorumlanmaktadır” (27). Söz konusu serbestleşme hareketi ile birlikte Türk Sivil Havacılığında da önemli gelişmeler yaşanmış, özellikle uluslararası düzeyde küresel havayolu ittifaklarının önü açılmıştır. Ayrıca, özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına daha kolay girmelerine olanak tanınmıştır.*

---

(24) Ateş, Davut /Gökmen, Gülizar Samur, Bir Akademik Disiplin Olarak Uluslararası Politik Ekonominin Sınırları, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2013, Cilt 15, Sayı 1, S.62-65 [https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?lng=0&search=&articlelng=&fieldnu=0&sortnu=0&sortdir=0&access=catalog&pdf=0015699&journalbg=\\*-&max=20&-skip=0](https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?lng=0&search=&articlelng=&fieldnu=0&sortnu=0&sortdir=0&access=catalog&pdf=0015699&journalbg=*-&max=20&-skip=0) , (Erişim Tarihi: 20.10.2020)

(25) Veceth, Michael, What is International Political Economy, P.12, <https://pdf4pro.com/view/what-is-international-political-economy-5a12c3.html>, (Erişim Tarihi:20.10.2020)

(26) Al, Arzu / Katitaş, Gökhan, Uluslararası Politik Ekonomi I, UPE: Var Olanın Fark Edilişi, Savaş Yayınevi Ankara 2017, 1.Baskı, S. 27

(27) Altan, Mehmet, Uluslararası Politik Ekonomi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2941, Ocak 2013, S.165

### 1.3.2 Ticaretin Küreselleşmesi

Küreselleşmenin önemli parametrelerinden birisi de ticaretin uluslararası bazda artışı ve gelişmesidir. Devletlerin dışı açılma endeksi göstergesi, dış ticaretlerinin GSMH'larına oranı ile ölçülmektedir. Bu sonuç da bize ülkelerin küreselleşme derecesi ve ekonomi ile bütünleşmesini gösterir (28). *“Özellikle dış ticaret küreselleşmenin bir sonucu olduğu gibi en önemli de aracıdır.”* (29).

Tarihsel süreçte halkların, devletlerin birbirleriyle ilk etkileşimlerini sağladıkları olgulardan biri olan ticaret, Sanayi Devrimi ile bambaşka boyutlara ulaşmış ve dünya geneline yayılmasıyla küresel düzeye erişmiştir (30). Uluslararası ticaret her zaman UPE analizinin merkezinde yer almış olup, 1980'lerde ve 1990'larda, bölgesel ekonomik bütünleşme ile ticaret, bölgesel çıkarları sağlamlaştırmanın bir aracı olmuştur (31).

Uluslararası ticaretteki bu artışın önemli nedenleri olarak, çok uluslu şirketlerin küresel pazarlama stratejileri ve faaliyetleri, bölgesel bütünleşmelerin artması ile Dünya ticaret sisteminde sağlanan gelişmeleri (GATT/WTO kurumlarının kurulması), 1980'lerden sonra ve özellikle Doğu Bloku'nun yıkılışıyla hükümetlerin liberal politik ekonomi tercihlerindeki pozitif yönde meydana gelen değişiklikleri, uluslararası teknoloji ticaretindeki ve yabancı sermaye yatırımlarındaki artışları gösterebiliriz (32).

---

(28) Dorman, Peter, (2000) “Actually Existing, p:15 Globalization” içinde Rethinking Globalization (S), (Ed. P. S. Aulakh / M. G. Schechter), Palgrave, New York. P.46

(29) DPT, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT: 2544 ÖİK:560, Ankara 2000, S.22 [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/08\\_Kuresellesme.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/08_Kuresellesme.pdf) (Erişim Tarihi:15.10.2020)

(30) Al, Arzu / Katıtaş, Gökhan, Uluslararası Politik Ekonomi I, UPE: Var Olanın Fark Edilişi, Savaş Yayınevi Ankara 2017, 1.Baskı, S.26

(31) Veseth, Michael, What is International Political Economy, P.6, <https://pdf4pro.com/view/what-is-international-political-economy-5a12c3.html> Erişim Tarihi:20.10.2020

(32) Adıgüzel, Muhittin., Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 35, 2014, S.5

*“Küreselleşme ile birlikte Uluslararası ticarete yaşanan hızlı büyüme, 1950 yılında dünya ticaretinin hacmi 296 milyar dolar iken 2005 yılında 8 trilyon dolara ulaşmasını beraberinde getirmiştir. 2009 yılında %12,2 oranında bir küçülme yaşansa da bundan sonra dünya ticareti genişlemesine devam etmiştir “(33).*

Küreselleşmeyle birlikte ticaretin genişlemesi sonunda “küresel ticaret sistemi” kavramının oluşması, dünyaki ülkelerin birbiriyle ticari ilişkisine yol açmıştır (34). Tabii ki kapsamlı dönüşüm ve değişimlerin yaşandığı Uluslararası siyasi sistemde Türkiye Cumhuriyeti'nin dış politikada durağan bir süreç izlemesi olası olmadığından 2002 yılından sonra proaktif bir politika tutumu izlenmiştir. Örneğin yapılan desteklerle THY uçuş destinasyon sayısı 2014' de %100'lük artışla 260'a, 2021 Mart ayı itibarıyla 320'ye ulaşmıştır (35).

### **1.3.3 Yatırımın ve Üretimin Küreselleşmesi**

Üretimin küreselleşmesi, daha önce de bahsedilen gelişmeler ışığında, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkarak genişlemesinin bir sonucudur. Çok uluslu şirketlerin dünya çapında faaliyetlerini yaygınlaştırması teknolojik gelişmeler sayesinde mümkün olmuştur. Üretim teknolojilerindeki gelişmelerin sonucu maliyetlerde meydana gelen azalma bu süreçte önemli bir rol oynamıştır (36).

Türkiye için Doğrudan Yabancı Yatırımların (DYY) girişlerinin artırılması üretimin küreselleşmesi bağlamında büyük önem arz etmektedir. Ekonomik temel sorunların en önemli faktörlerinden birisi iç tasarrufların yetersiz olmasıdır. *“Diğer yandan ödemeler dengesini olumsuz etkileyen unsur, yatırımlar için gerekli araç ve gerecin yurtdışından getirilme zorunluluğudur. Ülkemizin yapısal olarak artan cari açığın finansmanının kolaylaşmasının sağlanmasında DYY performansının yükselmesi ekonomik büyüme anlamında da büyük önem arz etmektedir “(37).*

---

(33) Altan, Mehmet, Uluslararası Politik Ekonomi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2941, Ocak 2013, S.154

(34) Ateş, Davut / Gökmen, Gülizar Samur, Bir Akademik Disiplin Olarak Uluslararası Politik Ekonominin Sınırları, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2013, Cilt 15, Sayı 1, S.62

(35) Aslan, H. Kürşad / Aslan Murat, Politik Ekonomi Perspektifinden Yakın Dönem Türk Dış Politikası, Türk Dış Politikası Yıllığı, Seta Yayınları, 2.Baskı, Mayıs 2016, S.111-138

(36) Altan, Mehmet, Uluslararası Politik Ekonomi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2941, Ocak 2013, S.161

(37) Adıgüzel, Muhittin., Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 35, 2014, S.11

Bilindiği gibi, doğrudan yatırım; yabancı bir ülkeden diğerine aktarılan sermayenin, transferi yapılan ülkede yatırım yapılması sonucu üretime dönüştürülmesidir. Dünyada DYY hareketlerinin sektörel dağılımı incelendiğinde ülkelerin hizmetler sektöründe yükselme gösterdiği görülmüştür (38). Türkiye'ye sadece 35 milyon dolarlık DYY girişi 1980 yılına kadar gerçekleşmiş olup, 2000 yılında söz konusu miktar 1.7 milyar dolara yükselmiştir (39).

Sanayi Devrimi'nden bu yana, inovasyon alanında kökten değişiklikler meydana geldi. Dolayısıyla, üretim süreci de büyük ölçüde montaj hatlarına dayalı süreçlerden çok çeşitli yüksek değerli malların üretimi için robotların kullanımına geçti. Dış kaynak kullanımı nedeniyle de üretim süreçleri daha parçalı hale gelmiştir (40). Bu bakımdan üretimin farklı aşamalarının birbirinden ayrılması ve maliyet avantajlarını ön plana çıkararak dünyanın farklı bölgelerinde üretimlerin gerçekleştirilmesini olası hale getirmiştir. Çok uluslu işletmelerin yayılması da üretimin bu sayede dünya ülkeleri arasında bütünleşmesini sağlamıştır. Havayolu taşımacılığındaki maliyet düşüklükleri nedeniyle dünyanın farklı bölgelerinde kurulan üretim tesislerinin bir merkezden kontrol edilmesini uygun hale getirmiştir (41).

Küresel politik ekonominin değişimi sürecinde ulaşımda meydana gelen teknolojik ilerlemelerin tarım sektörünü olumlu yöndeki gelişmesini etkilemesinin benzer bir dinamiği havacılık sektöründe yaşanmıştır (42).

Örneğin Boeing'in yeni 787 Dreamliner ticari jeti Washington- Everett'de monte edilmektedir. Ancak uçağın bileşen parçalarının birçoğu ABD dışında dünyanın farklı bölgelerinde üretilmektedir. B-787 Uçağının Kore, İtalya, Japonya, Fransa ve ABD'nin değişik yerlerinden gelen parçalar Seattle'daki fabrikada birleştirilerek üretim gerçekleştirilmektedir.

---

(38) DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Mayıs 2000, s:6.

(39) Soydal, Haldun, Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Verimlilik Analizi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Konya 2007, S.59  
<http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9253/211041.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Erişim Tarihi: 20.10.2020)

(40) Balaam, David. N. / Dillman, Bradford, Uluslararası Ekonomi Politığe Giriş, çev. Nasuh Uslu, Adres Yayınları, 3.Baskı, 2020, s.179

(41) Altan, Mehmet, Uluslararası Politik Ekonomi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2941, Ocak 2013, S.158

(42) Oatley, Thomas, International Political Economy, Sixth edition published 2019, by Routledge, p.156.

Birçok yabancı tedarikçi doğru özelliklere sahip bileşenleri yeterince hızlı üretemdiği için Boeing uçağın kısmen açılışını üç yıl ertelemek zorunda kalması da dikkat çekici bir olay olarak karşımıza çıkmaktadır (43).

Diğer örnek ise, iki Amerikan firması, Boeing ve McDonnell Douglas'ın (1997'de Boeing ile birleşti) ticari uçak operasyonlarında ölçek ekonomileri elde etmelerini sağlaması idi. Buna göre, Boeing, en başarılı ticari uçaklarından biri olan B-707'yi askeri tanker gemisi KC-135'in değiştirilmiş bir versiyonu olarak geliştirdi. Böylece, uçak maliyetlerinde düşüşler yaşanmıştır. Daha sonra bu iki Amerikan işletmesinin küresel egemenliğine son vermek için İngiliz, Fransız ve Alman hükümetlerinin desteği ile 1967 yılında Airbus'ı kurdular. Airbus'ın ticari uçak endüstrisine girişinin küresel pazar payı üzerinde çarpıcı bir etkisi olmuştur.

Şöyle ki; 1970'lerin ortalarında Boeing ve McDonnell Douglas büyük ticari uçaklar pazarına hakimdi. Ancak, Airbus 1980'lerde pazar payını ele geçirmeye başladı ve 1990'da büyük ticari uçak pazarının yüzde 30'unun kontrolünü ele geçirdi. 1994 yılında da Airbus ilk kez Boeing'den daha fazla uçak satmış olup, takip eden 10 yıl içinde Airbus uzun menzilli ticari jetler için küresel pazarda baskın bir güç olarak 1994'ün tesadüf olmadığını göstermiştir. Sonuç olarak, küresel bazda ticari uçak üretimi Amerika'dan Avrupa'ya çok önemli bir gelir transferi gerçekleştirilmiş oldu (44).

---

(43) Balaam, David. / Dillman, Bradford, Introduction to International Political Economy, Pearson Seventh Edition, p.127

(44) Oatley, Thomas, International Political Economy, Sixth edition published 2019, by Routledge, p.157.



#### 1.4 Küresel Politik Ekonominin Sivil Havacılık Sektörüne Etkileri

Dünyada artan nüfus, teknolojinin gelişmesi, tüketici isteklerinde bir takım köklü değişimlerin ortaya çıkması gibi etmenler; insanların zevklerinin ve kültürel yapılarının geçirdiği gelişim ve değişimlerle birleşerek havacılık sektörünü, dünya üzerinde son yıllarda en çok gelişen ve büyüyen sektörler arasına sokmuştur. Havayolu şirketleri; uluslararası düzeyde yurtdışı ofisleri vasıtasıyla reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bulunarak temsilcisi oldukları ülkelerin prestijine çok büyük katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri bağlı oldukları ülkelerin yöneticileri ve sivil havacılık otoriteleri tarafından teşvik edilerek desteklenmektedir. Havayolu ulaşım şirketleri kendilerine sağlanan desteklerin olumlu yöndeki etkisiyle çok hızlı ve başarılı bir gelişim ve modernleşme sürecine girmiştir. Küreselleşme ile birlikte karmaşıklaşan sistematik birimler ve bu birimlerin koordineli çalışmasını sağlayacak ünitelere ihtiyaç duyulmuş ve bunun sonucunda sektör dediğimiz ortak birimler ortaya çıkmıştır. Bu sektörlerden en karmaşık ve yüksek teknoloji gerektireni ise havacılık sektörü olmuştur. Sektörün karmaşık oluşu, yüksek teknoloji ile çalışılması, maliyetlerinin çok yüksek olması, güvenliğin en üst düzeyde tutulması, uluslararası bir sistematığe sahip olması, profesyonel ve iyi eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duyması, siyasi ve politik bir kimliğe sahip olması ve devletlerarası ekonomik ve siyasi bir çıkar unsuru olması, yatırımların kat kat artarak sürmesi havacılık sektörünü dünyanın en dikkat çekici sektörü haline getirmiştir.

Havayolu sektörü, alt birimleri ile dünyanın en büyük ve pahalı sektörlerinden birisidir. Bu sektörde; havaalanı işletmeleri, havayolu işletmeleri, eğitim kurumları, hava aracı arzı sağlayan işletmeler, catering firmaları, aracı kurumlar, dolaylı ve dolaysız tüm havacılıkla ilgili işletmeler sayılabilir. Çok geniş kapsamlı olması ve dünya ekonomisi ve siyaseti ile yakın ilişkili olması da sektöre ayrı bir önem katmaktadır. Bu da havacılık sektörünün dünyadaki gelişmelerden kolay etkilenmesine neden olmaktadır. Bu etkilerden en önemlisi ise küreselleşme eğilimi olmuştur.

Küreselleşme, dünyanın tek bir pazar olarak kabul edilmesi, yeni teknolojilerin gelişimi ve yüksek rekabet koşulları her sektörden işletme için yüz yüze gelmesi gereken gerçekler haline gelmiştir. Ekonomik özgürlüklerin ve kişisel girişimciliğin arttığı, paranın daha kolay dolaşır olduğu dünya pazarlarında sektörler ve işletmeler de evrim geçirmeye başlamışlar ve değişim ile yenilikleri kabul edenler varlıklarını sürdürmüş diğerleri küresel dünyada yok olup gitmişlerdir.

Havayolu taşımacılık sektörü ve havayolu işletmeleri için de durum pek farklı olmamıştır. Yıllarca sıkı korumalar ve kanunlar doğrultusunda sadece ülkelerin sahip olduğu havayolu işletmesi ile hizmet veren şirketler, zaman içerisinde küreselleşme ve kısıtlamaların kalkması ile kendilerini yenilemek zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda havayolu işletmeleri artık dünyanın her yanındaki rakipleri ile ilgili bilgi toplamak, farklı ülkeler ile ilgili potansiyel bilgilere sahip olmak, talep analizleri yapmak ve teknolojinin baş döndürücü hızına ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. Bu değişim ile başa çıkabilmek için işletmeler birçok yeni yönetim stratejileri ortaya koymuşlardır. Stratejik ittifaklar ve iş birlikleri de bu yöntemlerden birisidir (45).

Dolayısıyla, yukarıda belirtilen nedenlerden havayolu işletmelerinin dünyada aktif rol oynamaya başlayarak eğilimlerinin hız kazandığı 1990'lar ve sonraları için bu küreselleşme stratejisi olan ittifaklar ve iş birliklerini kullanmaya başladıkları görülmektedir.

#### **1.4.1 2020 Yılında Koronavirüs'ün Havayolu İşletmelerine Etkileri**

Küreselleşmenin etkisiyle Havacılık sektörünün hızlı bir gelişim gösterdiği dönemlerde sektörde sağlanan ivme ile birlikte, çeşitli faktörlerden kaynaklanan duraklama ve küçülme dönemleri olmuştur. Bunlara örnek olarak 1990-91 ve 2003 Körfez Savaşları, 2002 Sars virüsü krizi, 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Eylül 2001 Terörist Saldırıları verebiliriz. Ancak COVID-19 gibi hava trafiğini felç olma noktasına getirecek kadar sektörü olumsuz şekilde etkileyen bu tür bir buhran yaşanmamıştır.

Bilindiği gibi, hava taşımacılığında iç ve dış hatlarda yolcular tarafından tercih edilmesinde özellikle güvenilirlik, güvenlik, hız ve zaman, konularında sahip olduğu avantajlar büyük önem arz etmektedir."Bu nedenle, söz konusu hassas dönemde özellikle Çin'deki yolcu potansiyelinin hava yolu ağları ile dünyadaki hub lara dağılımı, havalimanlarının yolcu yoğunluğunun artması ve uçak içerisinde bu tür bulaşıcı hastalıkların yayılımının kolay olması gibi faktörler salgının dünyada geniş bir alana yayılarak ortaya çıkmasını hızlandırmıştır" (46).

---

(45) Wang H.Z./ Evans, M., Strategic Classification and Examination of the Development of current Airline Activities, Journal of Air Transportation, vol:7, no:3,2002, s.81-82) erişim tarihi: 16.09.202

(46) Akça, M., [https://www.researchgate.net/publication/341030884\\_COVID-19'un\\_Havacilik\\_Sektorune\\_Etkisi](https://www.researchgate.net/publication/341030884_COVID-19'un_Havacilik_Sektorune_Etkisi) Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE) ISSN:2148-9963 www.asead.com ASEAD Cilt 7 Ssyı 5 Yıl 2020, S.45-64, (Erişim Tarihi:19.06.2020)

Söz konusu dönemde bu durum Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak kabul edilmiştir. Havacılık sektörünün önemli yapısal değişikliklerle karşı karşıya olduğunu vurgulayan Moody's, salgının olumsuz etkilerinden dolayı 2023'ten önce sektörde bir iyilişmenin mümkün olmadığını belirtmiştir.

Hızla gelişmekte olan Türk havayolu taşımacılığının da söz konusu süreçte diğer havayolları gibi bazı mali kayıplara uğraması kaçınılmazdır. Ancak, ülkemizde bu konuda yapılan doğru yatırımları göz önüne aldığımızda bazı iş hacimlerinin ülkemize yönelerek değerlendirilmesi çok önemlidir. Dolayısıyla yakın zamanda bu krizin iyi yönetilmesi sonucu fırsata dönüşmesi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle özellikle artan hacme karşı kriz yönetimini en iyi şekilde yürürlüğe sokarak ve tüm hazırlıkları buna göre yapıp çok kısa bir süre içinde oluşabilecek talebin beklenmesi şu an için yeterli olacaktır (47). IATA'ya göre, yolcu gelirlerinin 2020 yılında 314 milyar dolar azalması, pandeminin ise havayollarına aynı yılın maliyetlere etkisi bağlamında 113 milyar dolar olarak yansımaları tahmin edilmektedir.

*"IATA'ya göre, küresel bazda ekonomik faaliyetlerinde gerileme yaşanması ve seyahat kısıtlamalarından dolayı bu yıl yolcu talebinin geçen yıla göre %48 azalabileceği raporunda vurgulamıştır. Havacılık sektörünün eski günlerine geri dönmelerinin zaman alabileceği ancak, havacılığın vazgeçilmezliğini sürdüreceği düşünülmektedir. Ayrıca, 2020'de ve 2021 yıllarında sırasıyla %40-60 ve %80 2022'nin ilk 8 ayında %100, takip eden yıllarda ise 2022'de elde edilen hacmin %6-8 büyüyerek sürecin gelişeceği sektör uzmanları tarafından tahmin edilmektedir. 2028 yılına gelindiğinde ise 2019 yılının %45'i oranında bir büyüme beklenmektedir"* (48).

---

(47) Düzgün, M., Milyon dolarlar havada uçuyor: Kurtarma paketleriyle iflaslar önlenmeye çalışılıyor. <https://www.yenisafak.com/ekonomi/milyar-dolarlar-havada-ucusuyor-kurtarma-paketleriyle-iflaslar-onlenmeye-calisiliyor-3545249> (Erişim Tarihi: 17.06.2020)

(48) Düzgün, M., Havacılık Sektörü 2028 de % 45 büyüyebilir, <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/egitim/havacilik-sektoru-2028de-yuzde-45-buyuyebilir/657845> (Erişim Tarihi: 17.06.2020)

*“IATA’ya göre Havacılık sektörünün 2050 yılında 16 milyara ulaşması beklenen yolcu sayısı ile gelecek vaat etmektedir. Sektöre 33.070 adet yeni uçağın 2035 yılına kadar dahil olması planlanırken, 33.070 adet yeni uçağın 32.430 adedi yolcu uçağı ve 650 adedi kargo uçağı olması beklenmektedir. Sektöre giriş yapması planlanan uçakların %40’ı yenileme ve %60’ı büyüme amaçlı olduğu düşünülmektedir. Söz konusu uçak siparişlerinin havayollarına maliyeti ise 5.2 Trilyon USD’lik bir miktara ulaşmaktadır” (49).*

Ülkemizin ve dünyanın önemli havayolu işletmelerinden olan THY’de geleceğe ilişkin uçak filosunu yeniden yapılandırmayı düşünmektedir. Buna göre, THY’nin Mart 2017 itibariyle 336 adet yolcu ve kargo uçağı bulunmaktadır. Yeni uçak tedarik planına göre 2023 sonu itibariyle uçak filo sayısının 421’e ulaşması öngörülmektedir. Ayrıca, THY 2023 yılına kadar 169 yeni uçağı filosuna dahil etmeyi ve filo yaşının da düşürülmesini planlamaktadır (50).

---

(49) Kemer, N.K., Küresel Sivil Havacılık Sektörü, <https://www.airturkhaber.com/yazarlar/namik-kemal-kemer/kuresel-sivil-havacilik-sektoru/> (Erişim Tarihi: 26.05.2020)

(50) Kemer, N.K., Küresel Sivil Havacılık Sektörü, <https://www.airturkhaber.com/yazarlar/namik-kemal-kemer/kuresel-sivil-havacilik-sektoru/> (Erişim Tarihi: 26.05.2020)

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE RİSK VE SİGORTA

#### 2.Havacılık Sigortalarına Genel Bakış

##### 2.1 Tanım ve Kavramlar

**Adjuster (Loss Adjuster):** Normal olarak, sigortalılara danışmanlık yapan bağımsız ve yüksek eğitilmiş bir hasar uzmanıdır.

**Broker:** Broker, müşterilerine danışmanlık yapan ve sigortalarını düzenleyen bir sigorta aracıdır. Sigortacılık işinde profesyonel beceriler ortaya koyar.

**Brokarage:** Bu, brokerin işi ve işletmeleri tanıtmak için sigorta şirketlerinden aldığı komisyondur.

**Certificate:** Sözleşme kapsamında sigorta yapan bir firma sahibi, müşterilerine sigorta sertifikaları düzenler. Bu, ayrıca bir sigorta sözleşmesinin var olduğunun kanıtıdır.

**Claim:** Poliçe kapsamı altında ödeme için sigortalanan ya da teminatlı bir taleptir.

**Coinsurance:** Bir sigortanın sigorta şirketleri arasında paylaşımıdır. Sigortalı, büyük kayba katlanması gerektiğinde, bazen böyle bir oluşuma ihtiyaç duyulur.

**Cover:** Bir sigorta poliçesi şartları altında sağlanan sigorta miktarıdır.

**Cover Note:** Poliçe verilmesini bekleyen, sigortanın verildiğine dair delil olarak düzenlenmiş bir belgedir.

**Debit Note:** Sigorta primleri nedeniyle ödenmesi gereken meblağın müşteri veya aracıyı borçlandırmak için kullanılan belgedir.

**Deductible:** Sigortalının ödemek zorunda olduğu bir tazminat talebinin kabul edilen miktarı. Bir hasar olması durumunda, sigorta şirketleri yalnızca indirilebilir tutarın üzerindeki tutarları ödemeye çağrılacaktır.

**Endorsement:** Sözleşmenin şartlarını değiştiren bir poliçeye ektir.

**Ex Gratia:** Yasal bir yükümlülüğün olmadığı durumlarda jest olarak yapılan bir ödemedir.

**Insured:** Primin ödemesini yapan ve karşılığında sigortanın sağladığı korumayı alan kişi veya kuruluştur.

**Insurer:** Bir primin ödenmesini istemeyen, bu şartları belirten belgede belirtilen sigorta şartları uyarınca yapılan herhangi bir talebin ödemesini kabul eden kişi, grup kişi veya şirkettir. Lloyd'un brokerlerinin uzmanlaştığı sigorta türünde, birtakım sigortacıların normalde risk altında olduğunu ve dolayısıyla prim ve yükümlülüğün kendi aralarında orantılı olarak yayıldığı unutulmamalıdır.

**Leader:** Bu, sunulan herhangi bir sigortanın bir kısmını kabul eden ilk sigortacıdır. Fişi hazırlayan ilk underwriter liderdir. Diğer underwriter'lar normalde belirli bir işletme sınıfında bilinen bir lideri takip ederler. Bununla birlikte, liderin teklif ettiği ile aynı prim ücretini kabul etmekle yükümlüdürler. Bu nedenle lider, sigorta oranını etkin bir şekilde belirler. Lider Underwriter mutlaka riskin en büyük oranlarını üstlenir.

Limit of Indemnity: Sigortacının sigorta poliçesi kapsamında yükümlü olduğu maksimum rakamdır.

Line: Bir Lloyd's brokeri başlangıçta piyasaya bir sigorta teklif edildiğinde, teklifi kabul etmeyi taahhüt eden her bir sigorta şirketi, hangi oran olursa olsun bunu kabul etmek durumunda kalacaktır. Buna "written line" denir. Underwriter tarafından makbuz üzerinde bir miktar veya sunulan toplam sigortanın yüzdesi olarak ifade edilebilir.

Loss: Bir poliçedeki zarardır. Finansal kayıp, sigortalanan olayın meydana gelmesiyle sigortalıya mali kayba neden olur.

Material Fact: Bir riskin hangi koşullarda kabul edilip edilmeyeceğini ortaya koyar.

Moral Hazard: Tazminat ödemelerinde dikkatsizlik ve zorluk da dahil olmak üzere sigortalının veya çalışanlarının niteliği ve koşullarından kaynaklanan risktir.

Policy: Poliçe, sigorta tutarı ve prim dahil olmak üzere sigortanın koşullarının belirlendiği belgedir. Poliçe belgesi, bunu anlaşmanın kaydı olarak tutan sigortalıya verilir.

Premium: Prim, sigortalayan tarafından sigortalananlara yapılan ödemedir.

Slip: Bu, Lloyd's un standart sliplerini ifade eden bir kısaltmadır. Bu, Lloyd'un standart fişini ifade eden bir kısaltmadır. Bu, brokerin teklif edilen sigortanın ayrıntılarına kısa ama sürekli bir özgeçmiş yazdığı ve riskin bir kısmını kabul etmeyi denediğinde sigortacılara göstermek için kullandığı katlanmış bir karttır. Slip her dört ve üç çeyrek inçte bir bölüme katlanır ve her kat, kat olarak bilinir. Dolayısıyla, on dokuzuncu inç uzunluğundaki bir slip dört bölüme katlanır ve dört katlı bir slip olarak adlandırılır. Bir underwriter şirketinin kaşesi üzerindeki bir slip her zaman bir riski kabul etme anlaşması olarak kabul edilecektir.

Sum Insured: Bir sigorta şirketinin azami yükümlülüğüdür.

Term: Sigorta sözleşmesinin süresidir. Genellikle bir yıldır. Hayat güvencesine uygulandığında bu süre, sözleşmenin süresi için de geçerlidir, ancak süre genellikle birkaç yıldır.

Third Party: Sigortalı veya sigortacı dışında 3. şahıslardır

Underwriter: Lloyd's'da bu terim, sigortaları değerlendiren ve kabul eden temsilciyi ifade eder. Bir şirket için aynı işlevi yerine getiren kişi underwriter olarak anılır. Underwriter, poliçelerin altına imzalarını atarlar.

## 2.2.Tarihsel Gelişim

Filozof Aristoteles muhtemelen havanın doğal yapısı ve içinden geçen nesnelere tepkisini düşünen ilk insan olmakla beraber, Leonardo da Vinci 15.yüzyılda havanın içinden geçen nesnelere hareketine karşı doğal direncinin farkına varan ilk kişi olarak görülmektedir. Bu da muhtemelen uçan bir makina tasarımının temelini oluşturmuştur. İnsanın mekanik olarak uçuşu yolundaki yavaş ilerleyişinde sonraki büyük adımın atılmasından önce üç yüz yıldan fazla bir süre geçmiştir. Havacılığın babası olarak bilinen İngiliz Sir George Cayley bu problemi,1809'da havanın direncine güç uygulanmasıyla belli bir ağırlıktaki yüzeye kaldırma desteği sağlanması olarak tanımlamıştır (1).

Havacılığın tarihinin temelleri 15. Yüzyıla dayanırken Havacılık sigortalarının da temelleri 16.Yüzyıla dayanmaktadır. İngiltere'de biri gemilerin diğeri de paranın dünyası olan bir şehir düşünülduğünde 16.y.y. da bu iki farklı dünyanın birleştiği coğrafi nokta olarak aklımıza Londra kulesi yakınında bir alan gelmektedir (2).

Genişleyen liman olarak Londra, bilgi alışverişi için ideal bir merkezdi. Denizciler, gemi sahipleri ve tüccarlar, anlaşmalar yapmak veya sadece görüş alışverişinde bulunmak için ortak sorunları tartışmak üzere bir araya gelirlerdi (3).

Söz konusu dönemde tarihçi John Stow'ın da yaşadığı bu alanda esnafları ve iş adamlarının buluşma yeri olarak belirtilmektedir. Londra'nın ilk kahvehanesi 1650'lerde açılmış olup, ilk açanlardan biri de İngiliz iş adamının yanında çalışan Pasqua Rosee isimli bir Yunan vatandaşıydı.

Daha sonraki yıllarda Lloyd's a adını verecek olan Edward Lloyd 1648 yılında dünyaya gelmişti. Edward Lloyd girişimlerini, erkeklerin dizden aşağı çorap giydiği günlerde muhtemelen kazançlı bir ticaret olan çorap örme işinden almış olduğu tahmin edilmektedir.

---

(1) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.1-2

(2) Brown, A., 300 Years of Lloyd's – A LLOYD'S SPECIAL SUPPLEMENT, Lloyd's of London Press Ltd., 1989, p.16

(3) General Introduction to Insurance, The British Insurance Brokers' Association (B.I.B.A. ), Training Guide 1, Prepared and designed by Info Link Publishing and Communications Limited, Colchester, Essex. P.3

1691 yılında iş adamlarının bulunduğu mekanların merkezi olan Lombard caddesine taşındı. Yeni yerinde kahve servisi dışında kalem, mürekkep ve kağıt bulunurdu. Gelen misafirler ilk haberleri, özellikle denizlerdeki olaylardan kaynaklı fısıltı haberleri Edward Lloyd'dan alırlardı (4).

20 Ekim 1692'de Londra gazetesinde önceden ilan verilerek 3 geminin stoklarının satışı için böylelikle ilk açık arttırma başlamıştı. Açık arttırma süresi ise yakılan bir mumun tamamen ermesine bağlı olarak gerçekleştirilmekteydi. 1698 yılında gemi yüklerinden olan konyak, brandi ve Türk kahvesi bu ihalelere konu olmaya başlamıştır.

Bu arada 1696 yılında Edward Lloyd kendi haberlerini yayınlayan bir gazete sayfası çıkartma girişiminde bulundu ancak bu girişim fazla uzun sürmemiştir. Lloyd'un adı sessiz geçen ilk yıllarına rağmen her tarafta konuşulmaya başlanmıştı. Kahvehanenin bulunduğu yerde sokak ışıkları sadece ay olmadığı zaman kış geceleri yakılırdı. Yağmacılığı bertaraf etmek için de esnaf tarafından iş verilen bekçiler dolaşırdı.

1703 yılında tamamen itibarlı bir kişi olan Edward Lloyd' un adı pasaport almak isteyenler için önemli bir referans haline gelmiştir. 14 Şubat 1703 tarihinde bir pazar günü Edward Lloyd hayata gözlerini yumdu. Söz konusu dönemde özel insanların bile ölümünün yazılmadığı bir dönemde Lloyd ve kurmuş olduğu kahvehane gemi sahiplerinin tek uğrak yeri olması nedeniyle onun ününü çoktan yaymıştı. Lloyd' un ölümünün ardından sigorta teminatı veren Underwriter'lar tarafından Lloyd's adında bir sigorta topluluğu kurulmuştur (5).

Lloyd'un havacılık alanındaki ilk poliçeleri 1911 yılında yazılmıştır. İlk başlarda Underwriter'lar uçakların büyük riskler taşıyabileceğini düşünmüşlerdir. Bu bağlamda ilk sigorta slip ve poliçelerinde zirai planlama kapsamında tarlalara zorunlu iniş yapmak durumunda kalan uçakların mahsullere verebileceği zararlar teminata alınmaya başlanmıştır.

---

(4) Brown, A., 300 Years of Lloyd's – A LLOYD'S SPECIAL SUPPLEMENT, Lloyd's of London Press Ltd., 1989, p.17

(5) Brown, A., 300 Years of Lloyd's – A LLOYD'S SPECIAL SUPPLEMENT, Lloyd's of London Press Ltd., 1989, p.17



Daha sonraki yıllarda uçakların birçoğu sigortalanmaya başlamıştır. Ancak o dönemde sigorta şirketleri kötü hava koşulları nedeniyle meydana gelen uçak kazalarının poliçelerde teminata dahil edilmediğini beyan etmişlerdi.

1911 tarihli ilk uçak sigorta poliçelerine örnek olarak, Londra üzerinde gösteri uçuşu gerçekleştiren 50 beygirlik Farman çift kanatlı uçağını gösterebiliriz. Ancak, bu uçuş sadece stadyum üzerinde uçması şartına bağlı olarak sınırlandırılmıştı. Diğer bir örnek ise, 1912 yılında Broker Bray Gibb tarafından, sahibi Bayan Trehawke-Davis olan ve J. Valentine isimli pilot tarafından kullanılan 70 hp Gnome motorlu tek kanatlı Bleriot uçağının sigortalanmasıdır. Söz konusu sigorta teminatının koşulu 50 milden daha uzak mesafeye yapılacak uçuşların saatte 15 milden daha yüksek rüzgar hızlarında başlatılmamasıydı (6).

---

(6) Brown, A., 300 Years of Lloyd's – A LLOYD'S SPECIAL SUPPLEMENT, Lloyd's of London Press Ltd., 1989, p.18

### 2.3 Havacılık Sigortalarında Teminatlar

Havacılık rizikolarının sigorta değerlerinin çok yüksek olması nedeniyle yurtiçinde sigortalanması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, söz konusu rizikolar diğer büyük havayollarında olduğu gibi yurtdışında merkezi Londra'da bulunan Lloyd's piyasasında sigortalanmaktadır.

Her havayolu bir broker şirket ile Londra'daki görüşmelerini pazarlık yoluyla yapmak durumundadır. Yapılan sigortalama işlemleri sırasında önem arz eden bilgiler arasında Uçak filo değeri, yolcu sayısı, ücretli yolcu km., detaylı teknik bilgiler en az son 5 yılın hasar istatistikleri ve yedek parça değerini sayabiliriz. Tabii ki bunlarla birlikte gerektiğinde sigortacılar tarafından kapsamlı formlarda belirtilen bilgilerin havayolu yetkilileri tarafından doldurularak broker vasıtasıyla sigortacılar gönderilmesi istenebilmektedir.

Yukarıda belirtilen bilgiler havayolu tayin edilen bir broker tarafından Londra'da bulunan lider sigortacılar (Lider Underwriter) takdim edilir. Lider Underwriter genel piyasa durumunu dikkate alarak havayolunun takdim ettiği bilgileri değerlendirir ve buna göre havayolunun ödeyeceği prim miktarını belirleyen fiyatı tesbit eder. Underwriter genel piyasa durumunu dikkate alırken minimum geçmiş 5 yıla ait prim ve hasar oranını değerlendirir. Söz konusu piyasada havacılık konusunda brokerlik yapan şirket sayısı fazla olmadığı gibi, broker şirketlerin fiyat almak için temas ettiği Lider Underwriter'ların sayısı da azdır.

Lider Underwriter'ın tespit etmiş olduğu fiyat tüm dünya piyasasındaki diğer sigorta şirketlerine plase edilir. Lider sigortacının tespit etmiş olduğu fiyat uygun bulunmazsa plasman %100 olarak gerçekleşmez. Bu durumda da desteklenmeyen Lider Underwriter prestij kaybeder ve liderlik yapamaz. Plasman yapılırken, güvenilir sigorta şirketleriyle temas kurulması önem arz eder. Çünkü hasar tahsil edilirken bu husus çok önemlidir (1). Lider sigortacılar havayolunun sigorta prim fiyatını tespit ederken, poliçe süresinin sona ermesine yakın bir zamanı tercih ederler. Çünkü havayolunda poliçe dönemin son günlerinde de hasar gerçekleşebilir ve bu da istatistikleri etkileyebilir. Lloyd's faaliyetlerini 25 ülkede devam ettirmekte olup, Singapur, Japonya, Çin, Kanada, Brezilya, Hindistan, Belçika ve Birleşik Arap Emirlikleri'nde ofisleri bulunmaktadır.

---

(1) Paul, Hayes / Triant, Flouris & Thomas Walker, Recent Developments in the Aviation Insurance Industry, Annual Transportation Research Forum, New York, March 2006, p.5  
<https://ageconsearch.umn.edu/record/207945/> ( Erişim Tarihi: 21.12.2020)

Bunları yanı sıra, 2025 yılı vizyonunda Lloyd's, uluslararası ağını oluşturmaya devam ederek Mexico City, Bogotá, Dubai, Kazablanka ve Mumbai'de yeni ofisler açılması planlanmaktadır (2). Havacılık sigorta primleri 1950 yılında 15 milyon USD., 1978 yılında 300 milyon Amerika dolarına ulaşmıştır (3). Günümüzde ise söz konusu meblağ 549 milyon Pound'a ulaşmıştır. Ancak bu meblağlar Dünya daki majör hasarlara göre değişiklik gösterebilir (4).

### 2.3.1 Uçak Gövde Sigortaları

Uçak gövde sigortaları havacılık endüstrisinde ve Sivil Hava taşımacılığında meydana gelen gelişmeler ve bunların yanında Dünyada da yer yer ortaya çıkan gelişmeler ve bunların havacılık ve sigorta hukukunda olan etkileri de dikkate alınarak azami teminatı sağlayacak şekilde yaptırılmaktadır. Söz konusu sigorta uçağın gövdesini, teçhizatını, aletlerini, uçağa monte edilmiş her türlü gereçleri kapsar. Ancak savaş riskleri, grev, ihtilal, isyanlar, kargaşalık halk hareketleri, mekanik arıza ve aşınmalar ile radyoaktif kirlenme gibi riskler poliçe kapsamı dışında kalmaktadır (5).

Havayolu gövde sigorta poliçelerinde her uçak mutabakatlı değer esasına göre sigortalı bulunmaktadır. Mutabakatlı değer sigortacılık alanında uçağın tam ziya uğraması halinde sigorta sahibine (sigortalıya) ödenecek taraflarca itiraz götürmez sigorta bedelini teşkil etmektedir (6).

Havayolu gövde sigorta teminatı üzerinde mutabık kalınan bir değerden poliçe düzenlendiği için sigortacılar uçağı garanti edilen kabul edilebilir başka bir uçakla değiştiremediklerinde, piyasa değeri yerine uçağın kararlaştırılan değerini ödeyeceklerini kabul ederler (7). Sigorta poliçelerinin her yenileme döneminde söz konusu piyasa koşullarına göre yeniden saptanmaktadır.

---

(2) Lloyd's Update, Redefining the Future, September 2019

<http://thoughtleadership.aon.com/Documents/20190904-lloyds-update.pdf> Erişim Tarihi:24.12.2020

(3) Denis P. Theobald, Aviation Insurance and Lloyd's of London, Journal of Air Law and Commerce Volume 47 | Issue 4 Article 6, 1982 <https://scholar.smu.edu/jalc/vol47/iss4/6/> (Erişim Tarihi: 29.12.2020)

(4) Lloyd's Annual Report 2018, <https://www.lloyds.com/~media/files/lloyds/investor-relations/2018/annuals/lloyds-2018-annual-results-analyst-presentation-final.pdf> (Erişim Tarihi: 01.01.2021)

(5) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 1971, s.15

(6) Margo, R., Journal of Air Law and Commerce Volume 62 | Issue 2 Article 4, Aspects of Insurance in Aviation Finance, 1996, s.440 <https://core.ac.uk/download/pdf/147637747.pdf> Erişim Tarihi: 18.11.2020

(7) B.G.J ervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 3/5

Gövde sigorta poliçesi sadece tam ziya halini değil her uçak tipine göre tespit edilmiş muafiyet limitler üzerinde ve poliçe ile temin edilen bir rizikodan doğan her nevi hasarın tazminini de ön görmektedir. Tam ziya dışındaki kısmi hasarlarda uygulanan muafiyet limitleri uçak tiplerine göre aşağıda sunulmuştur:

A-310 / A-340	1.000.000 USD.
B-737-400 / 500	750.000 USD.
RJ100 / B-727	500.000 USD.
G – IV	100.000 USD.

Ayrıca poliçe hükümlerine göre filoya yeni uçakların dahil edilmesi halinde her bir uçağın mutabakatlı değeri poliçede belirtilen maksimum mutabakatlı değeri aşmamak koşuluyla otomatik olarak kuvertür kapsamına girer. Filodan çıkan uçaklar içinde prorata esaslı üzerinden prim iadesi yapılır.

### **2.3.2 Uçak Gövde-Harp Sigortaları**

Gövde Harp Sigortası, neticeleri itibariyle normal uçak gövde sigortalarının sağladığı teminatları sağlamakta olup kapsadığı rizikolar itibariyle gövde sigortasından ayrılmaktadır. Başka bir deyişle normal uçak gövde sigortasıyla temin edilmeyen teminat dışı bırakılan rizikoları temin etmektedir.

Başlangıçta; sivil uçakların karşılaştığı harp ve harbe ilişkin rizikolar ortaya çıktıkça sigortacılar gövde poliçesine ekledikleri klozlar yoluyla bu rizikoyu temin etme yoluna gitmişlerdir. Ancak, bu nevi rizikoların gittikçe artması ve özellikle Dünyada yer yer devam eden bölgesel savaşlar ve siyasi istikrarsızlıklar nedeniyle uçak kaçırma vb. olaylar çıktıkça ayrı bir piyasa oluşmuş ve sigortacılar da sadece harp ve harbe ilişkin rizikoları temin eden poliçe metinleri düzenleme yoluna gitmişlerdir.

Genel olarak harp rizikolarına geçişi gerektiren nedenleri 2 ana grupta toplamak mümkündür;

- a. Jet uçaklarının satın alınması
- b. Siyasi istikrarsızlıklar

#### **a. Jet uçaklarının satın alınması**

Özellikle ülkemizde 1968 yılından itibaren jetleşme yoluna gidilmiş ve ilk defa ABD'den DC-9 uçakları satın alınmıştır. ABD'den satın alınan uçaklarımız genellikle Export-Import Bank ve Bank of America ile imzalanan Hükümetimizin de garantör olarak katıldığı kredi anlaşmaları neticesinde sağlanan kredilerle mümkün olmuştur.

Kuşkusuz kreditor kuruluşlar bu anlaşmalara koydukları hükümlerle her nevi mali çıkarlarını teminat altına almaktadır. Söz konusu anlaşmalarda sigortaya ilişkin maddelerde Gövde Harp Sigortasının yaptırılmasını şart koşmaktadırlar. İşte bu nedenlerdir ki başlangıçta ilave kuvertür yoluyla yeni alınan uçaklara harp sigortası yaptırılmıştır.

Giderek aynı şekilde alınan söz konusu uçakların adedinin artması, sigortacıların gövde poliçesi ile harp rizikolarını temin etmek istemeyerek ayrı harp poliçesi düzenleme yoluna gitmeleri ve müşterek poliçenin prim yönünden pahalı olması nedeniyle ayrı harp poliçesi tanzim edilmesi yoluna gidilmiştir. Ülkemizde ilk ayrı Gövde Harp Poliçesi 1973-1974 yılından itibaren THY'de uygulanmaya başlamıştır.

#### **b. Siyasi İstikrarsızlıklar:**

Siyasi istikrarsızlıklar Dünyada ve bölgesel olarak iki şekilde ele almak mümkündür. Söz konusu istikrarsızlıklar ilk bakışta ülkemizde bulunan Havayollarının uçaklarını ilgilendirmiyor gibi görülüyorsa da bu olaylar yöresel olarak kalmamaktadır. Örneğin muhtelif tedhiş grupları çeşitli amaçlarla dünyanın her yerinde sivil uçakları kaçırmakta veya ateşli silahlarla saldırıda bulunmaktadırlar. Ülkemizde bulunan uçakların dünyanın birçok yerine sefer yaptığı düşünülürse karşılaşılan rizikonun ağırlığı daha iyi anlaşılacaktır. Ayrıca girişilecek bir hareketin doğrudan ülkemizi hedef almasa dahi, örneğin bir tedhiş grubunun meydana başka bir ülkenin uçağını hedef alsada dahi ülkemiz uçaklarını hasara uğratması hatta tam ziya sebep olması her zaman mümkündür.

Örneğin, 1968 yılında Beyrut'ta İsrail helikopterleri harekat düzenlemişlerdi. Harekat esnasında havalimanında bulunan Arap havayollarına ait uçakları patlayıcı kullanarak hangarlar da dahil çok büyük zarar vermiştiler. Söz konusu olayda yaklaşık maliyeti 44 milyon dolar olan 13 uçak kullanılamaz duruma gelmişti (8). Ayrıca, Ağustos 1969'da bir Trans World Airlines uçağının Roma'dan Atina'ya, Eylül 1970' de ise kaçırılan Pan Am 747 uçağının akıbeti harp sigortalarının terörist eylemler için ne kadar önemli olduğunu göstermesi bakımından büyük nem arz etmekteydi (9).

---

(8) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 1971, s.24

(9) Bart Elias/ Rachel Y. Tang / Baird Webel, Aviation War Risk Insurance: Background and Options for Congress, September 2014, <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43715.pdf> (Erişim Tarihi: 24.12.2020)

**Temin edilen rizikolar:**

Genel olarak gövde harp poliçesi harp, işgal, dış düşman hareketleri, düşmanca davranışlar, isyan, ihtilal, ayaklanma, sıkıyönetim, grev, sivil kargaşalık, işçi hareketleri, siyasi veya terörist amaçlar için girişecekleri hareketler neticesi uçakların uğrayacağı hasarların sigortacılarca tazmin edilmesini öngörmektedir (10).

Ayrıca poliçelere uçak kaçırma, kanun dışı el koyma, millileştirme gibi rizikolarda teminata dahildir. Gövde Harp Sigortasının normal gövde sigortasına göre bir özelliği sigortacıların, rizikonun ağırlaşması halinde ihbarda bulunmak suretiyle şartların ve fiyatın müzakeresini isteyebilmeleridir.

Bir diğer özellik ise aşağıdaki hallerde poliçe teminat sağlamaz:

a) Birleşik Krallık, ABD, Fransa, Rusya ve Çin Halk Cumhuriyeti devletlerinden iki veya daha fazla devlet arasında savaş çıkması. Ancak böyle bir savaşın başladığı anda havada bulunan bir uçak salimen yapacağı ilk iniş sonuna kadar teminat geçerlidir.

b) Nükleer veya benzer bir silahın düşmanca bir amaçla infilak ettirilmesi (11). Bütün yukarıdaki bilgilerin ışığında söz konusu teminatların alınması özellikle Uçak kredisi ve kira sözleşmelerinde zorunlu olmaktadır.

**2.3.3 Uçak Mesuliyet Sigortaları**

Buraya kadar olan açıklamalarda Havayolunun doğrudan uğrayabileceği zararları temin etmeyi amaçlayan sigorta teminatları ortaya koymaya çalışılmıştır.

Mali Mesuliyet Sigortaları ise Havayolunun başkalarına karşı Kanuni Mali Mesuliyetini temine yönelik sigorta teminatıdır.

Günümüzde uçakların giderek daha yüksek sayıda yolcu taşır hale gelmeleri, bir tam ziya halinde ilk planda taşıyıcının yolcu yakınlarına (hak sahipleri) karşı doğacak mesuliyetini arttırdığını akla getiriyorsa da işin çok daha ciddi ve ağır tazminatı gerektirebilecek yanları vardır.

---

(10) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 1971, s.111-112

(11) A.g.e. 180

Bina için ödenecek tazminatlar bir yana, binada çalışmakta olan ve hayatlarını kaybeden kişiler için ödenecek tazminat tutarı yolcularınkinden çok daha fazla olabilecektir. İşte bu nedenlerle mali mesuliyet sigortası özellikle bir havayolu için en önemli sigortalardan birini teşkil etmektedir. Mali Mesuliyet poliçesinde Birleşik Tek Limit esası üzerine düzenlenmiştir.

Buna göre, yolcu, bagaj, kargo ve üçüncü şahıslara verilen zararlardan doğabilecek mesuliyetler belirtilmiştir. Havayolundan havayoluna değişen limitler 1.5, 2, 2.5, 3 milyar dolar olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların ihmalden dolayı meydana gelen olaylarda poliçe kapsamına dahildir (12). Uçakların 3. şahıslara verebileceği fazla gaz hasarı da söz konusu poliçelerde teminat altındadır (13)

### **2.3.4 Uçak Muafiyet Sigortaları**

Daha önce belirtildiği gibi uçak gövde poliçesinde belirli limitler altında kalan hasarlar teminat dışı kalmaktadır. Uçak hasarlarının değerleri gibi yüksek meblağlara ulaşma olasılığı ve artan kalkış sayıları göz önüne alındığında rizikonun büyüklüğü daha kolay anlaşılabilir. Bu hususlara geçmişteki hasar tecrübeleri de ilave edildiğinde gövde sigortasından ayrı olarak muafiyet sigortasının geçerliliğini ortaya çıkarmaktadır (14). Örneğin A-340 uçaklarında gövde poliçesinde belirlenmiş olan 1.000.000 USD. muafiyet miktarını geçmiş hasar istatistiklerinizi göz önüne alarak söz konusu meblağı ilave prim karşılığında 250.000 USD. veya 100.000 USD'a indirebilirsiniz.

### **2.3.5 Uçak Yedek Parça Sigortaları**

Sigortalı havayolunun uçak yedek parçalarının, ekipmanının ve motorlarının sigorta süresi esnasında maruz kaldığı tüm riskleri sigortalı tutar kadar teminat altına alınır. Poliçe değeri poliçe dönemi sonunda hesaplaşılacak şartı ile yedek parça stok değeri havayolu tarafından belirlenir. Parçaların depolama ve nakliyat sırasında gerçekleşen tüm kayıplar sigortacı tarafından ödenir. Genellikle poliçeye uygulanacak muafiyet miktarı karşılıklı olarak belirlenir. Ayrıca, 3. şahıslara ait yedek parça ve ekipmanların havayolunun bakımı ve kontrolü altındayken meydana gelebilecek hasarlar da teminat altındadır.

---

(12) Margo, A., Journal of Air Law and Commerce Volume 62 | Issue 2 Article 4, Aspects of Insurance in Aviation Finance, 1996, s.443 <https://core.ac.uk/download/pdf/147637747.pdf> Erişim Tarihi: 18.11.2020  
(13) A.g.e. 444

(14) B.G. Jervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 5/4

## 2.4 Havacılık Sigortaları Konusunda Yaşanmış Önemli Başlıca Olaylar

### 2.4.1 Körfez Krizinin (1990 – 1991) Dünya Sigorta Piyasasına etkileri

Petrol fiyatlarındaki dalgalanma ve düşüş eğilimi, Çernobil felaketi, uluslararası terör ve Ortadoğu'daki gerginlik sivil havacılık sektörünü olumsuz etkilemiştir. IATA raporları, 1980'li yılların başında yüzde 1'in altında seyreden büyüme oranının, aynı dönemin ikinci yarısında yüzde 3'e ancak ulaşabileceğini ve zarar etmenin kaçınılmaz olduğunu dile getirmiştir. 1990'lı yıllara yaklaşırken, dünya ticareti ve turizminin gelişmeyi sürdürmesi ve akaryakıt fiyatlarının belli bir dengeye oturmasıyla, sivil havacılık yeniden karlı bir trend yakalamıştı. Ancak sektör canlanmayı beklerken, 1990 yılında patlak veren Körfez Krizi, havayolu şirketlerini yeni bir kriz dönemine soktu (1).

Bilindiği gibi, Irak, İran ile 1980-88 yılları arasında çıkan savaşta ekonomik yönden büyük kayıplara uğramıştı. Bu kayıpları karşılamak için 1990 yılında Kuveyt'i işgal etti. Bunun üzerine Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi devreye girerek Irak'ın Kuveyt topraklarını boşaltması yönünde karar almış, aksi durumda güç kullanılacağını duyurmuştu. Irak bu bildiriye olumsuz cevap verince ABD öncülüğündeki çok uluslu hava güçleri harekate başladı. Bilahare Irak bu durum karşısında BM'in şartlarını kabul etmek zorunda kalmıştır.

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

Havayolu işletmelerinde fiyat artışları içinde en önemli kalem yüksek sigorta oranlarıydı. Körfez krizi nedeniyle Underwriter'lar Broker'lar vasıtasıyla tüm havayollarına savaş riski sigorta primlerini önemli ölçüde artırdıklarını bildirmişler idi (3).

---

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

(2) A.g.e., s.197

(3) United States General Accounting Office, Report to Congressional Committees, July 1994 <https://www.gao.gov/assets/220/219891.pdf> (Erişim Tarihi: 17.11.2020)



Bu artışın havayolu koltuğu başına 50 ila 100 ABD Dolarına mal olacağı tahmin ediliyordu. Söz konusu dönemde Havayollarının artan yakıt ve sigorta maliyetlerinden kaynaklanan sıkıntılara ek olarak, zayıf ekonomi ve terörizm korkusu nedeniyle yolcu seyahatlerinde önemli derecede azalmalar yaşanmıştır (4). Uçak sigorta piyasasında underwriter'lar tarafından ilk etapta 24 ve 48 saatlik dönemler için sigorta oranları verilmeye başlanılmıştır (5).

Havayolları için çok sancılı geçen bu dönemde bir ve iki gün içinde yapılması gereken uçak sigorta prim ödemeleri sırasıyla üç, dört, beş, altı ve yedi günlük ödemelerin ardından rutin aylık ödemelere geri dönmüştür. Bu arada normal ödeme düzenine geçmeden operasyonel olarak havayolları özellikle sigorta departmanları çok büyük bir stres altında görevlerini ifa etmeye çalışmışlardır. Şöyleki; aynı gün içinde Londra'dan prim oranları alındıktan sonra gün içinde uçan uçakların tanıtma işaretleri ile birlikte ilgili departmandan temin edilip aynı gün içinde ödenecek toplam primleri öncelikle Londra'daki Broker'ınız vasıtasıyla mutabık kalınması gerekmekteydi. Daha sonra gerekli Yönetim olurları alınarak ve Finansman departmanı ile mutabık kalınan meblağın ayırılmasına müteakip Mali İşler tarafından ödenmesi sağlanmaktaydı.

Söz konusu bölgeye uçma tehlikesinin artmasıyla birlikte uluslararası ticari hava seyahatlerinde daha da fazla düşüş yaşanmıştır. İlk olarak ABD ve İngiliz havayolları rezervasyon iptallerinden etkilenmiş olup, iş seyahatine çıkanlara bu havayollarında seyahat etmemeleri tavsiye edilmiştir. ABD ve İngiliz Havayolları rezervasyonlarda genel olarak düşüşler yaşarken, diğer ülkelerin havayollarının seyahat düşüşleri Orta Doğu'ya giden rotalarla daha sınırlı kalmıştır (6).

Ağustos 1990'da Körfez krizinin havayolu işletmeleri üzerinde yarattığı bu finansal çöküntü Körfez Savaşı ve müteakip ekonomik durgunluğun bir sonucu olarak 1990'dan 1993'e kadar art arda 4 yıl 22 milyar doları aşan kayıplar yayınladıktan sonra, 1990'ların sonlarında kayıplar telafi edilmeye başlanılmıştır (7).1989-1994 yılları arasında yapılan istatistiki çalışmalara göre söz konusu yıllar

---

(4) Thomchick, E, The 1991 Persian Gulf War: Short-Term Impacts on Ocean and Air Transportation, Transportation Journal Vol. 33, No. 2 (WINTER 1993), pp. 44

Published By: Penn State University Press <https://www.jstor.org/stable/20713195?seq=1> Erişim tarihi: 01.11.2020

(5) A.g.e., p.46

(6) A.g.e., p.48

(7) Global Airline Industry Program, Airline Industry Overview

[https://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis\\_airline\\_industry.html](https://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html) Erişim Tarihi:16.11.2020

arasında Dünya havacılık sigortaları marketinde 854 milyon USD. prim ödenirken, 625 milyon USD. hasar meydana gelmiştir. Özellikle, 1989 yılında toplam 48.5 milyon USD. olan toplam prim tutarı, 1990 yılında 189 milyon USD. a yükselmiştir. Bu meblağın 125 milyon USD'ı Körfez krizi nedeniyle havayollarının ödediği ilave prim tutarıdır.

1991 yılında ise, 141 milyon USD lık toplam primin 30 milyon USD'ı Körfez krizi nedeniyle havayollarının ödediği ilave prim tutarıdır. 1993 yılında toplam prim bir önceki yıla göre 30 milyon USD. ya da 22.5 % artışla 166 milyon USD.yükselmiştir.1994 yılında da toplam prim bir önceki döneme göre 5 milyon USD. ya da 2.89 % artışla 172 milyon USD'a yükselmiştir (8).

---

(8) Tenth Annual International Airline Insurance Conference, 8th-9th March 1995, Queen Elizabeth II Conference Centre Westminster London, Presented by dyp in association with Barlow Lyde & Gilbert, Graveet & Tilling (Underwriting Agencies), Skandia International, Sturge Aviation Syndicate Management.p.278-279

#### 2.4.2 Terörist Saldırıların (11.Eylül.2001) Dünya Sigorta Piyasasına Etkileri

Bilineceği üzere, ABD'de meydana gelen terörist saldırılar havacılık sigorta piyasasında olumsuz gelişmelere yol açmıştır. Buna paralel olarak Underwriter'lar tarafından poliçe şartlarında kısıtlamalara gidilmiştir. Özellikle mesuliyet sigorta poliçelerinde yer alan AVN52C (Liability war risks) maddelerinin 24.09.2001 tarihi itibarı ile iptal edilmiştir. Ancak, AVN52C maddesi yerine poliçelere eklenen AVN52D maddesi ile harp, terörist faaliyetler ve uçak kaçırma sonucunda 3. Şahıslara zararlar 50 milyon USD. ile sınırlandırıldı (1).

Ayrıca, yolcu başına 1.25 USD. ilave prim getirilmişti. Hatta bazı sigortacılar 50 milyon USD-1 milyar USD arası mesuliyet limiti için yolcu başına 1.85 USD. talep etmişlerdi. Uçak sahibi finansörlerin ve havaalanı işletmecilerine yönelik sözleşmelerden doğan yükümlülükler, mevcut olan 50 milyon USD. 'ndan çok daha yüksek düzeyde bir sorumluluk sigortasının uygulanmasını gerektiriyordu (2).

Bu limiti yeterli görmeyen ülkelere uçuş yapılamayacağı ve yaşanabilecek zorluklar gözönüne alınarak, söz konusu limiti aşan zarar ve kayıplar için önceki dönemde poliçelerin içerdiği teminat limitleri ( filo büyüklüğüne göre genelde 1.5 milyar USD.dir.) arasında kalan tutar ülkelerin hükümetleri tarafından karşılanmıştır.

Bu hususta ülkemizde faaliyet gösteren havayolları için de Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarafından verilen güvence ile söz konusu tutarlar teminata alınmıştır. Ancak devlet güvencelerinin ortadan kalkması halinde söz konusu mesuliyet teminatlarının güvence altına alınabilmesini teminen sigorta piyasasında yeni oluşumlar için sigorta piyasasında çalışmalar yapılmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sigorta fiyatlarında %100'lerin üstünde artışlar meydana gelmiştir.

---

(1) Mid-term evaluation of Regulation 785/2004 on insurance requirements of air carriers and aircraft operators, Final Report Report July 2012, Prepared for: European Commission, Prepared by: Steer DaviesGleave, p.33  
[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal\\_market/2012-07-insurance-requirements.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2012-07-insurance-requirements.pdf) (Erişim Tarihi: 01.11.2020)

(2) Incurance September One Year After, Edited by Patrick M. Liedtke and Christophe Courbage, The International Association for the Study of Insurance Economics, August 2002 (The Impact of the September 11 Attacks on the American Insurance Industry by Robert P. Hartwig ) p.191  
[https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/publications-document-pdf\\_public/sys\\_insurance-and-september-11-one-year-after.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/publications-document-pdf_public/sys_insurance-and-september-11-one-year-after.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2020)

Özellikle havayolları 2002 uçak filo sigorta yenilemelerinde önemli artışlarla karşı karşıya kalmışlardır. Ayrıca söz konusu dönemde Amerikan Havayolları, Çin Havayolları ve Mısır Havayollarının hasarlarının zaten yükselişte olan havacılık sigorta piyasasını olumsuz şekilde etkilemiştir. Bu olumsuz gelişmeler sonucunda AON, Marsh ve Willis gibi söz konusu piyasanın büyük Broker'ları etkilenmiş ve portföylerinde bulunan reasürans şirketleri gövde ve mesuliyet poliçelerinden dolayı ağır tazminat talepleriyle karşı karşıya kalmışlardır.

Bilindiği gibi, hava taşımacılığı özellikle terörizme karşı savunmasızdır. Buna 11 Eylül 2001 olaylarının yanı sıra, örnek olarak İskoçya yakınlarındaki Lockerbie kasabası üzerinde Aralık 1988'de bir Boeing 747'nin uçuş sırasında meydana gelen patlama verilebilir (3). Yolcu trafiğinde 2001 sonbaharında yaşanan belirgin düşüş, yolcu uçaklarında taşınan malların hareketinde gecikmelere neden oldu. Ayrıca, azalan kargo hacimlerinin bir sonucu olarak birçok havayolu bazı yük elleçleme tesislerini kapattı. Örneğin, American Airlines, Buffalo-Niagara, Greater Rochester ve Salt Lake City uluslararası havalimanlarındaki yük işleme operasyonlarını geçici olarak kapatmıştır (4).

11 Eylül 2001'de havacılık endüstrinde çalışan her kişi bundan böyle endüstrinin asla eskisi gibi olmayacağını biliyordu. Bilmediğimiz şey, endüstrinin bu trajedinin ardından ne kadar dirençli olacağı ya da hangi yönde değişeceği idi. Sadece 2000 ile 2001 yılları arasındaki 22 milyar \$'lık gelir düşüşünü (%6) telafi etmek üç yıl sürdü. 10 Eylül 2001'de ABD havaalanlarında 38.047 uçuş, 12 Eylül'de 252 ticari uçuş gerçekleştirdiler. Sektör, 11 Eylül 2001 sonrası 2008 Küresel mali krize kadar, ilk yıllık karını 2006'da (5 milyar dolar) kaydetti ve 2007'de 14.7 milyar dolar kazandı (5).

---

(3) Mid-term evaluation of Regulation 785/2004 on insurance requirements of air carriers and aircraft operators, Final Report Report July 2012, Prepared for: European Commission, Prepared by: Steer DaviesGleave, p.34  
[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal\\_market/2012-07-insurance-requirements.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2012-07-insurance-requirements.pdf) (Erişim Tarihi: 01.11.2020)

(4) MPRA (Munich Personal RePEc Archive) The Impact of the Terrorist Attacks of 11 September 2001 on International Trading and Transport Activities Walkenhorst, Peter and Dihel, Nora, OECD 7 March 2002, p.6 [https://mpr.aub.unimuenchen.de/12277/1/MPRA\\_paper\\_12277.pdf](https://mpr.aub.unimuenchen.de/12277/1/MPRA_paper_12277.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2020)

(5) The impact of September 11, 2001 on aviation, Editor in chief is Linda Hohnholz, 06.11.2011, <https://www.eturbonews.com/48850/impact-september-11-2001-aviation/> (Erişim Tarihi: 03.11.2020)

Maalesef, 2001 yılının ortalarında havayolu sektörünün trafik büyüme oranları beklentilerin altında ve gerilemenin zirvesindeyken 11 Eylül 2001 olayları yaklaşan krizi felakete çevirmişti (6).

Bu arada 11 Eylül saldırılarının şehir üzerindeki mali etkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmalar da yapılmıştır. Sigorta Hizmetleri Ofisi (Insurance Services Office -ISO) 2002 Ağustos ayı başında 16.6 milyar USD.'lık tahmini hasar miktarı, 2002 Haziran ayında toplam 20,3 milyar USD olarak revize edilmiştir. Söz konusu meblağ toplam 51.000 hak sahibi talebinden oluşuyordu (7).

Patricia Grossi makalesinde meydana gelen bu büyük zararın 41.1 milyar USD.lık Katrina Kasırgası kaybının ardından ikinci sırada yer aldığını belirtmiştir (8).



---

(6) Doganis, R., *The Airline Business*, second edition, 2006, <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> (Erişim Tarihi: 08.12.2020)

(7) Hartwing, R., Insurance Information Institute, *One Hundred Minutes of Terror that Changed the Global Insurance Industry Forever*, September 11, 2001: The First Year *The Question of Cost: Insured Losses from September 11*, p.3 <https://www.iii.org/sites/default/files/docs/pdf/sept11paper.pdf> (Erişim Tarihi: 01.11.2020)

(8) Grossi, P., *Peace Economics, Peace Science and Public Policy* Volume 15, Issue 2, 2009 Article 3 THE ECONOMIC IMPACTS OF THE SEPTEMBER 11, 2001, TERRORIST ATTACK, [https://forms2.rms.com/rs/729-DJX-565/images/terr\\_911\\_grossi\\_2009.pdf](https://forms2.rms.com/rs/729-DJX-565/images/terr_911_grossi_2009.pdf) (Erişim Tarihi: 30.10.2020)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVACILIK SİGORTALARINDA ÖNEMLİ KLOZLAR

#### 3. Klozlar

##### 3.1 Uçak enkaz ve kurtarma klozu (Aviation Wreck and Salvage Clause, AVN-3)

- \* Bu kloz poliçe teminatının uçağa kurtarma hizmeti vermesidir. Söz konusu hizmet uçağın normal rotasından ayrıldığıında bu hizmet de teminata dâhildir.
- \* Ancak bu teminatın hüküm ifade edebilmesi için sigortacıların durumdan derhal haberdar edilmeleri lazımdır.
- \* Sigortacıların bu kloz gereğince mesuliyetleri uçak gövde müemmen meblağının umumiyetle %1'i ile sınırlıdır (1).



(1) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.195

### 3.2.Taksitle prim ödeme klozu (Deferred Premiums A,B,C,AVN-5,6,7)

Bazı hallerde prim dört taksitle tahsil edilir.

Bu kloza göre herhangi bir taksit vadesinin itibaren 7-10 gün içinde ödenmediğinde poliçe hükümsüz hale gelir.

Klozun diğer bir hükmüne göre primi aşan bir hasar ödendiğinde hasar ister tam olsun, ister kısmi, henüz vadesi gelmemiş taksitler derhal muaccel olur.

C klozunda bu muacceliyet sadece hasara uğrayan uçağın taksitleri hakkında olup bütün filo için değildir (2).



---

(2) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.196-197

### 3.3 Tam ziya halinde bütün primlerin ödenmesi klozu (Full Premium if lost, AVN-8)

Poliçe müddeti esnasında yeni bir uçak filoya ilave edildiğinde bu uçak için sadece pro-rata prim ödenir.

Ancak bu uçağın aynı müddet içinde tam ziyaa uğraması halinde gün esasıyla alınan prim yerine senelik prim alınır (3).



### 3.4 Ödenen primi aşan bir hasar halinde tam prim ödemesi klozu (Full Premium In The Event of a Claim Premium paid, AVN-9)

Söz konusu kloz bir önceki klozun devamı niteliğinde olup, tam ziyaa yerine ödenen primi aşan bir hasarın tahakkuk etmesi halinde senelik primin tahsil edilmesi gerekmektedir (4).



---

(3) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.122

(4)B.G. Jervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press ( Cambridge ) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 8/2



### 3.5 Mesuliyetin sınırlandırılması ilave sigortalılar klozu (Additional Insureds, AVN- 15)

Sigortacıların mesuliyeti yine poliçe meblağı ile sınırlı olup ilave sigortalı için ek prim tahsil edilmesi halidir (5).



### 3.6 Additions and Deletions, AVN-17-18, “İlave ve İptal” klozu

Bu kloza göre;

- a. Filoda mevcut uçakların benzer tip ve kıymetindeki uçaklar poliçeye otomatik olarak pro-rata ilave primle poliçe vadesi içinde ilave edilebilir.
- b. Benzer tip ve kıymette olmayan uçaklar ise sigortacıların muvafakati ile filoya eklenebilir.
- c. Servisten kaldırılan uçaklar için hasar ödenmemiş olmak kayıt ve şartıyla aynı şekilde pro-rata olarak poliçeden çıkartılabilir.
- d. İlave uçaklar için asgari 15 günlük prim alınır.
- e. İlave edilen uçak tam ziyaa uğradığı takdirde bu uçağa ait senelik prim tahsil edilir.
- f. İlave ve iptallerin 15 gün içinde ihbarı gerekir (6).

---

(5) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.122

(6) B.G. Jervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press ( Cambridge ) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 3/1

### 3.7 Hasarda İş birliği klozu (Claims Co-operation Clause, (AVN- 21)

Bu kloz reasürans işlemlerinde kullanılmakta olup, reasürans satın alan Underwriter'ın hasardan haberdar olduktan sonra 7 gün içinde reasürörleri haberdar etmesini ve hasarın tespit ve tazmin edilmesinde işbirliği yapılmasını gerektirir (7).



### 3.8 Hasar Kontrol klozu (Claim Control Clause, AVN-25)

Bu kloz da reasürans işlemlerinde kullanılmakta olup, bir önceki klozun aksine reasürörlere hasarı kontrol hakkını verir. Kloz gereğince reasürans alan Underwriter'ın hasarı 12 saat içinde reasüröre bildirmesi gerekmektedir (8).

### 3.9 Reasürans Risk Kabulü ve Hasar Kontrol Klozu (Reinsurance Underwriting Claims Control Clause- AVN-41)

AVN-25'e paralel olan bu klozda ilaveten poliçe metnindeki ilaveler, tadiller hususunda reasürörlerin mutabakatının alınması şart koşulmaktadır (9).

---

(7) B.G. Jervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 8/2

(8) B.G. Jervis, Aviation Claims, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1984, p. 6/2

(9) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.124

### 3.10 Müsaadesiz İniş Yeri Uygunluk Klozu (Unlicensed Landing Ground Suitability Clause- AVN-23)

Ruhsatsız meydanların kullanılması gerekecek ise evvelden ihbarda bulunmak, gerekli primi ödemek ve gerekirse sigortalının meydanı evvelden ekspertize tabi tutması kaydı ile teminat temin edilebilir.

Meydanın uygunluğunun ispatı tamamen sigortalıya ait husustur (10).



### 3.11 Uçak yerde kalma iade klozu(Aircraft Laying-up Returns Clause, AVN-26)

Uçakların atıl vaziyette durması halinde bir prim iadesi yapması gerekmektedir. Umumiyetle bu iade uçuş fiyatı ile yer fiyatı arasındaki miktara veya bunun bir yüzdesine tekabül eder. İade için uçakların asgari bir müddet hizmet dışı kalması gerekmektedir (11).



(10) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.124

(11) B.G. Jervis, Aviation Underwriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 8/3

### **3.12 Hata ve İhmal Klozu ( Errors and Omissions Clause)**

Sigorta yürürlüğe girdikten sonra ortaya çıkan ve kasıtsız olarak bildirilmeyen riskleri, sözleşmeye dayanarak sigorta teminatı dışında bırakılmadıkları takdirde teminat altına almaktadır.

Sigortalı söz konusu kusurlardan haberdar olur olmaz derhal bildirmek zorundadır. Gerektiğinde prim ödemesi gerekebilir.

Sigortalının kusuruna, hastalığa veya tatile bağlı olarak bildirilmeyen ihbar lider sigortacıya zamanında ulaşmış sayılacaktır.

### **3.13 Taahhüdün İhlali klozu (Breach of Warranty Endorsement Clause, AVN-28)**

Bu teminat ipotek alacaklısının menfaatlerini herhangi bir taahhüt ihlaline karşı korur. Örneğin, sigortalı uçuş kaidelerini ihlal eder ve teminatsız kalırsa ipotek alacaklısı bundan zarar görmeyecektir. Böyle bir ihlal halinde ipotek alacaklısı hasarını aldıktan sonra sigortacılar sigortalıya ödedikleri hasar tutarınca rücu ederler (12).

---

(12) Adel Salah El Din, Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.12

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE STRATEJİK İTTİFAKLAR

### 4. Stratejik İttifaklar

#### 4.1 Serbestleşme Süreci

Havayolu ittifaklarında ikili anlaşmaların temeli, çok taraflı olarak imzalanan 1919 yılındaki Paris Konvansiyonu'na dayanır."Bu anlaşma, anlaşmaya taraf ülkelere kendi hava sahalarında ulusal egemenlik hakkı tanımıştır. Böylece, ticari bir amaç ile hava sahasının kullanılması ülkelerin iznine bağlı hale gelmiştir. Bu durum da ülkelerin uluslararası havayolu pazarlarındaki düzenleyici rollerinin önünü açarak söz konusu ülkeleri iki ya da çok taraflı anlaşmalara doğru yönlendirmiştir" (1).

İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının temel amacı pazara giriş, kapasite ve fiyatın nasıl belirleneceğini düzenlemektir. Çok taraflı havayolu taşımacılığı anlaşmaları ise, aynı konuların ikiden fazla havayolu arasında görüşülmesi ve anlaşmaya varılarak imzalanmasıdır. Bütün bu gelişmelerin ardından Serbestleşme ve Liberalleşme kavramları Dünyanın önemli Uluslararası sektörlerinden biri olan havayolu taşımacılığında önem kazanmaya başlamıştır.

Serbestleşme kavramı, daha çok ulusal düzeydeki ekonomik düzenlemeleri açıklarken, Liberalleşme kavramı, ülkelerin bu konudaki düşüncelerini, seçimlerini ve politikalarını içerir. Devletlerin daha liberal politikaları serbestleşme uygulamaları yaratır ve bu uygulamalar tamamlandığında liberal ya da daha serbest pazar oluşur (2). Uluslararası havayolu taşımacılığının kademeli olarak liberalleşme eğilimleri ABD tarafından 1978'de ulusal serbestleşmesini gerçekleştirmesi ve 1979'da Uluslararası Hava Taşımacılığı Rekabet Yasası (International Air Transport Competition Act of 1979 ( IATCA, 1979 ) ardından ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarını müzakere etmesi ile başlamıştır (3). Söz konusu dönemde Başkan Carter yönetimi düzenleyici kontrolleri en aza indirmeye başlamış olup, önemli seçim vaatlerinden biri de tüketiciyi desteklemektir.

---

(1) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması Sivil, Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.51-52

(2) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması Sivil, Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.100

(3) Wang, Z. / Evans, M., The impact of market liberalization on the formation of airline alliances, Graduate college of management southern cross university, Australia, Journal of Air Transportation vol.7, No.2 – 2002, s.28

Bu da havayolu taşımacılığında diğer endüstrilerde olduğu gibi, daha az düzenleme ve daha fazla seçenek anlamına geliyordu (4).

ABD ikili liberalleşme eğilimlerini Hollanda ile 1978'de imzaladığı anlaşma ile başlatmıştır. Buradaki amaç Hollanda gibi nüfusları az olan ülkelere pazara daha fazla giriş hakkı tanınması idi. Daha sonraki aşamada ise ABD'nin liberalleşmeye bakışını Kuzey ve Orta Pasifik pazarına doğru yönelterek Japonya, Tayland, Singapur Güney Kore ve Tayvan gibi ülkeler arasındaki piyasaları eskisinden daha fazla liberal duruma getirmiştir (5).

Böylece, Japonya'da ulusal havayolu All Nippon Airways'in 1986'da ilk kez uluslararası hatlarda uçuşlarına izin verildi. Ekonomik düzenlemelerin liberalleşmesine yönelik bu eğilim gerçekleştiği yerlerin de Pazar koşullarını önemli ölçüde değiştirmiş olup, birçok yeni havayolunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlara örnek olarak, Tayvan'da Eva Air ve Güney Kore'de Asiana gibi havayollarını verebiliriz (6).

1972'de Asya ve Pasifik bölgesindeki havayolu şirketleri dünyanın uluslararası tarifeli trafiğinin % 13'ünü taşıyorken, 2000'li yılların başlarında payları yaklaşık 1/3 üne çıktı. Uzun vadeli uluslararası trafik tahminlerinin çoğu, Çin ve Doğu Asya'ya gidiş ve geliş rotalarında en yüksek büyüme oranlarını öngörmektedir (7). ABD'nin 1978 – 1982 yılları arasında 23 ülkeyle yaptığı ikili liberalleşme anlaşmaları ile uluslararası yolcu trafiğinde artış meydana gelmiştir (8).

Yapılan bir araştırma da, Kanada'nın İngiltere, Hollanda ve Almanya ile yaptığı liberal anlaşmalar sonucunda Kanada'ya yapılan uçuşlarda yolcu talebini arttığı görülmüştür. Söz konusu araştırmanın diğer önemli bir bulgusuna göre, bazı yolcular daha liberal olan ABD pazarı üzerinden Kanada'ya gitmeyi tercih etmişleridir.

---

(4) Doganis, R., The Airline Business in the Twenty-first Century, 2nd edition,2006, London, Routledge, s.32

(5) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.104

(6) Doganis, R., The Airline Business in the Twenty-first Century, 2nd edition,2006, London, Routledge, s.13

(7) Doganis, R., The Airline Business in the Twenty-first Century, 2nd edition,2006, London, Routledge, s.16

(8) Dresner, M., and Oum, T.H., The Effect of Liberalised Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion: The Case of Canada, Journal of Transport Economics and Policy, Sep., 1998, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1998), Published by: University of Bath, S. 317

Dolayısıyla, uzmanlar tarafından Kanada'nın anlaşmalarını daha liberalleştirerek fiyatlandırma ve kapasite kısıtlamaları hususlarında revize etmesi gerektiğini vurgulamışlardır (9).

Havayolu taşımacılığının yerel ekonomi üzerindeki doğrudan etkileri üzerine 1990 yılında ABD'de on havalimanını araştırmak için yapılan bir çalışmada ise, Londra'ya 100.000 yolcu taşıyan B-767 uçağının yakıt hariç yıllık 2.9 milyon USD. harcamaya karşın, gelen turistlerden 30.7 milyon USD. lık gelir elde edildiği hesaplanmıştır (10) .

1994 yılında ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın USAir / British Airways ve Nortwest / KLM arasındaki kod paylaşım yaptıkları uçuş rotalarını incelediğinde hem havayolları hem de yolcular için fayda sağladığı sonucuna varmıştır. Buna göre, pazar paylarını sırasıyla %8 ve %10 artırdığı hesaplanmıştır (11).

*“Liberalleşme eğilimlerinin Avrupa'ya sıçraması ile birlikte, İngiltere'nin 1984-1985 yılları arasında Hollanda, Fransa, Almanya, Belçika, Lüksemburg, İsviçre ve İrlanda ile arasındaki pazarlarını daha liberal hale getirdiği ifade edilmektedir. ABD'nin başlattığı ve dünya genelinde giderek yaygınlaştığı görülen liberalleşme eğilimleri 1990'lı yılların ilk dönemlerinde yapısını değiştirerek “Açık Semalar” (Open Skies) adı verilen daha liberal bir durum almaya başladığı görülmektedir” (12).*

ABD ilk açık semalar anlaşmasını 1992 yılında Hollanda ile imzalamıştır. Açık Semalar anlaşmalarına yönelmede uluslararası liberalleşmenin ve onu tanımlayan açık pazar ikili ilişkilerin yeterince ileri gitmediğinin görülmesi etkili olmuştur.

Daha fazla serbestleşme ihtiyacı, bazı gelişmeler sonucunda daha belirgin hale geldi. Bu gelişmelerin birinci faktörü, havayolu taşımacılığının diğer sektörlerden farklı olmadığı ve bu nedenle normalleştirilmesi gerektiğine inanan artan bir uzman görüşü oluşmuştu.

- 
- (9) Dresner, M./ Oum, T.H., The Effect of Liberalised Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion: The Case of Canada, Journal of Transport Economics and Policy , Sep., 1998, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1998), Published by: University of Bath, S. 317
- (10) Button, Kenneth J./ Taylor, Samantha Y., Conference Paper International Air Transportation and Economic Development 40th Congress of the European Regional Sceine Association: "European Monetary Union and Regional Policy", August 29 – September 1, 2000, Barcelona, Spain, s.10
- (11) Button, K.J., Heinonline, 25 Regulation 12 ( 2002- 2003 ) Transportation, Toward Truly , Open Skies By Kenneth J.Button, Regulation fall, 2002, S. 14
- (12) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.104

İkinci önemli faktör, sistemin dünya çapında olmasına rağmen, doğası gereği kısıtlayıcı olmasıydı. Özellikle pek çok havayolu işletmesinin daha büyük bir uçuş ağına sahip olmak istemesi bu durumun önemli bir göstergesiydi. Bu nedenle de 1991-1992 yılları arasında örnek olarak vermek gerekirse Tayland ile ABD, Kanada ve Singapur veya ABD ile hem Fransa hem de Almanya arasındaki anlaşmazlıklar kısıtlayıcı anlaşmaların imzalanması ile sonuçlanmıştır.

Diğer bir faktör de, havayollarının ikili anlaşmaların sınırları içinde faaliyet göstermesini zorlaştıran yapısal değişimlerin gerçekleşmesiydi. Birçok uluslararası havayolunun kendi ülkelerindeki havayolları ile birleşmelere gitmek istemesi veya diğer ülkelerdeki havayolları ile güçlü ve büyük ölçekli ittifaklar kurma niyetleri yapısal değişimin önemli unsurlarından birisiydi. Ayrıca, bayrak taşıyıcı havayollarının özelleştirilmesi ve doğrudan ya da dolaylı desteğin azaltılması da önemli bir yapısal değişimdi. Bu trendin belirlenmesinde İngiliz Hükümetinin 1987'de British Airways'ın özelleştirilmesi önemli bir rol oynamıştır (13).

Söz konusu bu gelişmeler rekabetin arttığı, büyüme hızının bazı pazarlarda yavaşladığı ve havayolu işletmelerinin her önceki yıllara göre daha verimli ve rekabetçi olmaları gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla, bu durumda havayolu işletmeleri, küresel rekabet ortamında diğer pazarlara ulaşma ihtiyacı hissedebilirler. Ayrıca, müşterilerin de talepleri pazarın genişlemesi yönünde pozitif bir etki yaratabilir. Söz konusu pazarlara Küresel pazarlara erişim ve giriş olanakları çabalarında liberalleşme büyük önem arz etmektedir.

Bu konuda THY (Türk Hava Yolları) örnek olarak verilebilir. *“THY'nin kaynak ve yeteneklerini efektif kullanarak izlediği küreselleşme stratejisinde başarılı olduğu düşünülmektedir. Diğer bir değişle, THY'nin küresel büyümenin olumlu yönlerinden yararlandığı söylenebilir. Bu bağlamda, küresel nitelikli Star Alliance grubuna da katılarak ve uçuş ağını önemli bir şekilde genişleterek transit yolcu sayısını artırmıştır. Bu durumda ülkemiz adına bir talebi bulup, yaratıp, taşımak gelirleri artıran, giderleri düşüren küresel ölçekte rekabetçi üstünlük getiren bir gelişme olarak değerlendirilmelidir”* (14).

---

(13) Doganis, R., The Airline Business in the Twenty-first Century, 2nd edition, 2006, London, Routledge, s.38-39

(14) Gerece, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.105-106



*“Bilindiği gibi, Türk iç hat havayolu taşımacılığı 1980’lerin ortalarına kadar sadece THY’nin faaliyetlerinden oluşmaktaydı. Ancak, özel sektör işletmelerinin pazara girişine olanak tanıyan ve 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu (TSHK) ve buna bağlı olarak çıkarılan, 18433 Sayılı Resmi Gazetede yürürlüğe giren Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği (SHY-6A) yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. Böylece, özel havayolu işletmelerinin önü açılarak özel sektörün pazara erişimi sağlanmıştır. Dolayısıyla, Türk Havayolu Taşımacılığı bu serbestleşme sayesinde hızla gelişmeye ve büyümeye başlamıştır” (15).*

12.01.1996 tarihli SHGM kararı ile özel havayolu işletmelerinin Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği 18.maddesine ilaveten özel bazı işletmeleri zorlayan, bayrak taşıyıcı koruyan bir karar alınmıştı. Ancak 2003 yılında söz konusu karar Ulaştırma Bakanlığı tarafından kaldırıldı ve özel havayolu işletmelerinin iç hat pazara daha kolay girmelerine olanak tanınmıştır.

2003 yılında yaşanan önemli bir gelişme de özelleştirme çalışmalarına hız verilmesi olmuştur. 2004 yılında THY hisselerinin %23’ü, 2006 yılında %25’i halka arz yoluyla satılarak THY’nin kamu payı %50’nin altına düşürülmüştür. THY perspektifinden bakıldığında bu durum liberal pazarda daha rekabetçi faaliyet göstermesi bakımında büyük önem arz etmekteydi. 2005 yılında SHGM nün yeniden yapılanmasına müteakip Türk Sivil Havacılığının gelişmesinde önemli bir adım atılmıştır. 2012 ve 2017 yıllarında yapılan yasal düzenlemelerle havacılık sektörünün daha da güçlendirilmesi hedeflenmiş olup, söz konusu hedefe yönelik faaliyetler halen yürütülmektedir. *“Hanlon (2007), Global Airlines adlı kitabında, ülkeler için bir saygınlık göstergesi ve kamu hizmeti olarak havayolu işletmelerinin uzun yıllar devlet sahipliğinde olduklarını vurgulamıştır. Ayrıca,130 ülkede en az 90 havayolu işletmesinin 1985-2002 yılları arasında özelleştirildiğini belirtmiştir (16).*

---

(15) Gerede, E., Türkiye’deki havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerine etkisinin değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim Dergisi, Cilt :9, Sayı 2, Ekim 2011, s. 506-510

(16) a.g.e 109

## 4.2 Küresel Stratejik İttifaklara Genel Bakış

### 4.2.1 Tanım ve Kavramlar

Stratejik bir ittifak "çevresel türbülans ve çeşitliliğin yüksek, organizasyonun beceri ve kaynak boşluklarının yüksek olduğu bir pazarda rekabet avantajı elde etmenin bir yolu" olarak tanımlanmaktadır. Stratejik bir ittifak, "ortakların uzun vadeli bir işbirliği çabası ile bireysel ve karşılıklı hedeflerine yönelik ortak yönelim geliştirmek için önemli yatırımlar yaptıkları bir tür örgütler arası ilişki" olarak da tanımlanmaktadır (1).

Havayolu taşımacılığı gibi çok türbülansa meyilli bir sektörde ittifak dinamiklerini değerlendirmek çok zordur (2). Bu tür ikili anlaşmalarda, ortak varlıkları oluşturmak ve geliştirmek için benzer veya tamamlayıcı kaynakları paylaşarak belirlenen görevlerde tüm tarafların sürekli işbirliğini gerektirir. Yakın veya ortak pazarlamayı içeren ilişkiler, bu tür bir ittifakın bir örneği olarak görülebilir.

Birçok seviyede işbirliği yaptıkları ve anlaşmaya göre farklılık gösteren en yüksek işbirliği seviyesi düzeyinde karşılıklı stratejik hedeflerin peşinden gitmeyi amaçlayan ortak işbirliği düzenlemeleri olarak da tanımlayabiliriz. Bu tür ikili anlaşmalarda, ortak varlıkları oluşturmak ve geliştirmek için benzer veya tamamlayıcı kaynakları paylaşarak belirlenen görevlerde tüm tarafların sürekli işbirliğini gerektirir. Yakın veya ortak pazarlamayı içeren ilişkiler, bu tür bir ittifakın bir örneği olarak görülebilir. Birçok seviyede işbirliği yaptıkları ve anlaşmaya göre farklılık gösteren en yüksek işbirliği seviyesi düzeyinde karşılıklı stratejik hedeflerin peşinden gitmeyi amaçlayan ortak işbirliği düzenlemeleri olarak da tanımlayabiliriz (3).

---

(1) Kakeesh, D.F., The Impact of Strategic Airlines Alliances on Brand Management Practices: The Case of Royal Jordanian Airlines in Oneworld Alliance, February 2016, s.72, <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Strategic-Airlines-Alliances-on-Brand-Kakeesh/e73d4c3309248d4857cf8109b7e6a2bf9763b2da>, (Erişim Tarihi:06.12.2020)

(2) Kleyman, B., / Seristo, H., Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits, Journal of Air Transport Management September 2001, s.303, [https://www.researchgate.net/publication/223634821\\_Levels\\_of\\_airline\\_alliance\\_membership\\_Balancing\\_risks\\_and\\_benefits](https://www.researchgate.net/publication/223634821_Levels_of_airline_alliance_membership_Balancing_risks_and_benefits) (Erişim Tarihi: 15.12.2020)

(3) Kakeesh, D.F., The Impact of Strategic Airlines Alliances on Brand Management Practices: The Case of Royal Jordanian Airlines in Oneworld Alliance, February 2016, s.73, <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Strategic-Airlines-Alliances-on-Brand-Kakeesh/e73d4c3309248d4857cf8109b7e6a2bf9763b2da>, (Erişim Tarihi:06.12.2020)

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

Bu ticari isim veya markanın havayolları aracılığıyla halka tanıtılarak ittifaka katılması ve yaratılan markanın havalimanlarında ayrıca diğer hizmet noktalarında ittifak hizmetlerini yerine getirilmesi bağlamında söz konusu tanım kullanılır.

İkili anlaşmaların mevcut olduğu durumlara örnek olarak da kod paylaşım anlaşması verilmektedir (4).

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

Iatrou ve Alamdari (2005) Küresel ittifaklar küresel ekonominin ekonomik talebine yanıt olarak gelişmiş olup piyasalara deregülasyon ve liberalizasyonun sağladığı fırsatlara girişimler olarak tanımlamışlardır (5)

Stratejik İttifaklara ilişkin diğer bir tanım da Ortakların, tek veya ortak iş hedeflerini takip etmek için varlıklarını bir araya getirmeleriyle ilgilidir. Şöyleki; bu birleşik varlıklar, terminal tesisleri, bakım üsleri, uçaklar, personel, trafik hakları veya sermaye kaynakları olabilir. Bunlar da ortak bir marka ve tek tip bir hizmet standardı sunan iki veya daha fazla havayolunu kapsayacak şekilde genişletilmiştir (6).

---

(4) Iatrou, K. / Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), May,2005, 127-134, [https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/912/impact\\_of\\_alliances\\_on\\_airline\\_operations-2005.pdf;jsessionid=BF9B3FF02F191B397FF70696AD5D395B?sequence=4](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/912/impact_of_alliances_on_airline_operations-2005.pdf;jsessionid=BF9B3FF02F191B397FF70696AD5D395B?sequence=4) (Erişim Tarihi : 04.12.2020)

(5) Iatrou, K. (2005). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*: Ashgate Publishing, Ltd., Iatrou, Global Symposium on Air Transport Liberalization, ICAO Dubai, UAE, September 18-19, 2006, s.2 <https://www.icao.int/Meetings/LiberalizationSymposium/Documents/2006-Symposium-Dubai/AlliancesMergers.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

(6) Goel, A., *Strategic Alliances in the Global Airline Industry*, 2003, s.17 <https://core.ac.uk/reader/6814210> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

Stratejik bir ittifak, aslında ortakların, kurumsal kimliklerini birleştirmeden ve kaybetmeden, faaliyetlerini farklı derecelerde entegre ettikleri belirli bir işbirliği türüdür (7). Şirketler bilinçli olarak bir ittifak oluşturduklarında, aynı amaca sahip olduklarında ve ortak bir hedef için çalıştıklarında bir ittifak ağı oluşur. Bir ittifak ağına girmek için firmanın ittifakın davranış kurallarına uyması ve mevcut tüm üyeler tarafından kabul edilmesi gerekir. Ancak bu da zamanla gelişir (8).

Aslında bazı araştırmacılar tarafında da havayolu ittifaklarının, havayollarının birleşmesini engelleyen yasal çerçeve altında küreselleşmeye verdiği yanıt olduğu şeklindedir (9). Şöyleki; tarihsel sürece baktığımızda uluslararası havayolu taşımacılığı yapılabilmesi için çok taraflı anlaşma gereği 1944 yılında Şikago'da 52 ülke bir araya gelmiştir. Uluslararası havayolu taşımacılığı pazarlarına erişim hakkı, bilet ve kargo ücretlerinin kontrolü ile uçuş sıklığı ve kapasite kontrolü konularında anlaşma zemini aranmıştır. ABD'nin kapasite ve ücret üzerinde kısıtlama olmaması tezine karşılık, başta İngiltere olmak üzere diğer Avrupa ülkeleri de sıkı düzenlemelerin olması görüşünü savunmuşlardır. Dolayısıyla, çok taraflı anlaşma sağlanamamış olup, ülkelerin bu konuları kendi aralarında müzakere etme yolunu doğurmuştur. Buradaki temel amaç, pazara giriş, kapasite ve fiyatın nasıl belirlenebileceğini düzenlemek idi (10). 1944 yılındaki Şikago Konvansiyonunu müteakiben 1945 yılında IATA'nın kurulması ikili anlaşmaların yapılması hususunda önemli bir rol oynamıştır. Ülkemizde de 12.02.1946 tarihinde Birleşik Krallık ile ilk ikili hava taşımacılığı anlaşmasının imzalanması, uluslararası havayolu taşımacılığının düzenleyici ekonomik yapısını oluşturmuştur (11). İlerleyen yıllarda daha önceki bölümde de belirtildiği gibi, Serbestleşme ve Liberalleşmenin artması havayolu taşımacılığının ufku genişletmiştir.

---

(7) Bissessur, A., Cranfield University College of Aeronautics Department of Air Transport, Ph.D. Thesis, October 1996, p.20 <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/5398> (Erişim Tarihi: 27.12.2020)

(8) Gustafsson, L / Simberg, T., Strategic Alliances Implications for low-cost airlines, J ÖNKÖPING I NTERNATIONAL B USINESS S CHOOL, May 2005, p.9, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3734/FULLTEXT01.pdf> (Erişim Tarihi: 23.12.2020)

(9) Chanpayom, B., The Airline Business: Global Airline Alliances, 1997, p.43 <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf> Erişim Tarihi: 25.12.2020

(10) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.52-54

(11) a.g.e. 178

#### 4.2.2. Star Alliance

Kuruluşuyla havayolu endüstrisi için yeni bir kilometre taşı yaratan Star Alliance 14 Mayıs 1997 tarihinde beş büyük havayolunu birbirine bağlayan ilk küresel havayolu ittifakı olarak hizmet vermeye başlamıştır. O zamandan beri, İttifak, birlikte 27 üye havayoluna ulaşarak dünya çapında 195 ülkeyi kapsayan kapsamlı bir ağ sunmaktadır. 2019 Üst üste dördüncü kez En İyi Havayolu Birliği seçilmiştir. Bunun yanı sıra, Star Alliance daha birçok hizmet ödülü almıştır (1).

Merkezi Almanya'nın Frankfurt şehrinde bulunan ittifak, 1997 yılında aynı zamanda Star Alliance logosunun da beş ayrı parçası olan aşağıdaki taşıyıcılar tarafından kurulmuştur;

- Scandinavian Airlines,
- Thai Airways International,
- Air Canada,
- Lufthansa ve
- United Airlines.

İttifak “dünyayı bağlayan yol” sloganıyla kendini tanıtmaktadır. Ayrıca, Grup, [web sitesinde](#) şunları söylüyor;

*“Her havayolu kendi bireysel tarzını ve kültürel kimliğini koruyarak, ittifaka çeşitlilik ve çok kültürlülüğün zenginliğini getiriyor. Aynı zamanda her havayolu şirketi, en yüksek güvenlik standartlarına ve müşteri hizmetlerine ortak bir bağlılığı paylaşıyor” (2).*

---

(1) History of Star Alliance,  
<https://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Star+Alliance+History.pdf/17f44f8f-7f03-06ca-682e-54bc98612507?t=1571388930380> (Erişim Tarihi: 29.12.2020)

(2) Boon, T., The 3 Major Airline Alliances: Star Alliance, oneworld and SkyTeam – Why Are They Good? October, 2020  
<https://simpleflying.com/the-3-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-skyteam-why-are-they-good/> (Erişim Tarihi: 29.12.2020)

Olağan şartlar altında, günde 19.000' den fazla kalkış gerçekleştirilmektedir. Bu başarı, 5.000' den fazla uçaktan oluşan birleşik bir filo ile elde edildi. Bu nedenle, ittifakın 2019 yılı Ekim ayı itibariyle toplam yolcu sayısı 762 milyondur. Ayrıca, 1.300'ün üzerinde havalimanında 1.000 'nin üzerinde ise yolcu dinlenme salonu yolcularına hizmet vermektedir. Grup, son yirmi yılda toplam 27 üye havayolunu içerecek şekilde büyümüştür (3).

Söz konusu büyüme sürecinde Türk Hava Yolları' (THY) da Star Alliance Grubuna 20. üyesi olarak katılmıştır. Söz konusu üyelik sayesinde, THY mevcut olan 107 dış hat uçuş noktasını, 162 ülkede 965 noktaya çıkarmış oldu. Grubun diğer 19 üye havayolu şirketine ise 31 uçuş noktası açarak destek sağlamıştır. Star Alliance aynı zamanda, 20'nci üyesi olan THY için 5 milyon dolarlık tanıtım yapmıştır. Bunda böyle THY logosu birliğe üye 19 havayolu şirketlerinin uçaklarında da yer almaya başlamıştır (4).

*“1 Nisan 2008 tarihinde Star Alliance ile tam üyelik anlaşmasının imzalaması öncesinde THY Genel Müdürü Temel Kotil, ANKA'ya özel bir demeç vermiştir. Kotil, demecinde dünyada toplam yolcu pazarının yüzde 25'ini oluşturan Star Alliance'a THY'nin girmesiyle, dünyanın önemli uçuş ve hub merkezleri olan New York, Paris, Frankfurt, Londra, Singapur gibi İstanbul'un da önemli bir hub merkezi olacağını söyledi. Kotil, THY'nin Lufthansa'dan sonra Star Alliance içinde ikinci büyük üye olacağını da vurgulamıştır” (5).*

---

(3) StarAlliance Facts & Figures, October 2019, <https://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Star+Alliance+Facts+and+Figures+26+Members.pdf/25f43ec9-aef9-91a5-39e8-6ee22dc22e99?t=1571240115994> (Erişim Tarihi: 01.01.2021)

(4) Dünya Gazetesi, 02 Nisan 2008, <https://www.dunya.com/ekonomi/thy-dogu-ile-bati039nin-bogaz-koprusu-odu-haberi-35258> (Erişim Tarihi: 10.12.2020)

(5) Sondakika.com, 27.03.2008, <https://www.sondakika.com/haber/haber-thy-genel-muduru-kotil-1-nisan-dan-sonra-turkiye/> (Erişim Tarihi: 10.12.2020)

Kotil, "ittifakın doğrudan ve aktarmalı uçuşlarda hub (yolcu toplama merkezi) eksenli bir model içinde çalıştığını" belirterek şu bilgileri aktarmıştır:

*"Sistemin temeli yolcuların uçuş rotaları üzerinde bir yere topla ve oradan dağıt mantığına dayanmaktadır. Bu dağıtım da en fazla 1 saat içinde olacak şekilde gerçekleştiriliyor. Bu bağlamda, İttifaka üye havayollarının yolcuları gidecekleri merkezlere önemli hub merkezi olacak İstanbul'dan THY ile uçacaklardır. Dolayısıyla, İstanbul Avrupa'da Londra, Frankfurt, Viyana gibi hub merkezi olacaktır. "(6)*

*"Temel Kotil, bir örnekleme yaparak THY'nin ittifakın üyesi olmasının ardından ortaya çıkan durumu, şimdiye kadar uçuş rotalarında kendi kurduğumuz otobanda gidildiğini bundan böyle bu otobandan sadece bizim uçakların değil üye havayolu uçaklarının da uçmaya devam edeceği" biçiminde ifade etmiştir" (7).*

---

(6) Sondakika.com, 27.03.2008, <https://www.sondakika.com/haber/haber-thy-genel-muduru-kotil-1-nisan-dan-sonra-turkiye/> (Erişim Tarihi: 10.12.2020)

(7) Sondakika.com, 27.03.2008, <https://www.sondakika.com/haber/haber-thy-genel-muduru-kotil-1-nisan-dan-sonra-turkiye/> ( Erişim Tarihi: 10.12.2020)

**STAR ALLIANCE ÜYE HAVAYOLLARININ LOGOLARI**







**ADRIA AIRWAYS**



STAR ALLIANCE™

### 4.2.3 Oneworld

Oneworld Alliance 1999 yılında havacılık sahnesine katılan bir sonraki havayolu ittifakı olup, merkezi New York'tadır. İttifak aşağıdaki havayolları tarafından kurulmuştur;

- İngiliz Havayolları
- Amerikan Havayolları
- Cathay Pasifik Havayolları
- Qantas Havayolları
- Kanada Havayolları

İttifak son 19 yılda 14 üye havayolu büyüklüğüne ulaşmıştır. Yolcu sayılarına göre üçüncü büyük küresel havayolu ittifakıdır. Canadian Airlines 2000 yılında Air Canada tarafından satın alındıktan sonra ittifaktan ayrıldı, ancak diğer 4 kurucu havayolu bugün ittifakın önemli bir parçası olmaya devam etmektedir (1).

Günde 15.700'den fazla kalkış, 180 uçuş noktasına gerçekleştirilmektedir. Bu başarı, 3.500 civarı uçaktan oluşan birleşik bir filo ile elde edildi. Bu nedenle, ittifakın yıllık toplam yolcu sayısı 588 milyon olup, 1.100 havalimanında 650'nin üzerinde ise yolcu dinlenme salonu yolcularına hizmet vermektedir. Şubat 2019'da kuruluşunun katılımının 20.yılıni kutlayan ittifakın sloganı ise "oneworld senin etrafında dönüyor" (2).

Oneworld üyesi havayolları, 2050 yılına kadar net sıfır karbon emisyonunu taahhüt ederek, karbon nötrlüğünü elde etmek için ortak bir hedefin arkasında birleşen ilk küresel havayolu ittifakı olması da büyük önem arz etmektedir (3).

---

(1) Hayward, J., The Story Of The oneworld Alliance, September 2019, <https://simpleflying.com/oneworld-alliance-story/>(ErişimTarihi:29.12.2020)

(2)<https://www.oneworld.com/news/20-years-20-facts-oneworld>(ErişimTarihi:01.01.2021)

(3) <https://www.oneworld.com/news> (Erişim Tarihi.: 01.01.2021)

**ONEWORLD ÜYE HAVAYOLLARININ LOGOLARI**

American Airlines 

malaysia   
airlines

BRITISH AIRWAYS 

IBERIA 

  
CATHAY PACIFIC

FINNAIR

  
JAPAN AIRLINES

 QANTAS

QATAR   
AIRWAYS القطرية

  
المخطوط الملكية المغربية  
royal air maroc

الملكية الأردنية   
ROYAL JORDANIAN

 S7 Airlines

 Srilankan Airlines *Alaska*®  
AIRLINES

#### 4.2.4 Sky Team

Küresel üç büyük ittifakın son grubu SkyTeam Haziran 2000'de kurulmuş olup, grubun toplam 20 üyesi vardır. İttifakın merkezi Hollanda'dır. Sky Team ittifakı aşağıdaki dört havayolu tarafından kurulmuştur:

- Aeromexico
- Air France
- Delta Havayolları
- Kore havayolları

SkyTeam, üyelerinin milyonlarca yolcuyla kapsamlı bir küresel ağ üzerinden birbirine bağlamak için birlikte çalıştığını vurgulayarak ittifak sloganını "Seni daha çok önemsiyorum" olarak ifade etmektedir (1).

Günde 15.445' den fazla kalkış, 178 uçuş noktasına gerçekleştirilmektedir. Bu başarı, 4.000'den fazla uçaktan oluşan birleşik bir filo ile elde edildi. Bu nedenle, ittifakın yıllık toplam yolcu sayısı 676 milyon olup, 1.064 havalimanında 790'nın üzerinde ise yolcu dinlenme salonu yolcularına hizmet vermektedir (2).

2020'nin sonunda SkyTeam tarafından geliştirilen yeni teknoloji sayesinde üyeler çantaların tam olarak nerede olduğunu görebilecektir. Şöyleki; bir çanta bir havayolundan ayrıldığında ve diğerine aktarıldığında, başka bir üye havayoluna geçtiğinde bile takip edilebileceği anlamına gelmektedir (3).

---

(1) Sky Team, [https://static.skyteam.com/contentapi/globalassets/about-us/pdf/st-14-ff\\_member-benefits\\_may.pdf](https://static.skyteam.com/contentapi/globalassets/about-us/pdf/st-14-ff_member-benefits_may.pdf) (Erişim Tarihi: 01.01.2021)

(2) Sky Team, <https://www.skyteam.com/en/about/history> (Erişim Tarihi: 06.01.2021)

(3) Sky Team, <https://www.skyteam.com/en/skytransfer> (Erişim Tarihi: 06.01.2021)

## SKY TEAM ÜYE HAVAYOLLARININ LOGOLAR





## BEŞİNCİ BÖLÜM STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARININ GELİŞİMİ

### 5. Süreçleri ve Amacı

#### 5.1 Tarihsel Süreç

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

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

Havayolu Taşımacılığı sektörünün temel bileşenlerini belirleyen önemli unsurlar olması büyük önem arz etmekteydi. Bu nedenlerle, Şikago görüşmeleri sırasında iki önemli konu vurgulanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) özellikle fiyat ve kapasite kısıtlamalarının kaldırılarak pazara erişimin tüm ülkelere daha kolay hale gelmesini savunmuştur (2).

1977 yılının Ocak ayında A.B.D' nin Georgia eyaletinin Plains isimli küçük bir kasabasında yer fıstığı tarımı ile uğraşan bir ailenin çocuğu olan Jimmy Carter Ülkesinin Başkanı seçilmişti. Carter Yönetimi Uluslararası Hava Taşımacılığını kısıtlı bir sektörden rekabetçi bir düzeye dönüştürerek önemli bir değişim sürecini başlatmış oldu. 1978 yılına kadar pazar erişiminin, bilet ücretlerinin ve kapasitenin kısıtlayıcı ortamı devam etmekteydi (3).

Bu bağlamda, liberalleşme eğilimleri çerçevesinde 1978 yılında A.B.D. ile Hollanda arasında ilk ikili anlaşma imzalanmıştır. Söz konusu anlaşma kod- paylaşımını (Cod-Share) içeriyordu (4).

---

(1) Doganis, R., Flying off Course, Airline Economics and Marketing,4. Eddition, 2010 by Routledge, s.89,[https://kupdf.net/queue/flying-off-course-airline-economics-rigas-doganis-pdf\\_59f45f8be2b6f5830264b6c8\\_pdf?queue\\_id=-1&x=1608454168&z=ODUuMTAwLjY1Ljg=](https://kupdf.net/queue/flying-off-course-airline-economics-rigas-doganis-pdf_59f45f8be2b6f5830264b6c8_pdf?queue_id=-1&x=1608454168&z=ODUuMTAwLjY1Ljg=) (Erişim Tarihi: 20.12.2020)

(2) Gerede, E., Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015, s.52

(3) Doganis, R., The Airline Business, second eddition, 2006, s.27-32

<https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> Erişim Tarihi: 08.12.2020

(4). Hedlund, D., Toward Open Skies: Liberalizing Trade in International Airline Services, 1994, s.269 <https://scholarship.law.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=mjil> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

Bu gelişmelerin ardından 1986 yılında Air Florida Londra- Amsterdam arasında yolcu kaynağı sağlamak için British Island ile kod-paylaşımı (Cod-share) anlaşması imzaladılar. Günümüzde bu tür anlaşmalar dünya çapında havayolu ittifaklarının temelini oluşturmaya başlamıştı (5). 1989 yılında KLM ile Nortwest Havayolları arasında WINGS adı altında ittifak oluşturuldu. Daha sonra gruba Alitalia ve Continental Airlines dahil oldu. Söz konusu grup kod-paylaşımına (Cod-Share) dayalı ve tüm Atlantik uçuşlarında gelir ve maliyet paylaşımını hedeflemişti (6).

Ancak, 2000 yılında KLM ve Alitalia gruptan ayrıldılar. İki havayolu da Dünya'daki üç büyük Küresel Havayolu ittifakından Skyteam'e katıldılar. Böylece grubun dağılması ile Continental Airlines 2004'te Sky Team'e, 2009'da Star Alliance'a, Northwest havayolları da Delta ile birleşerek yine üç büyük Küresel Havayolu ittifakından StarAlliance'a katılmışlardır. Grubun dağılması ile ilgili olarak ise araştırmacılar genel olarak önceki ittifakların ortak sorunları olan güven eksikliği ile başarılı uzun vadeli strateji oluşturma eksikliği yönünde görüş belirtmişlerdir (7).

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

Ancak Finair gruptan ayrılan ilk havayolu olup, diğer havayolları da birer birer ayrılınca proje olumsuz sonuçlandı. Başarısızlığın temelinde ise, bazı yasal ve siyasi engellerin olduğu vurgulanmıştır (8).

---

(5) Kakeesh, D.F., The Impact of Strategic Airlines Alliances on Brand Management Practices:

The Case of Royal Jordanian Airlines in Oneworld Alliance, February 2016, s.78 <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Strategic-Airlines-Alliances-on-Brand-Kakeesh/e73d4c3309248d4857cf8109b7e6a2bf9763b2da>, (Erişim Tarihi:06.12.2020)

(6) Lin, B., The Effects of Joining a Strategic Alliance Group on Airline Efficiency, Productivity and Profitability, At Massey University, Palmerston North, New Zealand, 2013, s.38-40 [https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02\\_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (Erişim Tarihi: 03.12.2020)

(7) Bo, Lin, The Effects of Joining a Strategic Alliance Group on Airline Efficiency, Productivity and Profitability, At Massey University, Palmerston North, New Zealand, 2013, s.38-40 [https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02\\_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y) (Erişim Tarihi: 03.12.2020)

(8) Gudmundsson, S.V., Mergers vs. Alliances: The Air France-KLM Story, November 1, 2018, s.5 [https://www.researchgate.net/publication/256033317\\_Mergers\\_vs\\_Alliances\\_The\\_Air\\_France-KLM\\_Story](https://www.researchgate.net/publication/256033317_Mergers_vs_Alliances_The_Air_France-KLM_Story) (Erişim Tarihi: 16.12.2020)



Bazı alan yazınlarında da gruba üye havayollarının ABD'li bir ortakla ilgili anlaşmazlıkları nedeniyle başarısız olduğu vurgulanmaktadır (9). Daha sonra, dağılan gruba üye havayolları üç büyük küresel havayollarına üye olmuşlardır.

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

Ayrıca, Ülkeler arasında sık sık ikili anlaşmalardan ortaya çıkan ve çoğu zaman iki ülkeden birinin kendisini bir şekilde dezavantajlı hissettiğini göstermesiydi. Bunların yanı sıra önemli faktör de, söz konusu dönemlerden önceki on yılda havayolu sektörünün yapısal değişiklikler geçirerek olgunlaşmış olması idi (10).

Dolayısıyla, küresel ittifaklar küresel ekonominin talebine yanıt olarak gelişmiştir. Üç büyük küresel havayolu ittifakları konsolidasyonun yavaş ama kesinlikle ivme kazandığı hususunda hem fikir olmuşlardır (11).

Gruplar bir sonraki alt bölümlerde haklarında ayrıntılı bilgiler verilecek olan Küresel Havayolu ittifakları Star Alliance (1997), Sky Team (2000) ve Oneworld(1999) dür.

---

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

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699702000418>

(Erişim Tarihi: 20.12.2020)

(10) Doganis, R., The Airline Business, second eddition, 2006, s.38-39

<https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> (Erişim Tarihi: 08.12.2020)

(11) Iatrou, K. (2005). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*: Ashgate Publishing, Ltd., Iatrou, Global Symposium on Air Transport Liberalization, ICAO Dubai, UAE, September 18-19, 2006, s.9 <https://www.icao.int/Meetings/LiberalizationSymposium/Documents/2006-Symposium-Dubai/AlliancesMergers.pdf> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

## 5.2 İttifakların Katılan Havayollarına Sağladığı Avantajlar

Söz konusu ittifaklarda temel amaç, bölgeselden ziyade coğrafi olarak farklı kıtalarda faaliyet gösteren ikiden fazla havayolunun (özellikle majör havayolları) kapsamlı bir sinerji ile birbirine bağlanarak kapasite ve maliyet ekonomilerinin faydalarını elde etmektir. Küresel ittifaklar aynı zamanda çok sayıda kod paylaşımını içerir.

Bununla birlikte, program koordinasyonunu, ortak satış ofislerini, yer hizmetlerini, ortak bakım faaliyetlerini kapsayacak şekilde geliştirebilirler (1).

Sivil Havacılık Otoriteleri tarafından havayolu işletmelerine pist park ve terminal alanından oluşan kapasitesinin iniş-kalkış yapan uçaklara tahsisi olan slot hakkı da bu süreçte küresel ittifaklara üye havayollarına sunulan temel stratejik avantajdır.

Bunları yanı sıra, ittifaka katılan her üye için genel avantajları da bulunmaktadır. Şöyleki; Yolcuların sadakati ve onları elde tutmanın perpektifinden bakıldığında diğer ittifaka üye havayolları ile daha fazla ağ erişimi sağlayıp genişletilerek yolculara daha fazla seçenekler sunulmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, yolcuların kesintisiz seyahat etme istekleri bağlamında, bir havayolunun kendi belirleyici kodunu başka bir havayolu tarafından verdiği hizmete eklediği kod paylaşımı sistemi ile söz konusu yolcu memnuniyeti sağlanmış olur. Dolayısıyla, transfer bağlantılarında sorun yaşanması bagaj kaybı riskine yol açtığı unutulmamalıdır.

Havayollarının yolcularını elde tutma çabalarında özellikle check-in, bagaj taşıma, öncelikli rezervasyon ve havalimanındaki bekleme hizmetlerinde uygulanan öncelik statüsü önem arz etmektedir. Örneğin Star Alliance'ın uçuş ağında 2000 yılında 500 civarı olan dinlenme salonları günümüzde 1100'ü geçmiştir (2). Günümüzde, 3 büyük küresel havayolu ittifaklarının birleşik pazar payı %60'ın üzerindedir (3).

---

(1) Goel, A., Strategic Alliances in the GlobalAirline Industry, 2003, s.18  
<https://core.ac.uk/reader/6814210> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

(2) Goh, K./ Uncles M., The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, School of Marketing, UNSW, Sydney, October 2002, s.3-5  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.8166&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 08.12.2020)

(3) Seo, G.O., Competitive Advantages of International Airline Alliances: A Critical Reiew, *Holistica*, Vol 11, Issue 1, 2020, pp. 139-145 <https://content.sciendo.com/downloadpdf/journals/hjbpa/11/1/article-p139.xml> , (Erişim Tarihi: 27.12.2020)

2018 yılında, üç büyük küresel havayolu ittifakından Star Alliance 982 milyon, Oneworld 649 milyon ve Sky Team 917 milyon olmak üzere toplam 2.548.000.000 yolcu taşınmıştır. Dolayısıyla, 2018 yılında toplam 4.300.000.000 taşınan yolcunun, 2.548.000.000'i toplam 61 havayolu üyesi küresel havayolu ittifakları tarafından taşırken, IATA'ya üye toplam 290 havayolundan 229 havayolu 1.752.000.000 yolcu taşımıştır (4). Bu arada, bir ittifak için uygun ortak ya da ortakların seçimi de önem arz etmektedir. Bir ittifak için uygun ortak ya da ortakların seçiminde uygulanacak kriterler hususunda değişik görüşler bulunmaktadır. Özellikle üyeliğe aday ülkenin coğrafi konumu önemli olup, organizasyon açısından avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla, ittifak adayının operasyonel çevresi önem kazanmaktadır. Kurum kültürü, pazarlama birikimi ve yönetim becerileri gibi soyut kavramlar ittifakın başarısı için önemli olan konulardır (5). General Electric (GE) ve Malaysia Airlines arasında yapılan ortak girişim, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden ittifak ortaklarının farklı nedenlerini örneklendiriyor. "Aero Mükemmellik Merkez " adı verilen girişim, Malezya Subang'daki uçak motorlarını elden geçirilmesi ile ilgilidir. Malaysia Airlines'ın hedefi havacılık ve uzay teknolojik yeteneklerini geliştirme iken, GE'nin amacı yeni bir pazara erişim kazanmaktadır. Aslında GE, Aero Center'ı tüm Asya Pasifik müşterilerine hizmet vermek için kullanmayı planlamıştır. ABD'li yöneticiler genellikle, işletmelerin yetenekleriyle birlikte kullanılabilir kaynaklara sahip ortaklarla ilgilenmektedir. Örneğin, ABD firmasının ürünlerinin pazarlanabileceği dağıtım kanallarına sahip ortaklar isteyebilirler. Bu hedef GE'nin daha önce açıklanan Malaysia Airlines ile ortak girişiminde açıkça görülmektedir. Ayrıca, ABD'deki kültürel miras, hükümet politikaları ve sanayileşme düzeyi Kore'dekinden oldukça farklıdır. ABD serbest piyasadaki sağlam bireyselleşmeye ve inanca dayanan bir kültürel mirasa sahipken, Kore kültürü Konfüçyüs ideolojisinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Koreliler'in Amerikalılardan daha az egosentrik (Ben merkezci) olduğu öne sürülmüştür.

---

(4) <https://www.statista.com/statistics/1044368/skyteam-total-number-of-seats/>

<https://www.statista.com/statistics/1044377/oneworld-total-number-of-seats/>

<https://www.statista.com/statistics/1044339/star-alliance-total-number-of-seats/>, (Erişim Tarihi: 17.04.2021)

(5) Önen, V., Sivil Hava Yolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi Kriter Yayınevi, Birinci Baskı, 2018, s.309-310  
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/982570> (Erişim Tarihi: 05.12.2020)

Bu nedenle, Amerikan kültürü güçlü bir şekilde bireyci olarak nitelendirilir. Kore kültürü daha çok toplumun çıkarlarıyla ilgilenir. Yapılan veri analizi sonucunda, ABD'li yöneticiler bir partnerin finansal yapısına birincil önem verirken, Koreli yöneticiler potansiyel bir partnerin teknik yeteneklerine işbirliği, beceri ve uzmanlık paylaşımının değerine büyük önem vermişlerdir (6). Havayolu sektöründeki ittifakların önemli odak noktalarından biri de havayolu müşterilerine mümkün olduğu kadar çok noktaya "kesintisiz" ulaşım sağlayarak pazardaki varlığını güçlendirmek ve genişletmektir. Havayolu ittifaklarının yaklaşık %70'i, ittifak içindeki havayollarının birbirlerinin uçuşlarındaki kod paylaşımı düzenlemesi önem arz etmektedir. Küresel stratejik ittifak gruplarına daha fazla havayolu işletmesi katıldıkça sektörün konsolidasyonu da artmaktadır (7). Daha önce de belirtildiği gibi, ABD ve Avrupa'da ticari havayolu sektörünün serbestleşmesi nedeniyle, yolcu seyahatlerinde sınırsız serbest rekabet yeni bir çağ başlattı. Aslında sürekli ekonomik gerileme ve 11 Eylül felaketiyle birlikte bütün bu olaylar, havayolu stratejik ittifakları geliştirme eğilimi için mükemmel bir çerçeve gibi görünüyordu. Söz konusu dönemde hem akademisyenler hem de sektör profesyonelleri, bir işletmenin uluslararası bir piyasaya giriş şeklinin, işletme için geniş ve uzun süreli etkileri olan önemli bir karar olduğu konusunda hemfikirdi (8).

2004-2009 yılları arasında 120' den fazla resmi web sitesine başvurularak ittifak üyeleri ile yapılan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Dünya Hava Taşımacılığı İstatistikleri yayınları (WATS) veri tabanlarından yararlanılmış ve her bir havayolu şirketi tarafından gerçekleştirilen modeller ve bu modellerin gelişimi hakkında bilgiler elde edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda bazı havayollarının neden küresel ittifaklara dahil olmadıkları incelenmiştir.

---

(6) Dacin T./Hitt M. / Levitas E., Selecting partners for succesful international alliances: Examination of U.S.and Korean firms, Journal of Eorld Business,1997, s.3-15 [https://www.academia.edu/15247339/Selecting\\_partners\\_for\\_successful\\_international\\_alliances\\_Examination\\_of\\_U\\_S\\_and\\_Korean\\_firms](https://www.academia.edu/15247339/Selecting_partners_for_successful_international_alliances_Examination_of_U_S_and_Korean_firms) (Erişim Tarihi: 14.11.2020)

(7) Kang, Nam-Hoon / SAKAI, Kentaro, International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation, OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2000/05, p.29 <https://www.oecdilibrary.org/docserver/613723204010.pdf?expires=1610711628&id=id&accname=guest&checksum=11C0E63FADB0F08C7A9345695ACFA380> (Erişim Tarihi: 14.01.2021)

(8) Villar, J./ Tafur, J. / JIA, Guozhu, Strategic Airline Alliances: Airline Advantages For Major Airlines Being Aligned ,2011, p.2 [http://oa.upm.es/12479/1/INVE\\_MEM\\_2011\\_105231.pdf](http://oa.upm.es/12479/1/INVE_MEM_2011_105231.pdf) (Erişim Tarihi: 15.01.2021)

Buna göre, örneğin Aer Lingus'un incelenen dönemde düşük maliyetli bir taşıyıcıya dönüşmek için çalışmalar yaptığı görülmüştür. Elite havayolu düşük maliyetli ve tam hizmet veren bir havayolu şirketi arasında pazarlandığı ve bu dönemi başka bir havayolu şirketi tarafından satın alınma süreci yaşadığından dolayı katılmadıkları anlaşılmıştır. Flybe ve Hapag-Loyd charter hizmetlerine odaklandıkları için, Pegasus Havayollarının da düşük maliyetli bir taşıyıcı olma stratejinden dolayı katılmayı tercih etmedikleri görülmüştür (9)

Bazı havayollarının ise farklı nedenlerden (tasfiye sürecinin yaşanması, devir almalar, iniş hakları, yeni yapılanmaya girmeleri, şirket bölünmeleri, IATA'ya kabul edilme süreçleri vb.) dolayı işletme verileri kaydedilememiştir. Araştırma sonuçlarında özellikle Star Alliance 'ın makroekonomik ortamda (değişkenlere göre) sırasıyla bağlantısız havayollarına ve diğer iki büyük ittifaka göre değişmez bir iyileşme kaydettikleri gözlemlenmiştir (10).

Ayrıca, yaygın ağ yapıları incelendiğinde Star Alliance'ın ABD'nin batı kıyısında ağ kapsamına sahip tek ittifak olarak tespit edilmiştir. Star Alliance ile Oneworld ittifaklarının Ortadoğu'da geniş ağa sahip oldukları vurgulanırken, Sky Team İttifakının söz konusu bölgede RPK (Üçerli Yolcu Km.) performansının neden diğer iki ittifak kadar iyi verilere sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bunların yanı sıra, Star Alliance ve SkyTeam'in dünya çapında dağıtılmış daha fazla ana merkeze sahip olduğu görülmüştür (11).

Havayolu ittifaklarının rekabet üzerindeki etkisi aynı zamanda ittifaka üye havayolları ağlarının yapısına da bağlıdır, ticari açıdan bakıldığında, küresel ittifaklar yoluyla ağ büyüklüğünün artırılması bir avantajdır, ancak bu müşterilere ikame ürün ve hizmetleri açısından rekabet hukuku amaçlarına uygun olması gerekmektedir. Örneğin, British Airways (BA) ve American Airlines (AA) ittifakının İngiltere ile ABD arasında bir Açık Semalar Anlaşması yoktu. Ayrıca, ABD Ulaştırma Bakanlığı BA / AA ittifakına antitröst muafiyeti vermeyi reddetti.

---

(9) A.g.m.s. 6

(10) A.g.m.s.14

(11) A.g.m.s. 14

Dolayısıyla BA / AA ittifakının statüsü belirsiz görüldüğünden daha sonra her ikisi de işbirliği seviyelerini düşürmeye ve Oneworld Alliance'a entegre olmaya karar verdiler (12). Bu arada, Havayolları ittifaklara girdiğinde, bir rakibin ittifaklarını zayıflatarak konumunu zayıflatmak için fırsatlar bulabilirler. Örneğin, Lufthansa ve United Airlines tarafından desteklenen Star Alliance üyesi Air Canada, Canadian Airlines'ı devralmayı başarınca ikincisinin üyesi olduğu "Oneworld" ittifakını zayıflatmış oldular (13). THY Yönetiminin de Star Alliance havayolu ittifakına katılma kararının da ne kadar isabetli olduğu görülmektedir.

Aslında, literatürde İttifaklar oluşturmanın ana nedenleri, sinerji yaratılması ve riskin paylaşılması ile pazara ve teknolojiye ilişkin diğer nedenlerdir. İttifak yönetimi konusu da elbette önemlidir ve ortakların net organizasyonel düzenlemeler yapmak için uyumlu, çatışmayan hedefler üzerinde anlaşmaya varmaları gerektiğini ileri sürer. Ortaklar arasındaki sinerji, ittifakın başarısını güçlendirecektir. Bir ortağın görevleri yerine getirebileceğinden ve diğerinin daha rekabetçi bir ittifaka dahil olmayacağına emin olmak ittifak üyeleri açısından büyük önem arz etmektedir (14). Burada ittifaklar içinde değer zinciri yönetimi kavramını ön plana çıkarmaktadır. Her iki taraf da karşılıklı güveni artırmak ve ittifakı olumlu yönde etkilemek için her birinin ittifaka ne gibi bir değer katacağını bildiğinden emin olmalıdır (15).

Yukarıda açıklanan bilgilerin ışığında, araştırmacılara göre küresel havayolu ittifaklarına katılmayan havayollarının ciddi şekilde dezavantajlı duruma düşecekleri belirtilerek söz konusu ittifakların dışında kalan havayolu taşıyıcıların kendilerini niş oyuncular olmaya zorlanmış bulabileceklerdir (16).

---

12) Chanpayom, Bhassakorn., The Airline Business: Global Airline Alliances, 1997, p.53, <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2020)

(13) A.g.m.s.56

(14) Pitt, M., / Weven, M. / Price, S., The developing use of strategic alliances in facilities management, Journal of Retail & Leisure Property Vol. 9, 5, 380–390, January 2011, <https://link.springer.com/article/10.1057/rlp.2011.2> (Erişim Tarihi: 15.01.2021)

(15) Ag.m.s. 388

(16) Goh, K./ Uncles, M., The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, School of Marketing, UNSW, Sydney, October 2002, s.2 <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.8166&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 08.12.2020)

### 5.3 Araştırmanın Literatüre Katkısı

Özellikle 1990'lı yıllarda ülkelerin, sorunlarına çözüm bulma konusunda birlikte hareket ettikleri ve bunun sonucu da küreselleşme ile karşılaşılan bir noktaya geldikleri görülmektedir. Birlikte çözüm aranan konuların başında da uluslararası hava taşımacılığı gelmektedir. Ülkelerin prestijine büyük katkılar sağlayan havayolu işletmeleri serbestleşme ile birlikte çok hızlı bir gelişim göstermişlerdir. Havayolu işletmelerinde büyümede rol oynayarak temel kaynak oluşturan serbestleşme kararlarının verilmesi önemli bir gelişme olmuştur.

Havayolu ittifakları, ortak girişimler ve ortak satın almalar yoluyla maliyet düşüşlerinde işletmelere önemli avantajlar sağlamışlardır. Özellikle, Star Alliance grubunun içinde oluşturulan ortak girişim sonucu havayolu uçak filo sigortaları primlerinde önemli indirimler sağladıkları görülmüştür.

Havayolu ittifaklarının amaçlara göre yönetim, toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği gibi çağdaş yönetim yapılarını benimsemeleri hedeflerine ulaşma derecelerini yükseltmiş ve başarılarının bir ölçüsü olmasında önemli bir rol oynamıştır. Havayolu işletmelerinin operasyonel yeteneklerini birleştirmesi sonucu performanslarını yükseğe çıkararak rol model oldukları görülmüştür.

Stratejik ittifakların ve paylaşılan pazarlama yaklaşımları, grup üyelerinin hayatta kalma şanslarının daha yüksek olduğunu ve bütün üyelerine kârlılık açısından da karşılıklı olarak fayda sağladığını ortaya koymuştur.

Küresel ittifaklar, havacılık sektöründe en önemli stratejik bileşenlerdendir. Dolayısıyla, kaynak tahsisi ve bilgi transferinin havayolu işletmelerinin rekabet avantajlarının ve stratejik varlıklarının geliştirilmesinde ve küresel ittifaklara katılımdan kaynaklanan avantajlardan yararlanmada kilit rol oynadığı saptanmıştır. Özellikle stratejik ittifakların, kritik kaynakları elde etmenin iyi ve popüler bir yolu olduğu sonucunu doğurmuştur. Şöyleki; Bilgisayar destekli rezervasyon sistemlerinden yararlanma (Çünkü bu sistemde hemen hemen tüm uçuşlarda satın alınan biletler ekranlarda görülmektedir), Bilgi birikimlerinin paylaşılması açısından mühendislerin geliştirilmesi yönünde beceri ve deneyimlerinin artırılması, Bakım ile ilgili işlemlerin birleştirilmesi geliştirilmesi için yapılan müzakereler, Finansal yarar açısından bakıldığında güzergahların paylaşımı ile yolcu potansiyelini artırıp gelir elde edilmesi, Uçuş simülatörlerinden yararlanma gibi hususlar söz konusu kaynak yaratmada önemli rol oynamaktadır.

Araştırmamız, havacılık sektöründe gelişmenin anahtarı olarak yukarıda belirtilen yaklaşımların temelinde ise çağdaş yönetim yaklaşımlarının önemine dikkat çekmeye çalışmakta ve bu konuda bir farkındalık oluşturmaya çalışmaktadır. Stratejik havayolu ittifaklarının benimsediği yönetim yaklaşımlarının, başarılarındaki katkıyı açık olarak ortaya koymaktadır.

Bu yaklaşımların neler olduğunu açıklamak çalışmamızın yaratmak istediği katkıyı daha açık ifade edecektir. Bilindiği üzere toplam kalite, değişim mühendisliği, amaçlara göre yönetim, stratejik yönetim ve yeniden yapılanma vb. gibi çağdaş yönetim yaklaşımları temel olarak verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme esaslıdır. Günümüz dünyasındaki yoğun rekabet ortamında başarılı olmanın yolu, birlikte hareket etmek ve modern yönetim anlayışlarını adapte edebilmekten geçmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi bu yönetim yaklaşımları verimlilik artırma ve maliyet düşürme tabanlıdır. Bu durum, işletmelerin karlılığına ve sürekliliğine olumlu yansımakta ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Bu yaklaşımların kaliteyi yükseltirken maliyeti azaltmasının nedeni, işletmelerin bütün eylemlerinde kalitenin artırılması amaçlandığından her düzeyde oluşması olası kayıplar önlenir. Kayıpların önemli oranda engellenerek hataların minimuma indirilmesi sonucu maliyetler azalır ve müşterilerin talepleri karşılanır.

Kaynakları sürekli olarak azalan günümüz dünyasında, organizasyonlar, yöneticileri tanımalı, yönetim tekniklerini daha iyi bilmeli ve uygulamalıdır. Yöneticileri, rekabet, kalite, değişim ve müşteri gibi bütün unsurlarıyla yönetime hakim olmaya zorlayan faktörler büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla kalite yönetimi anlayışının toplam olarak ifade edilmesi bu duruma işaret etmekte ve işletmeler açısından gerekliliği ifade etmektedir.

Başarılı havayolu stratejik ittifakları, güçlü kurum kültürünü ve insan unsurunu en önemli kaynak olarak ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda, başarının odağına katılımcılık, ekip çalışması ve kültür yerleştirilmiştir. Bu yönetim şeklinin benimsenmesi, havayolu işletmelerinin gelişmesinin önündeki en önemli fırsatlardan bir tanesi olduğu görülmüştür.

2000'li yıllardan bu yana Havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet içerisinde konumlanabilmeleri için rekabet, maliyet düşüklüğü, kalite, hızlı üretim ve hizmet vb. gibi unsurları bünyelerine adapte etmeleri gerekmektedir.



Özellikle insanoğlunun karakteri, hayata bakışı ve algılama biçimi, inançları ve yaratıcılık özellikleri gibi psikolojik ve kültürel yapısı, aile ve toplumdaki yeri vb. sosyo-kültürel tarafını dikkate alan havayolu işletmeleri ve/veya ittifaklar bunları dikkate almayanlara göre rekabette bir adım önde olduklarını göstermiştir. Bu nedenle havayolu işletmeleri artık yolcularına daha yakın olma anlamında inanmalı, bu bakış açısıyla kuruluşların araştırma geliştirme bölümleri sürekli araştırmalarla yolcu talep ve beklentilerini gözönüne alarak en iyi şekilde değerlendirmelidirler.

Her havayolu işletmesi faaliyet alanında aldıkları kararları sürekli güncel tutmak durumundadır. Havayolu işletmeleri de, varlıklarını devam ettirmek için sürekli gelişmeyi ana prensiplerinden birisi olarak görmeleri gerekmektedir.

Bu anlayışla sürekli büyüme, imkanların artması, çalışanların hayat standartlarının yükselmesi, birimler ve ittifak arasındaki diğer havayolu işletmeleri ile verimli bir koordinasyon, faaliyetlerde canlılık işletme içinde daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına neden olacaktır.

Stratejik havayolu ittifaklarında başarının sağlanması için politika ve hedefler belirlemek, ittifak arasında faaliyetlerin takip edilmesini organize etmek, kaynak tahsis etmek, operasyonel faaliyetlerde yüksek performans düşüncesi ile hareket ederek çalışanlara eğitim programları ile sürekli gelişim anlayışını vermek suretiyle destek olmaya çalışmalıdır. Tabii ki eğitim sürekli gelişmenin aracı olup, havayolu işletmeleri, kurumsallaşmada önem arz eden çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de eğitim faaliyetlerine katılarak tecrübelerini ve yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Stratejik havayolu ittifaklarının başarısında en önemli unsurlardan bir tanesi de güçlü bir kurum kültürü oluşturmaktır. Kurum kültürü, kalite ile zenginleşerek havayolu işletmelerinde sürekli hissedilen bir ortamı oluşturacaktır. Stratejik havayolu ittifaklarında başarıyı birlikte yakalamanın yolu güçlü kurum kültürünü birlikte paylaşmaktır. Ayrıca, havayolu işletmelerinde birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi olarak yöneticilerle çalışanların güven unsurunu ön plana alarak aynı hedefler doğrultusunda birleşmesidir.

Havayolu işletmelerinde süreçler sürekli sorgulanmalı, tanımlanmalı, değişkenlik ölçülmeli, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmalı ve süreç geliştirerek yönetim anlayışı sonuç odaklı yerine süreç odaklı bir yönetim anlayışının sisteme adapte edilmesi sağlanmalıdır.

Havayolu işletmeleri modern yönetim anlayışlarını bünyelerine adapte ederek sürekliliği, müşteri memnuniyetini ve karlılığı yakalayabilirler. Gelişmelere duyarlı olan havayolu işletmeleri, çalışma ortamlarını, bütün süreçlerini, iş yapma biçimlerini modernize ederek başarıyı sürekli hale getirerek, pazarlarını genişleterek, karlarını arttırarak ve maliyetlerini düşürerek amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Araştırmamızda çağdaş yönetim yaklaşımları açısından bir farkındalık oluşturulmaya çalışılırken, havayolu işletmelerinin önemli maliyet unsurlarından birisi olan uçak filo sigorta primlerinin önemine dikkat çekilerek ülkemizde yeterli teorik literatür araştırması olmadığından dolayı, havacılık sigortaları konularında da farkındalık yaratılmaya çalışılmıştır.

Özellikle gruba üye havayollarının uçak filo sigorta primlerinde %15 civarında indirimler aldığı görülmüştür. Milyon dolarlar ile ifade edilen toplam prim meblağları göz önüne alındığında söz konusu indirim miktarı büyük önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, gruba üye havayollarında birinde meydana gelen majör bir kaza kırım sonucunda bile grup sigorta yenileme döneminde en azından sigorta fiyatlarında artış olmayarak mevcut sigorta fiyatı stabil olarak devam ettiği görülmüştür. Ancak herhangi ittifaka üye olmayan bir havayolunun uçak sigorta marketinden aldığı sigorta fiyatı daha yüksek olmaktadır.

Yukarıda anlatılan bilgiler ışığında, yapılan araştırma havayolu çalışanları arasında yapılan anket ile de desteklenmiştir. Anket formunda benzer konularda yapılan çalışmaları destekleyici olarak kullanılan ölçeğin literatür taraması da yapılarak tercih edilmiştir. Anket formunda yer alan sorular ile ilgili olarak forma son şeklini vermeden önce akademisyenler ile görüşmeler yapılarak incelenmesi sağlanmıştır. Bilahare, anket formuna son şekli verilerek çalışmada kullanılmak üzere düzenlenmiştir.

Yapılan bu araştırmada, her geçen yıl büyüyen havacılık sektörünün gelişmesinde etkili olan küresel havayolu işbirliklerine dahil olmanın havayollarına kattığı değerler incelenmiştir.

Tez çalışmasının, nihayetinde hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir. Başlangıçta literatür taramasıyla desteklenen hipotezler, anket vasıtasıyla toplanan veriler kapsamında güvenilirlik analizi, örneklemin yeterlilik testi, betimsel (tamamlayıcı), yordamsal istatistikler ve hipotez testler ile test edilmiştir.

Araştırmada, THY'nin de Star Alliance grubuna dahil olarak ne kadar doğru karar verdiği saptanmıştır. Söz konusu dönemde yoğun bilgi ve teknoloji transferi yaşanması yönetsel anlamda da olumlu katkılar sağlamıştır.

Bu bağlamda önemli bir bulgu ise, havacılık sektörünün siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler ile ne kadar yakın bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.



## ALTINCI BÖLÜM

### ÖRNEKLEM ÇALIŞMASI

#### 6. Uygulama

##### 6.1. Metodoloji

##### 6.1.1. Örneklem

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

##### 6.1.2 Metodoloji

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

##### 6.1.3 Araştırmanın Hipotezleri

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

1. Havayolu şirketleri arasında konumunuz üst segmenttir.	H1
2. Havayolu işletmelerinin Stratejik İşbirliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır.	H2
3. İşbirliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir.	H3
4. İşbirliğinin temelinde imkanların paylaşımı söz konusudur.	H4
5. Ortakların arasında stratejik uyum bulunması gerekmektedir.	H5
6. Stratejik işbirliği, amaçlara ulaşma konusunda en uygun yapıdır.	H6
7. Coğrafi konum açısından, Star Alliance, diğer stratejik işbirliği yapan havayolları gruplarıyla karşılaştırıldığında en uygun ittifaktır.	H7
8. Stratejik İşbirliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir.	H8
9. Teknolojik kaynaklar, stratejik işbirliği antlaşmasının en önemli unsurlarındandır.	H9
10. İnsan kaynakları süreci, stratejik işbirliği antlaşmasının önemli bir unsurudur.	H10
11. Kurumsal itibar, stratejik işbirliği Antlaşması açısından önemlidir.	H11

12. Havayolları işletmelerini stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır.	H12
13. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır.	H13
14. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden bilgi paylaşımı sağlamaktır.	H14
15. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır.	H15
16. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden çalışanlara deneyim ve yetenek kazandırmaktır.	H16
17. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır.	H17
18. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden diğer havayolları ile uzun süreli ilişkiler geliştirmektir.	H18
19. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden pazar payını arttırmaktır.	H19
20. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir.	H20
21. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır.	H21
22. Stratejik ittifak kararları ile ilgili olarak, stratejik önemi göz önünde bulundurularak tamamen üst yönetim tarafından ele alınmaktadır.	H22
23. Stratejik ittifakta süreklilik önemlidir.	H23
24. Ortakların bireysel hedefleri küçük olursa başarı şansı düşer.	H24
25. Stratejik ittifakın bireysel ortaklar için önemi farklı olduğunda başarı şansı düşmektedir.	H25
26. Pazarlık gücündeki büyük fark, daha az istikrarlı bir ittifaka katılmamaya yol açabilir.	H26
27. Yöneticiler için işbirliği ve entegrasyon başlangıçta yoğun bir çalışma gerektirmekte olup, ilk adım için önemlidir.	H27
28. İttifaka katılan havayollarının birbirlerine güvenmesi başarı şansını artırır.	H28
29. İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları katılmama konusunda havayolunu etkiler.	H29
30. İttifak üyelerinin bazı avantajlarda hemfikir olmaması durumunda eşit bölünme gündeme gelmelidir.	H30
31. İttifakın pazara daha yakın faaliyetler içermesi durumunda (Örn.Pazarlama) başarısızlık riski düşer.	H31
32. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, hedeflerin belirsiz olmasıdır.	H32
33. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, kültürel ve kişisel sorunlardır.	H33
34. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, değişen şartlarda düzeltme yapılmamasıdır.	H34
35. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, ittifakın zayıf yönetilmesidir.	H35
36. Stratejik ittifakla birlikte grup avantajı kullanılarak havayolu uçak filo sigorta primlerinde önemli indirimler elde edilmektedir.	H36

Tablo.1

## 6.2 Analiz

### 6.2.1 Güvenilirlik Analizi

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

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach Alpha	Örnek sayısı
,949	36

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

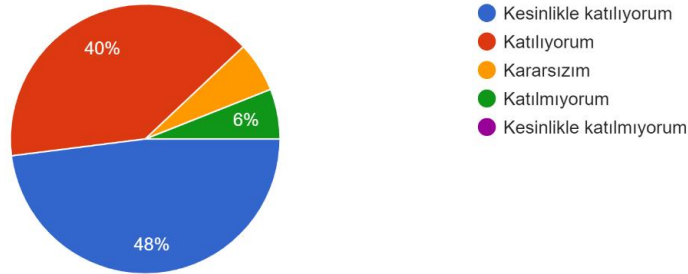
### 6.2.2 Örneklemin Yeterliliği Testi

Yapılacak ki-kare analizi için gerekli örneklem büyüklüğünün hesaplanması için GPower 3.1 programı kullanılmıştır. %5 anlamlılık düzeyi, %95 güç elde etmek için gerekli minimum örneklem sayısı 30 olarak belirlenmiştir.

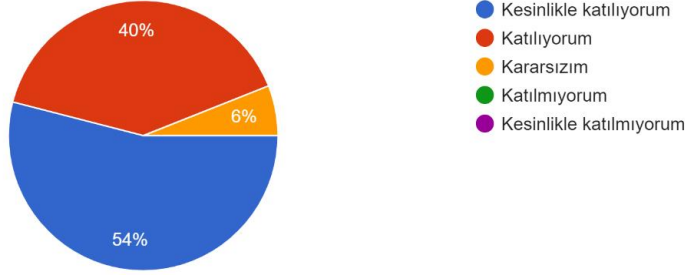
### 6.2.3 Betimsel (Tanımlayıcı) İstatistikler

Sorulara verilen cevaplara ait sonuçlar yüzdelerle aşağıda verilmiştir:

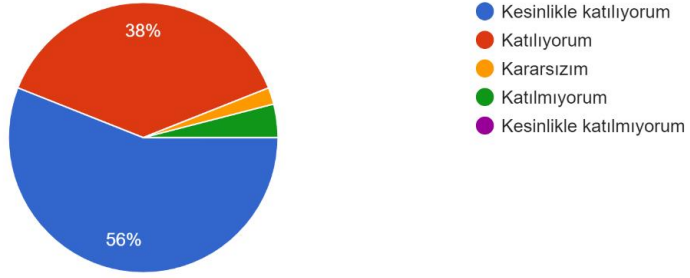
1. Havayolu şirketleri arasında konumunuz üst segmenttir.  
50 yanıt



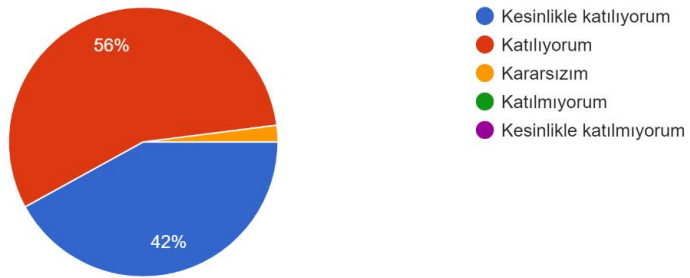
2. Havayolu işletmelerinin Stratejik İşbirliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır.  
50 yanıt



3. İşbirliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir.  
50 yanıt

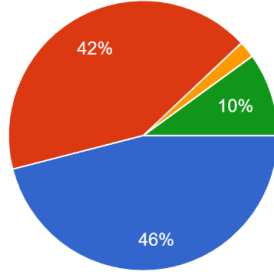


4. İşbirliğinin temelinde imkanların paylaşımı söz konusudur.  
50 yanıt



5. Ortakların arasında stratejik uyum bulunması gerekmektedir.

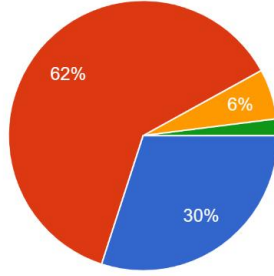
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

6. Stratejik işbirliği, amaçlara ulaşma konusunda en uygun yapıdır.

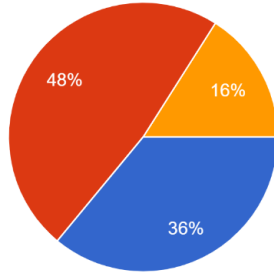
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

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

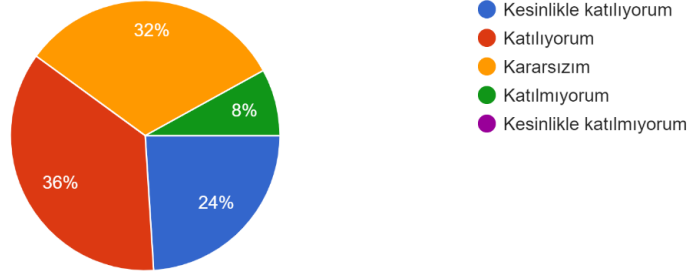
50 yanıt



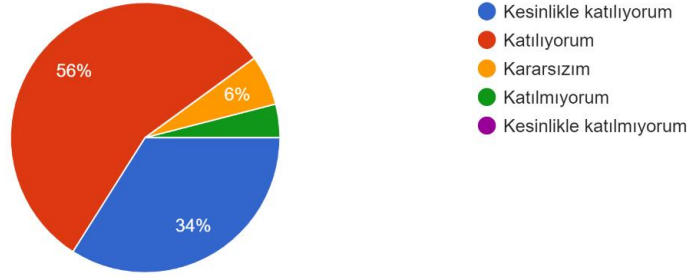
- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum



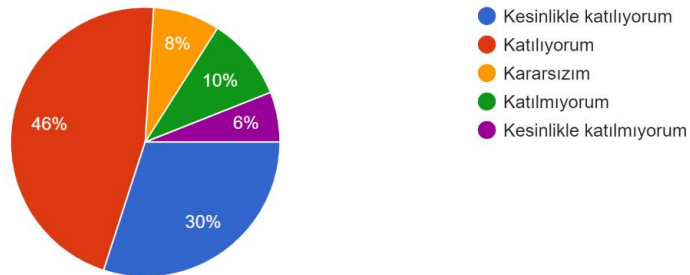
8. Stratejik İşbirliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir.  
50 yanıt



9. Teknolojik kaynaklar, stratejik işbirliği antlaşmasının en önemli unsurlarındandır.  
50 yanıt

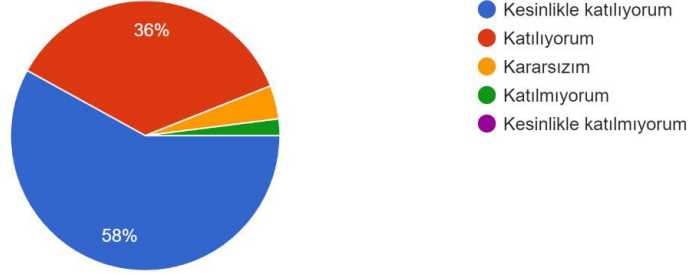


10. İnsan kaynakları süreci, stratejik işbirliği antlaşmasının önemli bir unsurudur.  
50 yanıt



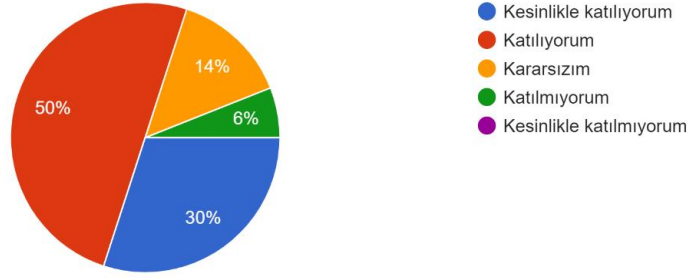
11. Kurumsal itibar, stratejik işbirliği Antlaşması açısından önemlidir.

50 yanıt



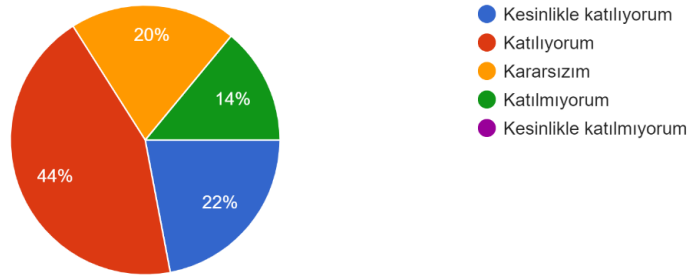
12. Havayolları işletmelerini stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır.

50 yanıt

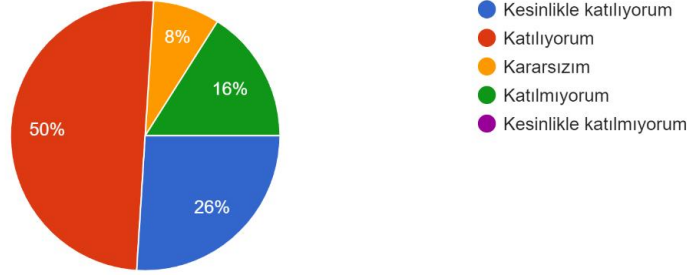


13. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır.

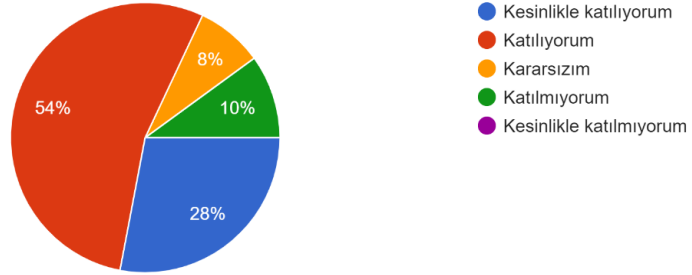
50 yanıt



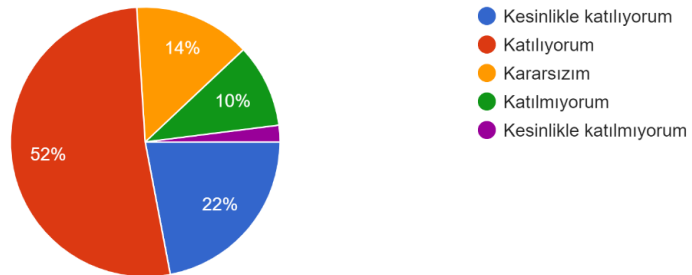
14. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden bilgi paylaşımı sağlamaktır.  
50 yanıt



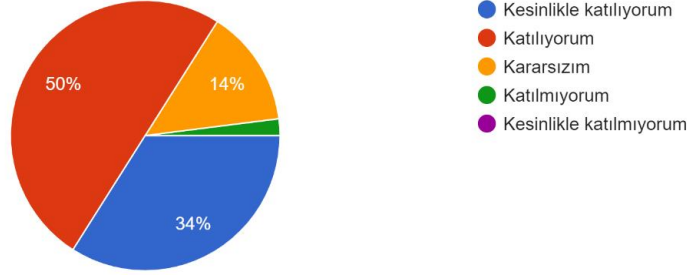
15. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır.  
50 yanıt



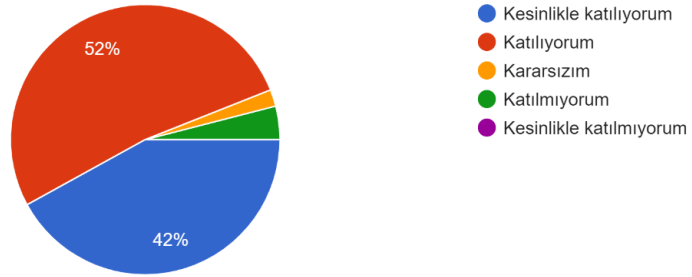
16. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden çalışanlara deneyim ve yetenek kazandırmaktır.  
50 yanıt



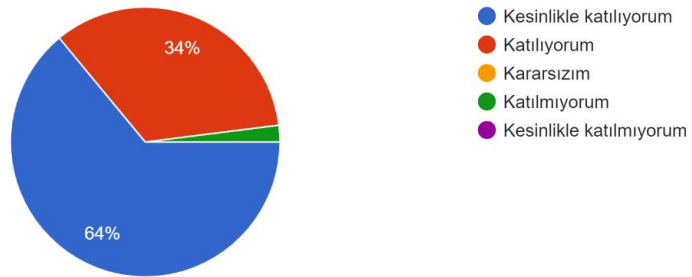
17. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır.  
50 yanıt



18. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden diğer havayolları ile uzun süreli ilişkiler geliştirmektir.  
50 yanıt

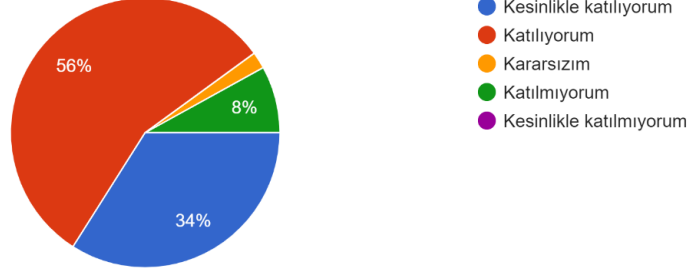


19. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden pazar payını arttırmaktır.  
50 yanıt



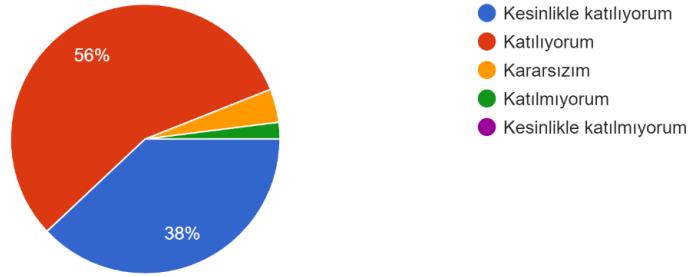
20. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir.

50 yanıt



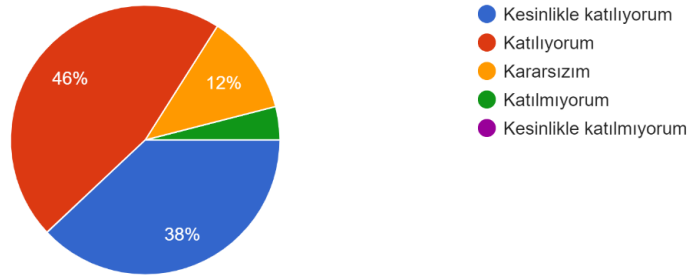
21. Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır.

50 yanıt



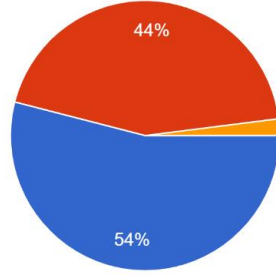
22. Stratejik ittifak kararları ile ilgili olarak, stratejik önemi göz önünde bulundurularak tamamen üst yönetim tarafından ele alınmaktadır.

50 yanıt



23. Stratejik ittifakta süreklilik önemlidir.

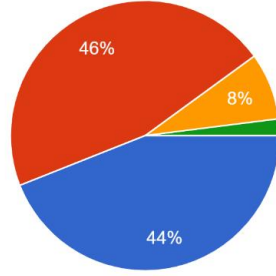
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

24. Ortakların bireysel hedefleri küçük olursa başarı şansı düşer.

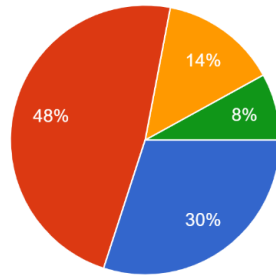
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

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

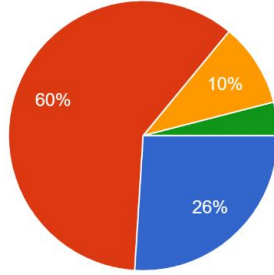
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

26. Pazarlık gücündeki büyük fark, daha az istikrarlı bir ittifaka katılmamaya yol açabilir.

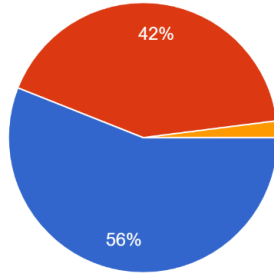
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

27. Yöneticiler için işbirliği ve entegrasyon başlangıçta yoğun bir çalışma gerektirmekte olup, ilk adım için önemlidir.

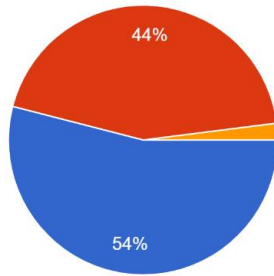
50 yanıt



- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

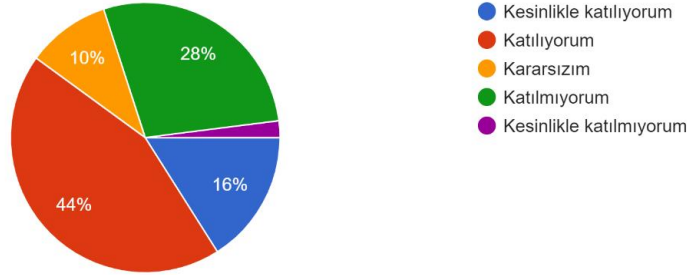
28. İttifaka katılan havayollarının birbirlerine güvenmesi başarı şansını arttırır.

50 yanıt

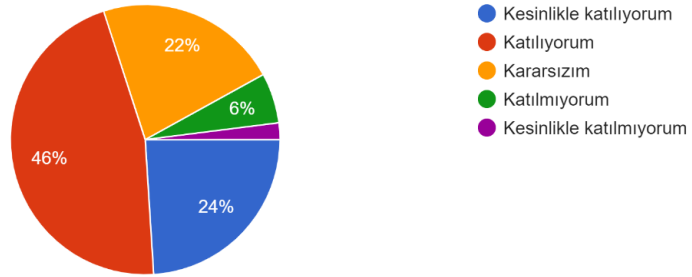


- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

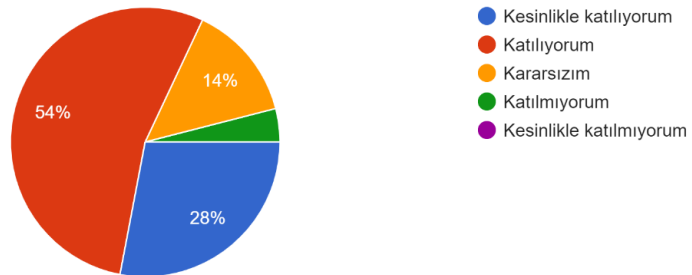
29. İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları katılmama konusunda havayolunu etkiler.  
50 yanıt



30. İttifak üyelerinin bazı avantajlarda hemfikir olmaması durumunda eşit bölünme gündeme gelmelidir.  
50 yanıt



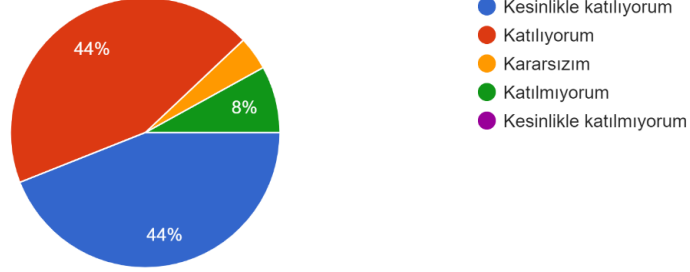
31. İttifakın pazara daha yakın faaliyetler içermesi durumunda (Örn.Pazarlama) başarısızlık riski düşer.  
50 yanıt





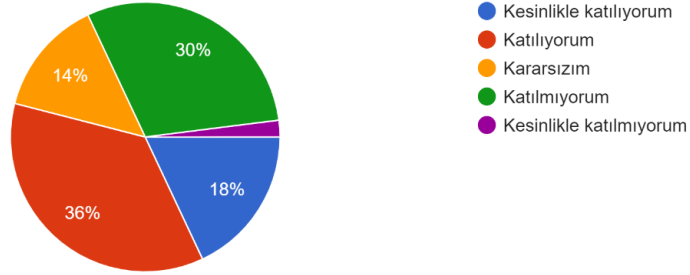
32. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, hedeflerin belirsiz olmasıdır.

50 yanıt



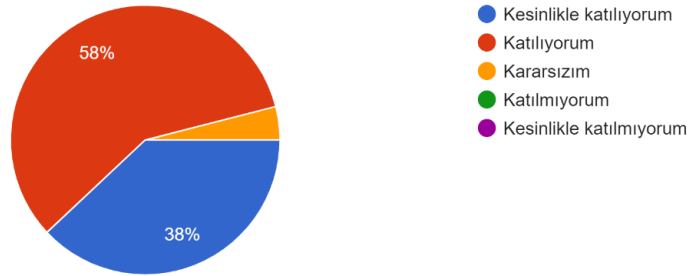
33. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, kültürel ve kişisel sorunlardır.

50 yanıt



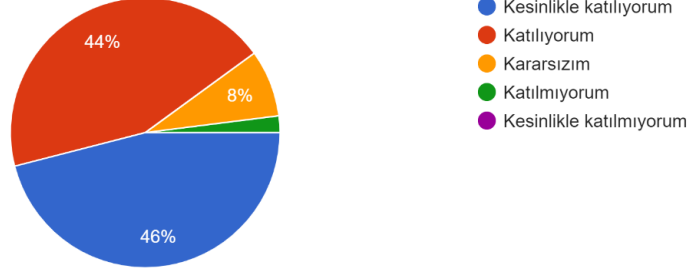
34. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, değişen şartlarda düzeltme yapılmamasıdır.

50 yanıt



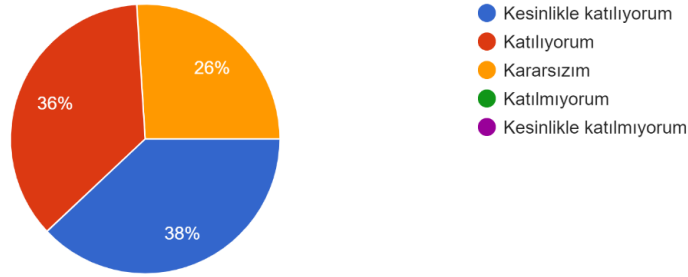
35. Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, ittifakın zayıf yönetilmesidir.

50 yanıt



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

50 yanıt



## 6.2.4 Yordamsal Analiz

### 6.2.4.1 Hipotez Testleri

6.1.3 maddesinde belirtilen hipotezler, sorulara verilen yanıtların gruplandırmasıyla ortaya çıkan sonuçlar için: Normal dağılım kullanılarak, bağıl frekansın 0,5 değerinden büyük (anlamlı) olduğu alternatif hipotezleri ile, %1 anlamlılık düzeyinde tek taraflı olarak test edilmiştir. Anket yanıtlarına göre iki gruba ayrılmıştır. İlk grup: “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarının yüzdelerinin toplanmasıyla, ikinci grup da “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevaplarının yüzdelerinin toplanmasıyla elde edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

	"Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" (%)	"Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" (%)	z-value	Ho
H1	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H2	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H3	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H4	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H5	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H6	92	8	10,94700674	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H7	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H8	68	32	2,728525782	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H9	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H10	76	24	4,30473016	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H11	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H12	80	20	5,303300859	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H13	66	34	2,388325736	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H14	76	24	4,30473016	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H15	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H16	74	26	3,868955281	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H17	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H18	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H19	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H20	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H21	94	6	13,10080935	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H22	84	16	6,557892373	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H23	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H24	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H25	78	22	4,779521194	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H26	66	34	2,388325736	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H27	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H28	98	2	24,24366107	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H29	60	40	1,443375673	KABUL
H30	70	30	3,086066999	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H31	82	18	5,889681391	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H32	88	12	8,268688658	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H33	54	46	0,567504354	KABUL
H34	96	4	16,59882024	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H35	90	10	9,428090416	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul
H36	74	26	3,868955281	RED,Karşıt Hipotez (Anlamlılık)Kabul

Tablo.3

Anket sorularına göre elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır:

1. Ankete katılanların %88'lik bölümü "havayolu şirketleri arasında konumlarının üst segmentte" olduğunu düşünmektedir.
2. Katılımcıların, %94'lük kısmı "havayolu işletmelerinin stratejik işbirliğinin amacı, küresel bir ittifak içerisinde yer almaktır" fikrine katıldıklarını ifade etmektedir.
3. Katılımcıların %94'lük bölümü, "işbirliği sürecinde karşılıklı güven ilişkisi önemlidir" olumlu yaklaşmaktadırlar.
4. Ankete katılanların %98'lik bölümü "işbirliğinin temelinde imkanların paylaşımı söz konusudur" ifadesine katıldıklarını belirtmektedirler.
5. "Ortakların arasında stratejik uyum bulunması gerekmektedir" ifadesine katılımcıların %88lik bölümü olumlu görüş bildirmişlerdir.
6. "Stratejik işbirliği, amaçlara ulaşma konusunda en uygun yapıdır" ifadesini, ankete katılanların %92'lik kısmı desteklemektedir.
7. "Coğrafi konum açısından, Star Alliance, diğer stratejik işbirliği yapan havayolları gruplarıyla karşılaştırıldığında en uygun ittifaktır" ifadesine, katılımcıların %84'ü katıldıklarını ifade etmişlerdir.
8. "Stratejik İşbirliği Antlaşmasının sağladığı en önemli işletme kaynağı uçak filo sigorta primleridir" ifadesine, katılımcıların %68'i katılırken %32'si kararsız kalmıştır.
9. "Teknolojik kaynaklar, stratejik işbirliği antlaşmasının en önemli unsurlarındandır" ifadesine, ankete katılanların %90'luk bölümü olumlu cevap vermişlerdir.
10. "İnsan kaynakları süreci, stratejik işbirliği antlaşmasının önemli bir unsurudur" önermesine, katılımcıların %76'sı olumlu cevap verirken, kalan %24'lük bölüm bu ifadeye olumlu yaklaşmamışlardır.
11. "Kurumsal itibar, stratejik işbirliği antlaşması açısından önemlidir" ifadesine katılımcıların %94'lük bölümü katılmışlardır.
12. "Havayolları işletmelerini stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden risk paylaşımıdır" ifadesine, ankete katılanların %80'i olumlu cevap vermişken %6'lık bölüm katılmamışlardır.
13. Ankete katılanların %66'lık bölümü "havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden, uçak sigorta primlerinde indirim sağlamaktır" ifadesine katıldıklarını belirtirken, kalan %34'lük bölüm bu ifadeye destek vermemişlerdir.

14. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden bilgi paylaşımı sağlamaktır" ifadesine katılımcıların %76'sı destek verirken %24'lük bölüm bu ifadeye olumsuz yaklaşmışlardır.
15. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren önemli neden kalite kontrolü süreçlerinin optimal olmasıdır" ifadesine ankete katılanların %82'lik kısmı olumlu cevap vermişlerdir. Ancak %18'lik bölüm ise bu önermeye katılmamışlardır.
16. Ankete katılanların %74'lük kısmı, "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden çalışanlara deneyim ve yetenek kazandırmaktır" ifadesine katıldıklarını belirtirken %26'lık bölümü bu ifadeye katılmamışlardır.
17. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden kurumsal itibarı arttırmaktır" ifadesine katılımcıların %84'ü katılırken kalan %16'lık bölüm kararsız kalmıştır.
18. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden diğer havayolları ile uzun süreli ilişkiler geliştirmektir" ifadesine katılımcıların %94'ü olumlu görüş bildirmişlerdir.
19. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden Pazar payını arttırmaktır" ifadesine katılımcıların %98'i olumlu görüş ifade etmişlerdir.
20. "Havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden başka alanlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmektir" görüşüne ankete katılanların %90'ı destek vermişlerdir.
21. Katılımcıların %94'ü "havayollarını stratejik işbirliğine yönlendiren en önemli neden yeni ürün veya hizmet yaratılmasını hızlandırmaktır" ifadesine katıldıklarını ifade etmişlerdir.
22. Katılımcıların %84'ü "stratejik ittifak kararları ile ilgili olarak, stratejik önemi göz önünde bulundurularak tamamen üst yönetim tarafından ele alınmaktadır" ifadesine katıldıklarını kalan %16'lık bölüm ise bu konu hakkında bir fikirleri olmadığını belirtmişlerdir.
23. Katılımcıların %98'i "stratejik ittifakta süreklilik önemlidir" görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.
24. "Ortakların bireysel hedefleri küçük olursa başarı şansı düşer" ifadesine katılımcıların %90'ı katılmaktadır.
25. "Stratejik ittifakın bireysel ortaklar için önemi farklı olduğunda başarı şansı düşmektedir" önermesine katılımcıların %78'i katılırken %14'ü kararsız kalmış ve %8'lik bölüm ise olumsuz görüş bildirmişlerdir.

26. Katılımcıların %86'sı "pazarlık gücündeki büyük fark, daha az istikrarlı bir ittifaka katılmamaya yol açabilir" ifadesine katılırken %10'luk bölüm kararsız kalmışlardır.
27. Katılımcıların %98'i "yöneticiler için işbirliği ve entegrasyon başlangıçta yoğun bir çalışma gerektirmekte olup, ilk adım için önemlidir" ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir.
28. Katılımcıların %98'lik bölümü "ittifaka katılan havayollarının birbirlerine güvenmesi başarı şansını artırır" ifadesine katılmışlardır.
29. "İttifaka katılan havayollarının kültürel farklılıkları, katılmama konusunda havayolunu etkiler" ifadesine ankete katılanların %60'ı katılırken %30'luk bölüm olumsuz görüş bildirmişlerdir.
30. "İttifak üyelerinin bazı avantajlarda hemfikir olmaması durumunda eşit bölünme gündeme gelmelidir" ifadesine katılımcıların %70'i olumlu düşünce belirtirken katılımcıların %22'lik bölümü kararsız kalmıştır.
31. "İttifakın pazara daha yakın faaliyetler içermesi durumunda başarısızlık riski düşer" ifadesine katılımcıların %82'lik bölümü olumlu fikir bildirmişlerdir. Katılımcıların %14'lik bölümü ise kararsız kalmıştır.
32. "Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, hedeflerin belirsiz olmasıdır" ifadesine katılımcıların %88'i olumlu görüş bildirmiştir.
33. "Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, kültürel ve kişisel sorunlardır" ifadesine katılımcıların %54'ü katılırken %32'lik bölüm ise olumsuz görüş bildirmiş ve %14'lük bölüm ise kararsız kalmıştır.
34. "Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, değişen şartlarda düzeltme yapılmamasıdır" ifadesine ankete cevap verenlerin %96'sı katılmıştır.
35. "Stratejik ittifakların başarısızlığına neden olabilecek en önemli faktör, ittifakın zayıf yönetilmesidir" ifadesine katılımcıların %90'ı destek vermiştir.
36. "Stratejik ittifakla birlikte grup avantajı kullanılarak havayolu uçak filo sigorta primlerinde önemli indirimler elde edilmektedir" ifadesine katılımcıların %74'ü destek verirken %26'sı ise kararsız kalmıştır.

## SONUÇ

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

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

Araştırma kapsamında kullandığımız;

- “Stratejik işbirliği, rekabet gücünü arttırmaktadır”,
- “Gelir artışıyla birlikte karlılık ve müşteri memnuniyeti artar”,
- “Yolculara daha fazla noktaya uçuş imkanı sağlanır”,
- “Karlılığın artması ile birlikte havayolu filosu gelişir”,
- “Havayolu filosunun genişleyerek uçak sayısının artması özellikle uçak filo sigorta primlerini arttırır,”
- “Söz konusu ittifaklara dahil olduğunda sigorta prim maliyetleri makul düzeyde düşer”,

- “Bilgi, teknoloji ve tecrübe paylaşımı sağlanır”,
- “Ortak marka kullanımı sağlanır”,
- “Yolcuların diğer havayollarının lounge’larını kullanabilmeleri sağlanır” ve “Yolcunun tek bir havayolundan aldığı bilet ile bağlantılı uçabilmesi ve bagajının varacağı noktaya bağlanabilmesini kolaylaştırır” şeklinde belirlediğimiz hipotezler yaptığımız araştırma neticesinde doğrulanmıştır.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilmektedir;

- Havayolları işletmelerinin küresel ittifaklara katılması kendilerine birçok avantaj sağlayacaktır.
- En önemli avantajlardan biri uçak filo sigorta primleri olacaktır.
- Küresel ittifaklara katılmak, havayolu işletmelerinin uyum ve güven içinde çalışmalarını sağlayacaktır.
- Özellikle Kovid-19 salgını döneminde havayolu işletmeleri mali yönden sıkıntı ve kayıplar ile karşı karşıya kalmışlardır. Sözkonusu dönemde küresel stratejik işbirliğine dahil olmuş havayolu işletmeleri özellikle uçak filo sigorta primleri açısından önemli bir avantaj sağladıkları düşünülmektedir. Genel market prensibi olarak havayolu filosundaki uçak sayılarının artması sigorta prim fiyatını aşağı yöne çekmektedir. Örnek olarak THY’nin de içinde yer aldığı Star Alliance işbirliğini verebiliriz. Şöyleki; Grubun 26 üyesinin 5.000 civarında toplam uçak sayısı ile Underwriter’ın vereceği sigorta fiyatı ile 50 veya 100 uçaklı gruba üye olmayan bir havayolu işletmesine vereceği fiyat arasında grup lehine bir fiyat oluşması büyük önem arz etmektedir.
- Stratejik işbirliği, işletmelere teknolojik kaynaklar, nitelikli insan gücü, kurumsal itibar, bilgi paylaşımı, kalite kontrolü, yeni hizmet ve/veya ürün yaratılması konusunda imkan yaratacaktır.
- Söz konusu işbirliğine dahil olmak havayolu işletmelerinin pazar payını önemli ölçüde arttıracak yeni pazarlara ulaşma imkanları sağlayacaktır.
- Stratejik ittifakların başarılı olması için; hedefler net ve büyük olmalı, güçlü bir yönetim anlayışı ile yönetilmeli, risk planları olmalı ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır.



- İttifakların içerisinde güven ikliminin sağlanması ittifakların uzun süreli varlığı açısından büyük önem arz etmektedir.
- İttifaklar arasında eğitim faaliyetleri aksatılmadan maksimum verim sağlanacak şekilde yürütülmelidir.
- Stratejik İttifakların karlılıklar ve maliyet azaltıcı unsurların etkisinin kısa vadeyle sınırlı olmadığı, uzun vadede arttığını vurgulamakta fayda vardır.
- Gerekli yapısal gereksinimler, sağlam ve dengeli ortaklık ilişkileri çerçevesinde sinerji yaratılması ittifakların başarıya ulaşmasında önemli olduğu görülmüştür. Burada değer yaratan bir planlama süreci de büyük önem arz etmektedir.
- Özellikle verimin artmasını ve büyümesini sağlamak için söz konusu ittifaklar desteklenmelidir.
- Ortaklık seçimi konusunda da sinerji ile birlikte fark yaratabilecek ortakların ittifaklara dahil edilmesi hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.
- Küresel havayolu işbirlikleri konusunda yapılan araştırmaların daha da genişletilerek sektöre katılımın artması önerilmektedir.
- Rekabet koşullarının yoğun olarak yaşandığı sektörde yolcu beklentilerine yönelik ayrıntılı analiz çalışmalarının yapılması da literatüre olumlu katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, ulaştırma sektörüne de olumlu yönde katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda yukarıda yapılan değerlendirmeler de göz önüne alınarak, daha önce de Goh ve Uncles'ın 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada belirtildiği üzere, küresel havayolu ittifaklarına katılmayan havayollarının ciddi şekilde dezavantajlı duruma düşecekleri vurgulanarak söz konusu ittifakların dışında kalan havayolu işletmelerinin kendilerini niş oyuncular olmaya zorlanmış bulabileceklerini ifade etmişlerdir.

## KAYNAKLAR

Acar, Mustafa., (2004); Küreselleşme mi, Küreselleştirme mi?, Piyasa Dergisi Sayı 12, Güz 2004, s.2-7.

Adıgüzel, Muhittin., Ekonomik Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 35, 2014

Akça, Meltem, [https://www.researchgate.net/publication/341030884\\_COVID-19'un\\_Havacilik\\_Sektorune\\_Etkisi](https://www.researchgate.net/publication/341030884_COVID-19'un_Havacilik_Sektorune_Etkisi) Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE) ISSN:2148-9963 www.asead.com ASEAD Cilt 7 Ssyı 5 Yıl 2020, S.45-64 Erişim Tarihi:19.06.2020

Al, Arzu., Politika-Ekonomi Kesişmesi: Yeni Bir Bilim Dalı Olarak Uluslararası Politik Ekonomi, Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Uluslararası Politik İktisat Anabilim Dalı Cilt:2 Sayı:1 Sayfa:5, Nisan-2015. S.1-4.

Al, Arzu / Katıtaş, Gökhan, Uluslararası Politik Ekonomi I, UPE: Var Olanın Fark Edilişi, Savaş Yayınevi Ankara 2017, 1.Baskı, S.26-27

Altan, Mehmet, Uluslararası Politik Ekonomi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2941, Ocak 2013, S.165

Arslan, Ali ve Diğerleri, Kırsal Kalkınmada Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK)'nın Rolü Ve İşlevleri: Kahramanmaraş Örneği, Cilt 2020, s. 73-95.

Aslan, H. Kürşad / Aslan, Murat, Politik Ekonomi Perspektifinden Yakın Dönem Türk Dış Politikası, (Editörler, Burhanettin Duran, Kemal İnat, Ali Balcı) Türk Dış Politikası Yıllığı, Seta Yayınları, 2.Baskı, Mayıs 2016, S.111-138

Aslan, H. Kürşad / Durmuş K. Tuba. " Arap Ayaklanmalarının Politik Ekonomisi: Mısır ve Tunus Örnekleri". ORSAM, Rapor 29 (2021): ISBN:9786257219310

Ateş, Davut / Gökmen S.Samur, Bir Akademik Disiplin Olarak Uluslararası Politik Ekonominin Sınırları, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Haziran 2013, Cilt 15, Sayı 1, S.62-65 [https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?lng=0&search=&articlelng=&fieldnu=0&sortnu=0&sortdir=0&access=catalog&pdf=0015699&journalbg=\\*-&-max=20&-skip=0](https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?lng=0&search=&articlelng=&fieldnu=0&sortnu=0&sortdir=0&access=catalog&pdf=0015699&journalbg=*-&-max=20&-skip=0) Erişim Tarihi: 20.10.2020

Balaam, David. N. / Dillman, Bradford, Uluslararası Ekonomi Politİge Giriş, çev. Nasuh Uslu, Adres Yayınları, 3.Baskı, 2020, s.179

Balaam, David.N. / Dilmann, Bradford., Introduction to International Political Economy, seventh Edition.s.127

Bissessur, Abhimanyu., Cranfield University College of Aeronautics Department of Air Transport, Ph.D. Thesis, October 1996, p.20  
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/5398> Erişim Tarihi.: 27.12.2020

Boon, Tom, The 3 Major Airline Alliances: Star Alliance, oneworld and SkyTeam – Why Are They Good? October, 2020,<https://simpleflying.com/the-3-major-airline-alliances-star-alliance-oneworld-and-skyteam-why-are-they-good/> Erişim Tarihi: 29.12.2020

Brown, Anthony, 300 Years of Lloyd's – A LLOYD'S SPECIAL SUPPLEMENT, Lloyd's of London Press Ltd., 1988, p.16.

Button, Kenneth / Taylor, Samantha., Conference Paper International Air Transportation and Economic Development 40th Congress of the European Regional Science Association: "European Monetary Union and Regional Policy", August 29 – September 1, 2000, Barcelona, Spain, s.10.

Button, Kenneth., Heinonline, 25 Regulation 12 (2002- 2003) Transportation, Toward Truly, Open Skies By Kenneth J. Button, Regulation fall, 2002, s.14.

Chanpayom, Bhassakorn., The Airline Business: Global Airline Alliances, 1997, p.43 , <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf> Erişim Tarihi. 25.12.2020

CERNY, B.A./ Kaiser, H. F., (1977, january 1). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. Multivariate Behavioral Research 12, 43-47. doi:10.1207/s15327906mbr1201\_3

Dacin, Tina / Hitt, Michael., / Levitas, Edward., Selecting partners for succesful international alliances: Examination of U.S.and Korean firms, Journal of Eorld Business,1997, s.3-15.  
[https://www.academia.edu/15247339/Selecting\\_partners\\_for\\_successful\\_international\\_alliances\\_Examination\\_of\\_U\\_S\\_and\\_Korean\\_firms](https://www.academia.edu/15247339/Selecting_partners_for_successful_international_alliances_Examination_of_U_S_and_Korean_firms)

Doganis, Rigas., The Airline Business in the Twenty-first Century, 2nd edition, 2006, London, Routledge, s.32

Dorman, Peter, (2000) "Actually Existing, Globalization" içinde Rethinking Globalization (S), (Ed. P. S. Aulakh And M. G. Schechter), Palgrave, New York,p.15

DPT, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT: 2544 ÖİK: 560, Ankara 2000, [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/08\\_Kuresellesme.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/08_Kuresellesme.pdf) Erişim Tarihi:15.10.2020

DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, Mayıs 2000,

Dresner, Martin / Oum, Tae.Hoon., The Effect of Liberalised Air Transport Bilaterals on Foreign Traffic Diversion: The Case of Canada, Journal of Transport Economics and Policy, Sep., 1998, Vol. 32, No. 3 (Sep., 1998), Published by: University of Bath, s.317.

Dünya Gazetesi, 02 Nisan 2008, <https://www.dunya.com/ekonomi/thy-dogu-ile-bati039nin-bogaz-koprusu-oldu-haberi-35258> Erişim Tarihi: 10.12.2020

Düzgün, Murat, Milyon dolarlar havada uçuyor: Kurtarma paketleriyle iflaslar önlenmeye çalışılıyor. <https://www.yenisafak.com/ekonomi/milyar-dolarlar-havada-ucusuyor-kurtarma-paketleriyle-iflaslar-onlenmeye-calisiliyor-3545249> Erişim Tarihi: 17.06.2020

Düzgün, Murat, Havacılık Sektörü 2028 de %45 büyüyebilir, <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/egitim/havacilik-sektoru-2028de-yuzde-45-buyuyebilir/657845>, Erişim Tarihi: 17.06.2020

El Din, Adel Salah., Aviation Insurance Practice, Law and Reinsurance, Printed by William Clowes & Sons Ltd., London, 197, p.1-2.

Elias, Bart / Tang, Rachel / Webel, Baird., Aviation War Risk Insurance: Background and Options for Congress, September2014, <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43715.pdf> Erişim Tarihi: 24.12.2020

Furat, Mina., Küresel Politika Değişimleri ve Türkiye’de Kırsal Kalkınma, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, 2013.

General Introduction to Insurance, The British Insurance Brokers’ Association (B.I.B.A.), Training Guide 1, Prepared and designed by Info Link Publishing and Communications Limited, Colchester, Essex. P.3

General Introduction to Insurance, The British Insurance Brokers’ Association (B.I.B.A.), Training Guide 1, Prepared and designed by Info Link Publishing and Communications Limited, Colchester, Essex. P. 41- 44.

Gerede, Ender., Türkiye’deki havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemelerin havayolu işletmelerine etkisinin değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim Dergisi, Cilt :9, Sayı 2, Ekim 2011, s.506-510.

Gerede, Ender, Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, Şubat, 2015

Gilpin, Robert., Global Political Economy Understanding the International Economic Order With The Assistance Of Jean M. Gilpin, 2001,p:3,357,358 by Princeton University Press Published by Princeton University Press

Global Airline Industry Program, Airline Industry Overview  
[https://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis\\_airline\\_industry.html](https://web.mit.edu/airlines/analysis/analysis_airline_industry.html), Erişim Tarihi:16.11.2020

Gudmundsson, Svein Vidar., Mergers vs. Alliances: The Air France-KLM Story, November 1, 2018, s.5.  
[https://www.researchgate.net/publication/256033317\\_Mergers\\_vs\\_Alliances\\_The\\_Air\\_France-KLM\\_Story](https://www.researchgate.net/publication/256033317_Mergers_vs_Alliances_The_Air_France-KLM_Story) Erişim Tarihi: 16.12.2020

Gustafsson, Lisa / SIMBERG, Therese., Strategic Alliances Implications for low-cost airlines, J ÖNKÖPING I NTERNATIONAL B USINESS S CHOOL, May 2005, p.9,  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3734/FULLTEXT01.pdf> Erişim Tarihi: 23.12.2020

Goel, Abhishek., Strategic Alliances in the Global Airline Industry, 2003, s.17.  
<https://core.ac.uk/reader/6814210> Erişim Tarihi: 05.12.2020

Goh, Kevin / Uncles, Mark., The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, School of Marketing, UNSW, Sydney, October 2002, s.3-5.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.515.8166&rep=rep1&type=pdf> Erişim Tarihi: 08.12.2020

Grossi, Patricia., Peace Economics, Peace Science and Public Policy Volume 15, Issue 2, 2009 Article 3 THE ECONOMIC IMPACTS OF THE SEPTEMBER 11, 2001, TERRORIST ATTACK,  
[https://forms2.rms.com/rs/729-DJX-565/images/terr\\_911\\_grossi\\_2009.pdf](https://forms2.rms.com/rs/729-DJX-565/images/terr_911_grossi_2009.pdf) Erişim Tarihi: 30.10.20

Hartwing, Robert P., Insurance Information Institute, *One Hundred Minutes of Terror that Changed the Global Insurance Industry Forever*, September 11, 2001: The First Year  
*The Question of Cost: Insured Losses from September 11, p.3.*  
<https://www.iii.org/sites/default/files/docs/pdf/sept11paper.pdf> Erişim Tarihi: 01.11.2020

Hayes, Paul / Flouris, Triant / Walker, Thomas, Recent Developments in the Aviation Insurance Industry, Annual Transportation Research Forum, New York, March 2006, p.5. <https://ageconsearch.umn.edu/record/207945/> Erişim Tarihi: 21.12.2020

Hayward, Justin, The Story Of The oneworld Alliance, September 2019,  
<https://simpleflying.com/oneworld-alliance-story/> Erişim Tarihi. 29.12.2020

Hedlund, Daniel., Toward Open Skies: Liberalizing Trade in International Airline Services, 1994, s.269  
<https://scholarship.law.umn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=mjil>  
Erişim Tarihi: 05.12.2020

History of Star Alliance,

<https://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Star+Alliance+History.pdf/17f44f8f-7f03-06ca-682e-54bc98612507?t=1571388930380> Erişim Tarihi: 29.12.2020

Hohnholz, Linda., The impact of September 11, 2001 on aviation, Editor in chief is Linda Hohnholz, 06.11.2011, <https://www.eturbonews.com/48850/impact-september-11-2001-aviation/> Erişim Tarihi: 03.11.2020

<https://www.statista.com/statistics/1044368/skyteam-total-number-of-seats/>

<https://www.statista.com/statistics/1044377/oneworld-total-number-of-seats/>

<https://www.statista.com/statistics/1044339/star-alliance-total-number-of-seats/>,  
Erişim Tarihi: 17.04.2021

Iatrou, Kostas / Alamdari, Fariba. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), May,2005,s.127134.[https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/912/impact\\_of\\_alliances\\_on\\_airline\\_operations2005.pdf;jsessionid=BF9B3FF02F191B397F70696AD5D395B?sequence=4](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/912/impact_of_alliances_on_airline_operations2005.pdf;jsessionid=BF9B3FF02F191B397F70696AD5D395B?sequence=4) Erişim Tarihi: 04.12.2020

Iatrou, Kostas., (2005). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*: Ashgate Publishing, Ltd., Iatrou, Global Symposium on Air Transport Liberalization, ICAO Dubai, UAE, September 18-19, 2006, s.2  
<https://www.icao.int/Meetings/LiberalizationSymposium/Documents/2006-Symposium-Dubai/AlliancesMergers.pdf> Erişim Tarihi: 05.12.2020

Insurance September One Year After, Edited by Patrick M. Liedtke and Christophe Courbage, The International Association for the Study of Insurance Economics, August 2002 (The Impact of the September 11 Attacks on the American Insurance Industry by Robert P. Hartwig ) p.191.  
[https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/publications-document-type/pdf\\_public/sys\\_insurance-and-september-11-one-year-after.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/publications-document-type/pdf_public/sys_insurance-and-september-11-one-year-after.pdf) Erişim Tarihi: 02.11.2020

Jervis, B.G., Aviation Undrewriting, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1985, 1987, p. 3/5.

Jervis, B.G., Aviation Claims, The Chartered Insurance Institute Tuition Service, printed in England by The Burlington Press (Cambridge) Limited, Foxton, Cambridge, 1981, Reprinted 1984, p. 6/2.

Kang, Nam-Hoon / S, Kentaro, INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES: THEIR ROLE IN INDUSTRIAL GLOBALISATION, OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2000/05, p.29 <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/613723204010.pdf?expires=1610711628&id=id&accname=guest&checksum=11C0E63FADB0F08C7A9345695ACFA380> Erişim Tarihi: 14.01.2021

Kekeş, Dana., The Impact of Strategic Airlines Alliances on Brand Management Practices: The Case of Royal Jordanian Airlines in Oneworld Alliance, February 2016, s.72. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Strategic-Airlines-Alliances-on-Brand-Kekeş/e73d4c3309248d4857cf8109b7e6a2bf9763b2da>, Erişim Tarihi:06.12.2020

Kardaş, Şaban / Balcı, Ali, Uluslararası İlişkiler'e Giriş: Tarih, Teori, Kavram ve Konular, Ankara: İmge Yayınları, 2014, s:3-4.

Keohane, R.O. / Nye, Joseph., Globalization: What's the New? What's Not? (And So What), Foreign Policy, No:118, Spring 2000, p:9-14.

Kemer, Namık Kemal., Küresel Sivil Havacılık Sektörü, <https://www.airturkhaber.com/yazarlar/namik-kemal-kemer/kuresel-sivil-havacilik-sektoru/> (Erişim Tarihi: 26.05.2020)

Kızılboğa, Rüveyda / Akbulut, Ayberk, Küreselleşme ve Uluslararası Politik Ekonomi ilişkisi, Uluslararası Politik Ekonomi I, 2017 [https://www.academia.edu/38017661/K%C3%9CRESELLE%C5%9EME\\_VE\\_ULUSLARARASI\\_POL%C4%B0T%C4%B0K\\_EKONOM%C4%B0\\_%C4%B0L%C4%B0C5%9EK%C4%B0S%C4%B0](https://www.academia.edu/38017661/K%C3%9CRESELLE%C5%9EME_VE_ULUSLARARASI_POL%C4%B0T%C4%B0K_EKONOM%C4%B0_%C4%B0L%C4%B0C5%9EK%C4%B0S%C4%B0) Erişim Tarihi: 10.10.2020

Klemann, Birgit / Seristö, Hannu., Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits, Journal of Air Transport Management September 2001, s.303. [https://www.researchgate.net/publication/223634821\\_Levels\\_of\\_airline\\_alliance\\_membership\\_Balancing\\_risks\\_and\\_benefits](https://www.researchgate.net/publication/223634821_Levels_of_airline_alliance_membership_Balancing_risks_and_benefits) Erişim Tarihi: 15.12.2020

Lin, Bo., The Effects of Joining a Strategic Alliance Group on Airline Efficiency, Productivity and Profitability, At Massey University, Palmerston North, New Zealand, 2013, s.38-40. [https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02\\_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/5991/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Erişim Tarihi: 03.12.2020

Lloyd's Update, Redefining the Future, September 2019 <http://thoughtleadership.aon.com/Documents/20190904-lloyds-update.pdf> Erişim Tarihi:24.12.2020

Margo, Rod D., Journal of Air Law and Commerce Volume 62 | Issue 2 Article 4, Aspects of Insurance in Aviation Finance, 1996, s.440. <https://core.ac.uk/download/pdf/147637747.pdf> Erişim Tarihi: 18.11.2020

Mcperson, K. (2012, April 25). Echouser. Retrieved from <https://echouser.com/blog/tag/likert-scale/>

Mid-term evaluation of Regulation 785/2004 on insurance requirements of air carriers and aircraft operators, Final Report Report July 2012, Prepared for: European Commission, Prepared by: Steer DaviesGleave, p.33. [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal\\_market/2012-07-insurance-requirements.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2012-07-insurance-requirements.pdf) Erişim Tarihi: 01.11.2020

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

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699702000418>

Erişim Tarihi: 20.12.2020

Mpra (Munich Personal RePEc Archive)The Impact of the Terrorist Attacks of 11 September 2001 on International Trading and Transport Activities Walkenhorst, Peter and Dihel, Nora, OECD 7 March 2002, p.6. [https://mpa.ub.unimuenchen.de/12277/1/MPRA\\_paper\\_12277.pdf](https://mpa.ub.unimuenchen.de/12277/1/MPRA_paper_12277.pdf) Erişim Tarihi: 02.11.2020

Oatley, Thomas, International Political Economy, Sixth edition published 2019, by Routledge

O'loughlin, John ve Diğerleri (2004): Economic Globalization, Political Changes And Social Outcomes, Globalization And Its Outcomes, (Ed. J. O'loughin, L. Staeheli And E. Greenberg), The Guilford Press, New York, 200, p:25-29.

Oneworld,<https://www.oneworld.com/news/20-years-20-facts-oneworld> Erişim Tarihi: 01.01.2021

Oneworld, <https://www.oneworld.com/news> Erişim Tarihi.: 01.01.2021

Önen, Vahap., Sivil Hava Yolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi Kriter Yayınevi, Birinci Baskı, 2018, s.309-310. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/982570> Erişim Tarihi: 05.12.2020

Pitt, Michael ve Diğerleri, The developing use of strategic alliances in facilities management, Journal of Retail & Leisure Property Vol. 9, 5, 380–390, January 2011, <https://link.springer.com/article/10.1057/rlp.2011.2> Erişim Tarihi: 15.01.2021



Rigas, Doganis., Flying off Course, Airline Economics and Marketing,4. Eddition, 2010 by Routledge, s.89.[https://kupdf.net/queue/flying-off-course-airline-economics-rigasdoganispdf\\_59f45f8be2b6f5830264b6c8\\_pdf?queue\\_id=1&x=1608454168&z=ODUuMTAwLjY1Ljg=](https://kupdf.net/queue/flying-off-course-airline-economics-rigasdoganispdf_59f45f8be2b6f5830264b6c8_pdf?queue_id=1&x=1608454168&z=ODUuMTAwLjY1Ljg=) Erişim Tarihi: 20.12.2020

Seo, Gang-Hoon., Competitive Advantages of International Airline Alliances: A Critical Reiew, *Holistica*, Vol 11, Issue 1, 2020, p. 139-145 <https://content.sciendo.com/downloadpdf/journals/hjbpa/11/1/article-p139.xml> , Erişim Tarihi. 27.12.2020

Sky Team [https://static.skyteam.com/contentapi/globalassets/about-us/pdf/st-14-ff\\_member-benefits\\_may.pdf](https://static.skyteam.com/contentapi/globalassets/about-us/pdf/st-14-ff_member-benefits_may.pdf) Erişim Tarihi: 01.01.2021

Sky Team, <https://www.skyteam.com/en/about/history> Erişim Tarihi: 06.01.2021  
Sky Team, <https://www.skyteam.com/en/skytransfer> Erişim Tarihi: 06.01.2021

StarAlliance Facts & Figures, October 2019, <https://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Star+Alliance+Facts+and+Figures+26+Members.pdf/25f43ec9-aef9-91a5-39e8-6ee22dc22e99?t=1571240115994> Erişim Tarihi: 01.01.2021

Strange, Susan., International Economics and International Relations, The Royal Institute of International Affairs, Oxford Journals. p:5.

Sondakika.com, 27.03.2008, <https://www.sondakika.com/haber/haber-thy-genel-muduru-kotil-1-nisan-dan-sonra-turkiye/> Erişim Tarihi: 10.12.202

Soydal, Haldun, Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Verimlilik Analizi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Konya 2007, S.59 <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9253/211041.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Erişim Tarihi: 20.10.2020

Şenkal, A., Küreselleşme, Sosyal Politikanın Dönüşümü ve Sivil Toplum Örgütler, 2003, Sayı:45, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusskd/issue/919/10378> Erişim Tarihi: 17.10.2020

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

Tenth Annual International Airline Insurance Conference, 8th-9th March 1995, Queen Elizabeth II Conference Centre Westminster London, Presented by DYP in association with Barlow Lyde & Gilbert, Graveet & Tilling (Underwriting Agencies), Skandia International, Sturge Aviation Syndicate Management, p.278-279

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

Thomchick, Evelyn., The 1991 Persian Gulf War: Short-Term Impacts on Ocean and Air Transportation, Transportation Journal Vol. 33, No. 2 (WINTER 1993), pp. 44  
Published By: Penn State University Press  
<https://www.jstor.org/stable/20713195?seq=1> Erişim tarihi: 01.11.2020

THY 75.Yılında (1933- 2008), Kesişim Yayıncılık ve Tasarım Hizmetleri, s.176, 2.Baskı, Şubat 2009

United States General Accounting Office, Report to Congressional Committees, July 1994, <https://www.gao.gov/assets/220/219891.pdf> Erişim Tarihi: 17.11.202

Veseth, Michael, What is International Political Economy, <https://pdf4pro.com/view/what-is-international-political-economy-5a12c3.html> Erişim Tarihi:20.10.2020

Villar, Jorge /Tafur, Javier /Jia, Guozhu, Strategic Airline Alliances: Airline Advantages For Major Airlines Being Aligned ,2011, p.2  
[http://oa.upm.es/12479/1/INVE\\_MEM\\_2011\\_105231.pdf](http://oa.upm.es/12479/1/INVE_MEM_2011_105231.pdf) Erişim Tarihi: 15.01.202

Yüksel, H., Küreselleşme Sürecinin Sosyal Politika Dinamikleri Üzerinde Neden Olduğu Değişimin Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/1, Sayı:19, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215117> Erişim Tarihi: 17.10.2020

Wang, Zhi H./ EVANS, Michael., The impact of market liberalization on the formation of airline alliances, Graduate college of management southern cross university, Australia, Journal of Air Transportation vol.7, No.2 – 2002, s.28.

Wang, Zhi H./ EVANS, Michael., W., Strategic Classification and Examination of the Development of current Airline Activities, Journal of Air Transportation, vol:7,no:3,2002, s.81-82 erişim tarihi: 16.09.2020