

Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science

Yıl: 6, Sayı: 33, Ocak 2019, s. 375-395

Arş. Gör. Burak ERDOĞAN

İstanbul Aydın Üniversitesi Havacılık Yönetimi, burakerdogan1@aydin.edu.tr

HAVAYOLU İTTİFAKLARI VE HAVAYOLLARINA ETKİLERİ: TÜRK HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ

Özet

Havayolu ittifaklarının sektörde bulunan şirketlere sağladığı faydalar gün geçtikçe daha üst seviyelere çıkmaktadır. Türk Hava Yolları, 2008 yılında Star Alliance üyesi olarak bir kırılma anı yaşadı ve öncesi ile kıyaslandığında, pek çok anlamda daha ileri seviyeye geldi. Türk Hava Yolları, bugün dünyanın en çok noktasına uçan havayolu şirketi olarak 309 noktaya uçuyor. Bunda ittifakın etkisinin az olduğunu söyleyemeyiz. Bir şirketin ittifak öncesi ve sonrası verilerini ele alarak, karşılaştırarak ve bu verileri yorumlayarak, bir ittifaka katılmanın bir havayolu şirketine neler getirebileceğini ve Star Alliance'a katılmanın Türk Hava Yolları'na neler getirdiği incelenecektir.

Anahtar kelimeler: Havacılık yönetimi, havayolu ittifakları, Star Alliance, Türk Hava Yolları

AIRLINE ALLIANCES AND ITS EFFECTS ON THE AIRLINES: THE CASE OF TURKISH AIRLINES

Abstract

The benefits of airline alliances to the companies in the sector are increasing day by day. With being a member of the Star Alliance in 2008, Turkish Airlines has experienced a breaking point and has reached a higher level in many ways compared to its predecessor. Turkish Airlines is flying to 309 destinations as an airline flying to the highest point in the world today. We can't say that the alliance has little effect on this. By looking at and comparing the pre- and post-alliance data of a company, we will examine what an airline could bring to an airline and what it brings to Turkish Airlines to join the Alliance.

Keywords: Aviation management, airline alliances, Star Alliance, Turkish Airlines

GİRİŞ

Günümüzde büyük öneme sahip olan havayolu ittifaklarının temelleri 1980'li yıllarda atılmış olup, havayolları açısından büyük önem arz etmektedirler. Bu önemin boyutlarının başlıcaları; uçuş noktalarını arttırmak, yolcu sayısını arttırmak, marka imajını yükseltmek ve bütün bunların sonucu olarak karlılığı arttırmaktır. Bir havayolu ittifakına üye olmanın bir havayoluna getirileri özellikle havayolu halihazırda büyük bir şirket değilse, çok büyük olacaktır. Çünkü büyük şirketler için havayolu ittifakları daha çok uçuş rotası genişletmek olarak görülürken, küçük şirketler için ise durum farklı olup, büyümeyi hızlandıracak bir faktör olarak görülmektedir. Bu noktada kesinlikle her havayolu, ittifakları büyümeyi hızlandıracak bir faktör olarak görecektir, fakat bu bakış açılarındaki önem sıraları farklı olacaktır.

Havayolu ittifakları günümüzde kıyasıya bir yarış içindedirler. Ayrıca havayolu ittifaklarının temel amacı; rekabete harcanacak enerjiyi ortak çalışmalara kanalize etme olarak açıklanabilir. Bu amaç günümüz dünyasında aslında pek çok sektörde görülmektedir. Aslında dışarıdan bakıldığında ittifaklar için kısmen kartel oldukları bakış açısı da mevcuttur, fakat Star Alliance eski CEO'su Jaan Albrecht Star Alliance'ın hiçbir zaman kartel olmayacağını belirterek, "Star Alliance, tüm insanlar için bir fırsattır. Hiçbir zaman kartel olmayacağız. Biz sadece bir ittifakız. İnsanlar bir araya gelince güzel şeyler ortaya çıkıyor. İşte bizim birliğimizin amacı da insanlara güzellikler yaşatmak" demiştir.

Türk Hava Yolları örneğinin inceleneceği çalışmada öncelikle havayolu ittifakları kavramının içeriğinden bahsedilecektir ve daha sonra ittifakların tanıtımlarını yapılacaktır. Bunlardan sonra ise Türk Hava Yolları'nda Star Alliance etkisini gözlemlenecektir.

1. HAVAYOLU İTTİFAKLARINA GENEL BAKIŞ

Havayolu İttifakı Kavramı

Bir tanım olarak havayolu ittifaklarını ele alacak olursak; havayollarının, birbirleriyle rekabet etmeye harcayacakları enerjiyi ortak çıkarlar noktasında kullanarak şirketlerini ve havayolu sektörünü büyütmeyi hedef edinmiş birlikteliklerdir.

İttifakların kuruluşu büyük oranda uluslararası havayolu endüstrisi için yasal ve düzenleyici yapı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Uluslararası hukuk, hava alanının ve etrafındaki belirli bir alanın sahipliğini o alanın altındaki ülkelere vermektedir. Bir ülkenin havayolu şirketi, o ülkenin hükümetinin izni olmadan başka bir ülkenin hava sahasına uçamaz. İki ülke arasındaki anlaşma ile bir ülkeden diğerine uçuş izni verilir. Anlaşma, genellikle, her ülkenin havayollarının uçuş rotasını belirleyen bir hava taşımacılığı "ikili anlaşmasıdır". Örneğin, Almanya ve ABD arasındaki ikili anlaşma, Alman ve Amerikan havayollarının iki ülke arasındaki rotasını belirtmektedir.

Bilindiği üzere, ikili anlaşmalara imza atanlar, bu anlaşmalardaki hakları kendi ülkelerindeki hava trafiğinin çoğuna hakim havayolları için kullanmışlardır. İkili anlaşmalar, gerçek anlamda küresel hava taşıyıcılarının oluşumunu engelliyor. Alman havayolu şirketi Lufthansa, Kanada - Fransa pazarında ve diğer tüm Alman olmayan pazarlarda rekabet etme noktasında sınırlandırıldığından, tek başına gerçek bir küresel taşıyıcı olamayacaktı. Lufthansa, küresel olarak alanını genişletmek için diğer uluslararası taşıyıcılarla ittifak kurmalıydı.

Havayolu ittifakları, bir diğer tanımla; üye taşıyıcıların hizmetlerini koordine etmek, teşvik etmek ve / veya müşterek pazarlamak için taşıyıcılar arasındaki anlaşmalar olarak tanımlanabilir (Dresner & Windle, 1996: 201 – 211).

Havayolu İttifaklarının Tarihsel Gelişimi

Havayolu ittifakları 1980'lerin sonunda ilk Transatlantik ittifaklar¹ olarak küresel ölçekte başladı. 1985 yılına gelindiğinde, büyük 50 havayolu şirketinin neredeyse tamamının büyük bir havayolu şirketi ile kod paylaşımı ortaklığı kurdukları görülmüştür (Oster & Pickerell, 1986: 371-387). İttifaklara dahil olmayan havayolları, rekabet açısından ittifaka dahil olan havayollarının partnerlerinden destek almasıyla birlikte trafik konusunda dezavantajlı konuma düşecekleri öngörülmüştür (Dresner & Windle, 1996: 201 – 211). Günümüzde ise artık bir havayolu ittifakına üye olmak, sadece rekabet değil müşteri açısından incelendiğinde bir prestij olarak da avantaj sağlamaktadır.

Havayolu İttifaklarında Kod Paylaşımı

Kod paylaşımı anlaşmaları, 1980'lerin ikinci yarısında ortaya çıkan ve 1990'lı yıllarda hızla gelişen uluslararası havayolu ittifaklarında en sık kullanılan araçtır. Bununla birlikte, kod paylaşımının ortaya çıkışı, ilk kod paylaşımı anlaşmasının 1967'de imzalandığı ABD yerli hava taşımacılığına dayanmaktadır (Associates, 1994). İlk uluslararası kod paylaşımı sözleşmesi, 1985 yılında American Airlines ve Avustralyalı taşıyıcı Qantas arasında imzalandı. O sırada ABD hükümetinin politikası, taşıyıcıların o rotada hizmet yetkisi olduğu sürece kod paylaşımına izin verilmesiydi. Örneğin, Qantas gibi bir Asya Pasifikli taşıyıcı, hem Los Angeles'a hem de New York'a uçuş hakkına sahipse ve yalnızca Los Angeles'a uçuş yapmışsa, Los Angeles ve New York arasındaki ABD'li bir yerli havayolu uçuşlarında kod paylaşımı yapabilir. Bu düzenleme, Qantas'ın Avustralya'dan New York'a kendi uçuş kodunu kullanarak uçuşlar pazarlamasına izin verecekti. (Dresner & Windle, 1996: 201 – 211). ABD hükümetinin politikası 1987'de daha kısıtlayıcı hale getirildi ve tüm uluslararası kod paylaşım düzenlemelerinin belirli bir hükümet izni almasını şart koştu.

Havayolu İttifakları ve Performans

Bir ittifak içindeki ortakların hem ortak hem de bireysel kurumsal hedefleri vardır. Stratejik ittifaklar için yapılan çalışmalar, performansı ittifakın ömrü, bireysel ortak firmaların hedeflerini karşılama ve ortak firmalar arasındaki kaynak uyumu, ürün geliştirme, karlılık gibi farklı şekillerde ölçüp değerlendirmiştir. Bu önlemler mali ve mali olmayan sonuçların bir kombinasyonudur (Morrish & Hamilton, 2002: 401 – 407).

İttifaklarda yer alan şirket içi öğrenmenin, başlangıç koşulları ile ittifakların sonuçları arasında nasıl aracılık ettiği konusuna gelirsek; başarılı ittifakların son derece evrimsel olduğunu ve öğrenme, yeniden değerlendirme ve yeniden düzenleme dizisinden geçtiğini bulunmuştur (Doz, 1996: 55 – 83).

Büyük ittifakların çoğu, ortakların fiyat noktasında karar almada işbirliği yapmalarını ve tek bir havayolu şirketi olarak işlev görmelerini sağlayan antitröst uygulamasından yararlanmaktadır (Brueckner, 2001: 1475 – 1498).

¹ 1989'da European Quality İttifakı (Air France, SAS ve Swissair), Global Excellence İttifakı (Delta Airlines, Singapore Airlines and Swissair) ve KLM / Northwest Airlines İttifakı kuruldu.

Havayolu ittifaklarının hizmet kalitesi seviyeleri, bireysel havayolları analizleri yerine grup olarak son yıllarda önem kazanmıştır. Bir ittifakta, müşterilerin bir havayolu şirketi ile rezervasyon yapabileceğini, ancak ortak havayollarının servis kalitelerini de deneyimleyeceğini göz önüne alırsak, genel hizmet kalitesi üye havayolları için son derece önemlidir (Tiernan, Rhoades, & Waguespack, 2008: 99 – 102).

Ekonomik açıdan, havayollarının büyük ağları işletmesi için güçlü teşvikler vardır ve birleşmeler ve satın alımlar yoluyla büyüme çoğu zaman bir havayolunun ağında kısa sürede kademe atlamasını sağlar (Fan, Vigeant-Langlois, Geissler, Bosler, & Wilmking, 2001: 349-360).

Havayolu İttifaklarının Faydaları

Kesintisiz hizmet ağının genişletilmesi: Tüketicilerin çok sayıda noktaya hizmet sunan havayollarını tercih etmesine neden olan talep etkenleri mevcuttur. Daha rekabetçi bir ortamda daha fazla yolcu çekmek için, bir havayolu dünyanın daha fazla noktasına uçuşlarıyla hizmet sunmak zorundadır. İttifak ortakları ağlarını birbirine bağlarken ve 'kesintisiz' hizmetler sunarken, hizmet ağlarını kendi bölgelerinin ötesine genişletebilirler. Örneğin, Lufthansa-United ittifakı, ortakların Avrupa ve ABD şebekelerini bağlamasına izin verdi. Lufthansa, United, Air Canada, SAS ve Thai Airways birlikte, yaklaşık 400 şehir için kesintisiz hizmet sunmak için "Star Alliance" planını yaptıklarını duyurdu. Ayrıca, ittifaklar aracılığıyla ortaklar, cazip havaalanlarına erişebilir ve büyük bir havayolunun kendi hizmetlerini karlı bir şekilde işletemeyeceği küçük pazarlarda hizmet vermesini sağlayabilir. Örneğin, Qantas, Avustralya-Vanuatu hattında Air Vanuatu ile ittifak kurdu ve rota içine kendi uçaklarını yerleştirdiğinde doluluk oranları kabul edilebilir olmayacak olmasına rağmen bu pazara giriş yapmış oldu (Bureau of Transport and Communications Economics, 1996).

Ortaklar arasındaki trafik akışı: İttifak ortaklarının ağlarının başarılı bir şekilde birleştirilmesi, ortakların birbirlerine trafik akışı sağlayarak uçuşlarındaki doluluk oranını artıracaktır. Buna ek olarak, her ortak kendi uçuş frekansını artırmadan müşterilerine sunabileceği uçuş sıklığını artırabilir. Örneğin, Lufthansa ve United, ittifaklarından öncesinde Washington - Frankfurt hattında 31 aktarmasız uçuş sunmaktaydılar. Bununla birlikte, ittifak sonrasında iki ortak da, müşterilerine 62 adet kesintisiz kod paylaşımlı uçuş sunmuştur.

Maliyet verimliliği: İttifak, ortakların ölçek ekonomisinden, artan trafik yoğunluğundan ve kapsam ekonomisinden yararlanmasına yol açarak birim maliyetleri azaltabilir. Ölçek ekonomileri, bir ittifak ortaklarının ağ boyutları sabit tutulduğunda daha düşük maliyetle aynı miktarda trafiğe hizmet edebiliyorlarsa başarıya ulaşabilir. Havalimanı tesislerinin müşterek kullanımı, müşterek reklam ve tanıtım, yakıt ve diğer öğelerin müşterek satın alınması, sistemlerin ve yazılımın ortak geliştirilmesi ve bagaj transferinin müşterek kullanımı vb. ölçek ekonomilerinin sonuçları olacaktır. Ağ genişletme ve karşılıklı trafik besleme, ittifak ortaklarının daha yüksek trafik yoğunluğuna ulaşmasına imkan sağlar. Bu, ortakların daha yüksek frekansta çalışmasına ve / veya daha büyük uçak kullanmasına dolayısıyla birim maliyeti düşürmesine yol açacaktır. İttifak ortakları mevcut ağlarını yeni pazarlar için bağlantılı hizmetler sağlayacak şekilde birleştirdikleri takdirde kapsam ekonomileri başarılı olabilir.

Geliştirilmiş hizmet kalitesi: Aktarmaların sıklığı, zamanda sağlanabilecek kolaylık bir havayolu şirketinin hizmet kalitesinin en önemli boyutlarıdır. Düzgün yürütülen bir ittifak, uçuş saatlerini daha uygun uçuş planları sunarak ve aktarmaların oranını artırarak müşterilere sunulan uçuşların frekanslarını artırarak hizmet kalitesini kesinlikle artıracaktır. Ortaklar ayrıca, aktarmalı yolcuları diğer uçuşlarına bağlamak ve bekleme sürelerini en aza indirmek için uçuş programlarını koordine etmektedirler.

Yolcular için güzergah seçimlerinde artış sağlamak: Bir ittifak üyesi havayolu, aynı boyutta olan fakat ittifak üyesi olmayan bir havayolundan daha fazla güzergah ve yönlendirme seçeneği sunabilir. Örneğin, Vancouver'dan Lyon'a "Star Alliance" ağında uçmak isteyen bir yolcu düşünün. Bu yolcu Lufthansa uçuşlarında Vancouver-Frankfurt-Lyon rotasında gidebilir. Aynı zamanda, Air Canada/Lufthansa uçuşlarında Londra-Frankfurt-Lyon rotasında gidebilir. Alternatif olarak, United Airlines/Lufthansa uçuşlarında Vancouver-Chicago-Frankfurt-Lyon rotasında gidebilir. İttifaklar olmadan, daha az kullanışlı olan birkaç farklı havayollarının uçuşlarını kullanmak zorunda kalacaktır.

CRS Paylaşımı Avantajları: Codeshare uçuşları CRS² ekranında diğer uçuşlara kıyasla pek çok avantaj elde eder. İlk olarak, kod paylaşımı ile aktarmasız uçuş CRS ekranlarında iki kez listelenir, çünkü her iki ortak da kendi uçuşları olarak aynı uçuşu listeler. İkinci olarak, kod paylaşımli bağlantılı uçuşlar, CRS ekranlarındaki interline uçuşlarının önünde listelenir. Üçüncü olarak, bir aktarmalı bir kod paylaşımli uçuş, CRS ekranlarında üç kez listelenir. Örneğin, ABD GAO³ Berlin'den Frankfurt'a Lufthansa ile, devamında ise United ile Frankfurt'tan Chicago'ya bağlayan bir uçuş görüntülemiştir. Aynı uçuşun birden çok şekilde listelenmesi ve öncelikli görüntülenmeler diğer havayollarını ekranlarda daha aşağılara veya diğer sayfaya iter (Oum & Park, 1997: 133-144).

Havayolu İttifaklarının Faydalarının Sınıflandırılması

İttifaklardan sağlanan faydalar üç kategoriye ayrılabilir:

- Pazar varlığı ile ilgili.
- Kaynak kullanımı ile ilgili.
- Uygulamaların öğrenilmesi.

Daha iyi uygulamaların öğrenilmesi, gelirlerin daha iyi kullanılması yoluyla mali faydalara yol açması nedeniyle dolaylı bir menfaat kaynağı olur. Mesela bu daha iyi üretkenlik ile mümkün olabilir.

Pazar varlığı ile ilgili menfaatlere gelince, nihai hedef gelir artışıdır. Bu gelir artışı, bir taşıyıcının rotasında genişleme sağlaması veya daha yüksek doluluk oranlarına neden olabilecek bir büyük bir ortakla kod paylaşımı aracılığıyla elde edilebilir. Gelirler, daha yüksek verimlerle de artırılabilir. İttifak yoluyla tipik bir tarifeli hizmet havayolu şirketinde yüzde 2-5 oranında bir gelir artırma potansiyeli olduğu düşünülüyor. Gelirleri artırmak olan potansiyel, kısmen büyük ortakların ana hava limanlarında büyümek için yeterli imkanı olmasına bağlıdır. Slotların kullanılabilirliği çok kısıtlıysa, gelir artışının gerçekleştirilmesi imkansızla yaklaşabilir. Kaynak kullanım yararları ile ilgili olarak, örneğin, işgücü verimliliği, uçak verimliliği ve tedarik edilen

² Computer Reservation System

³ U.S. Government Accountability Office

malların ve hizmetlerin daha düşük maliyetlerinden kaynaklanan yararlar olarak sınıflandırma yapabiliriz. Maliyet düşürme potansiyelinin büyük kısmı işgücünde olmakla birlikte bu iş gücü pazarlama, bakım, yer hizmetleri veya uçuş operasyonlarında olabilir. Maliyet düşürmeye yönelik diğer kaynaklar, ekipman ve mülk maliyetleri, çoğunlukla uçak için sermaye maliyetleri ve yer hizmetleri gibi üçüncü taraf hizmetleri için ödenen giderlerdir (Kleymann & Seristö, 2001: 303 - 310).

Havayolu İttifaklarının Ortaya Çıkış Nedeni

Dört stratejik faktörün ittifak oluşumuna neden olduğuna inanılıyor. İlk ve en bilinen neden, ikili anlaşmalarla sınırlandırılan uluslararası pazarlara girme ihtiyacı olmuştur; ittifak, taşıyıcıların, ülkeler arasında müzakere edilmiş ikili anlaşmalarla direkt muhatap olmadan uluslararası pazarlara "hizmet etmesine" izin verir. Havayolu ittifakının ortaya çıkış nedenlerinden ikinci ise, küresel ve kesintisiz bir ağ kurma isteğidir. Üçüncü neden, maliyet düşürmedir. Ortak faaliyetler veya ölçek etkisi ekonomisi ile maliyet düşürme yapılabilir. Dördüncü neden ise, pazardaki büyümenin havayolunun yalnız hizmet etmeye devam etmesi halinde havayolu için karlılığı düşürecek olmasıydı.

Havayolu İttifaklarına Dair Kavramlar

Havayolları arasındaki ortaklıklar aşağıdaki kavramlarla özetlenebilir (Gudmundsson & Rhoades, 2001: 209 - 218):

- **Codeshare:** İki veya daha fazla havayolunun aynı uçuşu paylaşmasıdır.
- **Blockspace:** Bir havayolunun bir koltuğu satması için başka havayoluna tahsis etmesidir.
- **Revenue Sharing:** İki veya daha fazla havayolunun ortak bir aktiviteden elde edilen geliri paylaşmalarıdır.
- **Wet lease:** Bir havayolunun diğerine personel/uçak kiralamasıdır.
- **Franchising:** Bir havayolu diğerine marka adını uçuş hizmetlerini sunmak amacıyla kiralar ancak kendi uçağını/personelini tedarik eder.
- **Computer Reservation System:** Bir havayolunun bir başka havayolunun iç rezervasyon sistemini paylaşması ve / veya benimsemesidir.
- **Insurance/parts pooling:** İki veya daha fazla havayolu ortak satın almayı kabul eder.
- **Joint Service:** İki havayolunun birleştirilmiş bir uçuş hizmeti sunmasıdır.
- **Management Contract:** Bir havayolu şirketinin, operasyonunun bir yönünü yönetmek için başka bir havayolu şirketiyle anlaşma yapmasıdır.
- **Baggage handling/maintenance/facilities sharing:** Bir havayolunun belirli bölgelerde hizmet / personel /olanaklar sağlamak üzere başka bir havayolu şirketi ile anlaşma yapmasıdır.
- **Joint Marketing:** İki veya daha fazla havayolunun ortak hizmetleri / faaliyetleri pazarlamak için imkanlarını birleştirmesidir.
- **Equity swap/governance:** İki veya daha fazla havayolunun hisse takası ve / veya müşterek yönetim yapıları yaratmasıdır.

Havayolu İttifaklarında Entegrasyon Seviyeleri

Bir ittifak grubu içindeki ortaklar arasındaki işbirliği, basit değişim anlaşmalarını aştığından, daha sıkı koordinasyon ve çabaların entegrasyonuna olan ihtiyaç artar. Her bir üyenin diğer üye ile birlikte çalıştığı çoklu bir ittifak ağında, tek üyenin kararları ağına büyük bir bölümünü etkileyecektir. Bu ittifakların entegrasyona dayalı olduğunu (Brewer & Hooper, 1998) ve üyeler arasında karşılıklı bağımlılığın arttığını işaret etmektedir. Üyeler arasındaki entegrasyon derecesi aynı zamanda örgütsel sınırları da tanımlayacaktır. Üyelik entegrasyonunun yüksek düzeyde olması ve firmanın izin sınırlarıyla havayolları, bir ittifakın kuruluş birimlerini oluşturmaya doğru ilerleyecektir. Karşılıklı olarak artan bağımlılık, istikrara olan ihtiyacı ve birbirine bağlı olan ve olmayan ittifakların büyümesindeki yavaşlamayı işaret etmektedir.

Merkez Üyeler, İkincil Üyeler ve Katılımcılar: Havayolu ittifaklarını entegrasyonun sağlamlığı açısından inceleyen Kleymann(1999), bir havayolu ittifakının üç üyelik seviyesi (merkez üyeler, ikincil üyeler ve katılımcılar) olması gerektiğini belirtmiştir. Bir ittifakın merkezinde, az sayıda havayolu sıkıca işbirliği yaparak bazı yetkileri ortak bir yönetim kuruluna bırakıyor. Merkez üyeler arasındaki anlaşmalar büyük olasılıkla tamamen çok yönlü ve ittifaka özel olacaktır. Merkez üyeler, ikincil üyeler tarafından destekleneceklerdir. Bunlar genellikle bir veya iki merkez üye ile diğerlerinden daha sıkı işbirliği yapan havayollarıdır. İttifakla, otoriteye tam olarak başvurmadan veya ittifak yönetimiyle ilgili konularda bir söz söylemeden doğrudan işbirliği yaparlar. Son olarak, katılımcılar bulunmaktadır. Bu havayolları, bir ittifakla bağlanmadan veya güzergah sistemlerini bütünüyle entegre etmeden, güzergah bazında işbirliği yapmaktadırlar (Kleymann & Seristö, 2001: 303 - 310).

İkili İttifaklara Örnekler

Havayolları tarihleri incelendiğinde kuruluşlar öncesi de aralarında ikili anlaşmalarla ittifak yaptıklarını görmekteyiz. Bu ittifaklara geçmişten örnekler verirsek (Dresner & Windle, 1996: 201 - 211):

Northwest/KLM İttifakı

Northwest'in Atlantik dışı gelirlerinin üçte birini ve uluslararası yolcu gelirlerinin yüzde 5'ini yansıtmının sonucu olarak, Northwest Airlines'a 1994'de 125 milyon dolar ila 175 milyon dolarlık gelir artışı sağlandı.

KLM'nin Atlantik dışı gelirlerinin yüzde 18'ini ve uluslararası yolcu gelirlerinin yüzde 3'ünü temsil eden ittifakın sonucu olarak, 1994 yılında KLM'ye 100 milyon dolarlık gelir artışı sağlandı.

Atlantik pazarının toplam payında yüzde 7'den yüzde 11,5'e yükselme, ittifak sayesinde sağlandı.

US Air/British Airways İttifakı

US Air 1994 yılında ittifak dolayısıyla ilave olarak 20 milyon dolar gelir elde etti.

British Airways'e Nisan 1994-Mart 1995 arasında elde ettiği gelirlerde 100 milyon \$ artış sağlamıştır ve bu gelirlerinin yüzde 5'ini ABD gelirleri, yüzde 1'ini uluslararası gelirler temsil ediyor.

United Airlines/Lufthansa İttifakı

İttifak dolayısı ile United Airlines'ta günlük 600 yolcu artışı olmuştur.

United Airlines/Ansett Australia İttifakı

United Airlines günde 120 yolcu artışıyla, 14 milyon dolar ilave gelir elde etmiştir.

United Airlines/British Midland İttifakı

Trans-atlantik yolcularda United Airlines'a yıllık 30000, British Midland'e 25000 yolcu artışı sağlanmıştır.

Havayolu İttifakları Kuruluşları

Günümüzde üç adet havayolu ittifakı mevcuttur. Dünyadaki toplam pazar payları %73'ü bulmaktadır. Bunları kuruluş sıralarıyla ele almak gerekirse;

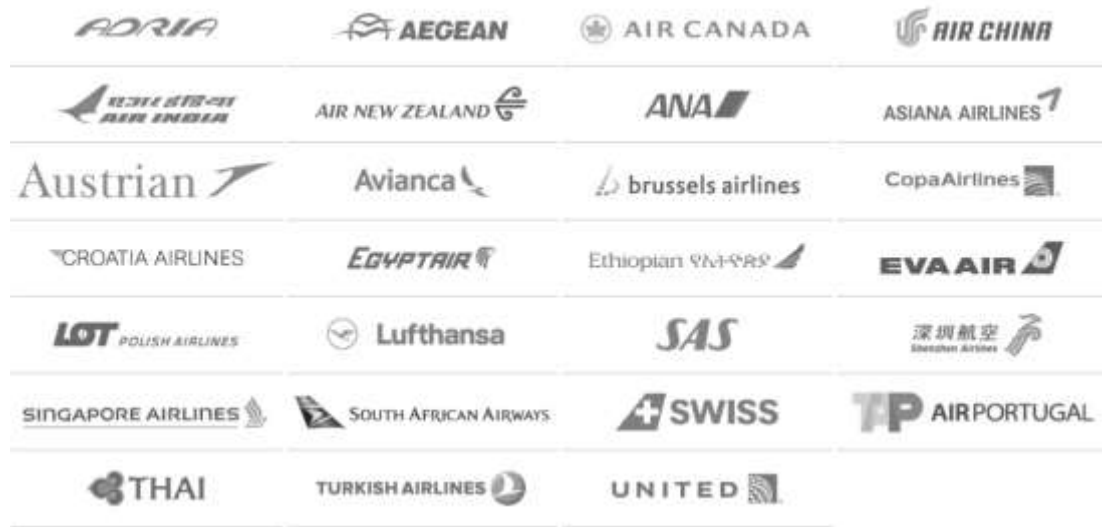
Star Alliance: 14 Mayıs 1997 tarihinde beş kurucu havayolu ile kurulan Star Alliance günümüzde yirmi sekiz üyesi bulunan bir havayolu ittifakıdır. Her havayolu kendi çeşitliliğini ve çok kültürlülüğünün zenginliğini ittifak üyeleriyle paylaşırken, bireysel stilini ve kültürel kimliğini korur. Aynı zamanda her bir havayolu, en yüksek güvenlik ve müşteri hizmetleri standartlarında ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Ocak 2019 itibarıyla, özenle seçilmiş bağlantı ortakları Star Alliance ağını şu anda 28 üye havayollarının hizmetinde olan 1317 havalimanına taşımaktadır.

STAR ALLIANCE
THE WAY THE EARTH CONNECTS



Şekil 1: Star Alliance logosu

Şekil 1'de görülen Star Alliance logosunun beş ayrı parçası kurucu havayolları olan Scandinavian Airlines, Thai Airways International, Air Canada, Lufthansa ve United Airlines'ı temsil etmektedir. Sloganı ise dünyayı bağlayan yol anlamına gelmektedir.



Şekil 2: Star Alliance üyesi havayolları

En büyük havayolu ittifakı olan Star Alliance, üye havayolları dolayısıyla pek çok sık uçan yolcu programına (frequesnt flyer program) programına sahiptir. Miles & More, Lufthansa tarafından kurulan ve daha sonra Lufthansa tarafından satın alınan ya da Star Alliance'a katılan havayollarının kullandığı en önde gelen sık uçan yolcu programıdır. Star Alliance üyelerinin bütün sık uçan yolcu programları aşağıda listelenmiştir:

- Miles & More (Lufthansa, Swiss Airlines, Adria, Austrain Airlines, Brussels Airlines, Croatia Airlines, LOT Polish Airlines)
- Miles & Bonus (Aegean Airlines)
- Aeroplan (Air Canada)
- Phoenix Miles (Air China)
- Airpoints, Air New Zealand
- ANA Milleage Club (All Nippin Airways)
- Asian Club (Asiana)
- LifeMiles (Avianca, TACA Airlines)
- Eurobonus (Blue1, SAS Scandinavian Airlines)
- Milleage Plus (Copa Airlines, United Airlines)
- EgyptAir Plus (EgyptAir)
- Sheba Miles (Ethiopian Airlines)
- KrisFlyer (Singapore Airlines)
- Voyager (South African Airways)
- Fidelidade (TAM Airlines)
- Victoria (TAP Portugal)
- Royal Orchid Plus (Thai Airways Int.)
- Miles and Smiles (Turkish Airlines)
- Dividend Miles (US Airways)

Daha önce de yazdığımız üzere dünyada 1317 havalimanına hizmet veren Star Alliance'ın en önemli merkezleri şunlardır:

- Frankfurt International Airport (FRA)

- Brussels International Airport (BRU)
- Singapore Changi Airport
- Zurich Airport
- Suvarnabhumi Airport
- Philadelphia International Airport
- Atatürk International Airport (IST)



Şekil 3: Star Alliance İttifakının Uçuş Noktaları (Andrew, 2012)

Oneworld: 1 Şubat 1999 tarihinde American Airlines, British Airways, Cathay Pacific ve Qantas tarafından kurulmuştur. Oneworld, üye havayolları arasında interline biletlemeyi başlatan ilk küresel ittifaktır; bu da, tüm ağ boyunca sorunsuz transferlerin ve esnekliğin keyfine varacağımız anlamına geliyor. Güncel olarak on beş üyesi mevcuttur.



Şekil 4: Oneworld logosu ve üye havayolları

Oneworld ağının büyümesi ile beraber üye sayısının artması aynı zamanda sık uçan yolcu programlarının da büyümesi anlamına gelmektedir. Bu noktada Oneworld içinde en çok kullanılan programlar Executive Club ve AAdvantage'dır. Diğer programlar ise aşağıdadır:

- AAdvantage (American Airlines)
- Executive Club (British Airways)
- The Marco Polo Club (Cathay Pacific)
- Finnair Plus (Finnair)
- Iberia Plus (Iberia)
- JAL Mileage Bank/JAL Global Club (Japan)
- Lanpass (LAN)
- MexicanaGo (Mexicana)
- Qantas Frequent Flyer (Qantas)
- Royal Plus (Royal Jordanian)
- S7 Priority (S7 Airlines)

Oneworld ittifakının en önemli merkezleri ise aşağıdaki havalimanlarıdır:

- London Heathrow Airport (LHR)
- Dallas–Fort Worth (DFW)
- Helsinki Airport (HEL)
- Madrid Airport (MAD)
- Hong Kong International (HKG)
- Tokyo International (HND)
- Santiago (SCL)
- Sydney (SYD), Melbourne (MEL)



Şekil 5: Oneworld ittifakının uçuş noktaları

Ayrıca OneWorld kendi sitesinde son zamanlarda almış olduğu ödülleri de yayınlamıştır:

- FlightStats: Havayolları İttifakları Zamanında Performans Hizmeti Ödülü 2016.
- Business Traveller: En İyi Havayolu İttifakı 2016 (Üst üste dördüncü yıl).
- Global Traveler'ın Okuyucu Anketi 2016 Ödülleri, En İyi Havayolu İttifakı.
- Trazees: Favori Havayolu İttifakı (İkinci kez).
- Business Traveller: Kuzey Amerika'nın 2016 En İyi Business Seyahat Ödülleri (Arka arkaya ikinci yıl).
- World Travel Awards 2016: 14. Yılı için Dünyanın En İyi Havayolu İttifakı.
- Premier Traveler's Okuyucu Anketi: En İyi Havayolu İttifakı.

Skyteam: 22 Haziran 2000 yılında Aeromexico, Air France, Delta Air Lines ve Korean Air öncülüğünde kurulmuştur. China Southern'ın Kasım 2018'de ayrılmasıyla, güncel olarak on dokuz üyesi bulunmaktadır. Havacılık için zorlu bir zaman olan son on yılda üye havayollarının sayısını üç katına çıkardı, uçuş sayısını ikiye katladı ve destinasyonlarını neredeyse ikiye katladı.



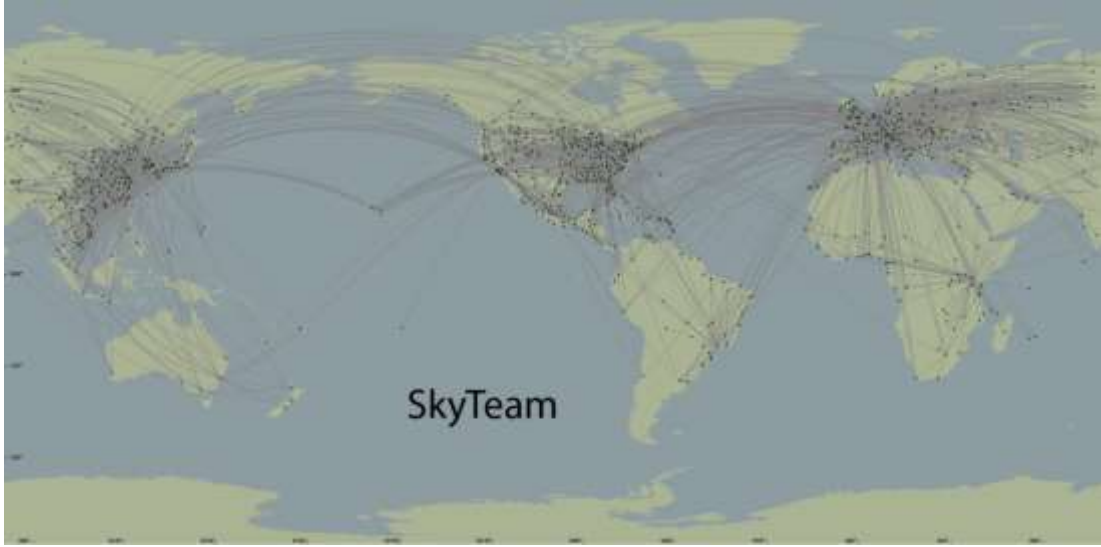
Şekil 6: Skyteam logosu ve üye havayolları

Skyteam'in ağı genişledikçe ve üyeleri arttıkça sık uçan yolcu programları da öne çıkmaya başlamıştır. Bunların en önde geleni ise Flying Blue'dur. Tam liste ise şu şekildedir:

- Iyng Blue (KLM, Air France, Air Europe, Tarom and Kenya Airways)
- Skymiles (Delta)
- Aeroflot Bonus (Aeroflot)
- Club Premier (Aeromexico)
- OK Plus (Czech Airlines)
- Skypass (Korean Air)
- Eastern Miles (China Eastern Airlines)
- Alitalia (MilleMiglia)
- Alfursan (Saudia)
- Cedar Miles (Middle East Airlines)
- Golden Lotus Plus (Vietnam Airlines)

Dünyada 170 ülkeye uçup 1080 noktaya ulaşan Skyteam'in en önemli merkezleri şunlardır:

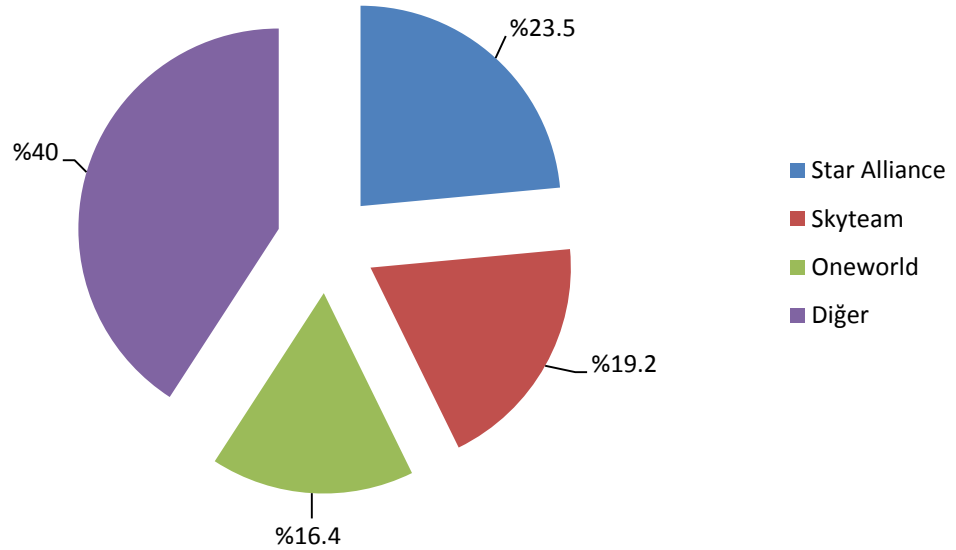
- Amsterdam Schiphol Airport (AMS)
- Paris Charles de Gaulles Airport (CDG)
- Prague Ruzyně Airport (PRG)
- Rome Fiumicino Airport (FCO)
- Sheremetyevo International Airport (SVO)
- Madrid Barajas Airport (MAD)



Şekil 7: Skyteam ittifakının uçuş noktaları

Havayolu İttifaklarının Kıyaslanması

Star Alliance, Oneworld ve Skyteam ittifaklarının yolcu sayısı olarak pazardan aldığı yüzdesel oranlar şu şekildedir:



Şekil 8: Havayolu ittifaklarının pazar payı dağılımı (2017)

Şekil 8’de gördüğümüz üzere günümüzde pazar payı sıralaması olarak Star Alliance önde olup, onu Skyteam ve Oneworld takip etmektedirler. Burada Star Alliance havayollarının birazdan ele alacağımız destinasyon sayısındaki fazlalığın büyük bir etkisinin olduğu söylenebilir.

	Star Alliance	Skyteam	Oneworld
Uçuş Noktası	1317	1080	1012
Hizmet Verilen Ülke Sayısı	193	170	158
Toplam Gelir	\$171 milyar	Bilinmiyor	\$123.1 milyar
Yıllık Yolcu Sayısı	725 milyon	730 milyon	527,9 milyon
Uçak Sayısı	4919	3763	3447
Günlük Uçuş Sayısı	18800	17343	12738
Lounge Sayısı	1000	750	650
Çalışan Sayısı	423210	459781	397682

Tablo 1: İttifakların çeşitli ölçütlerle kıyaslanması

Tablo 1'deki kıyaslamalarda gördüğümüz sonuç Star Alliance çalışan sayısı ve yıllık yolcu sayısı hariç her alanda rakiplerine bir üstünlük kurmuştur. Bazı alanlarda bu üstünlük yakinken, uçuş noktasında gözle görülür bir fark atmıştır. Bir diğer üstünlüğün fazla olduğu alan ise lounge sayısıdır. Star Alliance'ın bu kadar noktada üstünlük kurmasının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Üye sayısının çokluğu
- Kurucu şirketlerin çok köklü olması (Lufthansa, United)
- Çeşitli noktalara uçuş yapan üyeler barındırması
- Kurulan ilk ittifak olması

2. TÜRK HAVA YOLLARI VE STAR ALLIANCE

Star Alliance Öncesi Türk Hava Yolları

Türk Hava Yolları Star Alliance öncesinde yine kaliteli ve büyük havayoluydu fakat ittifaka dahil olmak Türk Hava Yolları için büyük bir büyüme imkanı ve aynı zamanda prestij sağlayacaktı.

Üyelik sürecinden önce Türk Hava Yolları yine havayollarıyla ikili anlaşmalar yapıyordu ve güncel olarak hala yapmaktadır. Buna örnek olarak Lufthansa ile imzalanan ikili anlaşma gösterilebilir. 25 Mart 2007'de başlayan yaz tarifesiyle birlikte İstanbul – Frankfurt, İstanbul – Düsseldorf ve Ankara – Frankfurt hatlarında Lufthansa ve Türk Hava Yolları uçuşları kod paylaşımli seferler olarak ve tarifeleri birbirine uyumlu olacak şekilde düzenlenmiştir.

Bir diğer örnek olarak yine 25 Mart 2007'de Türk Hava Yolları ve Lufthansa ortak olarak İstanbul – Münih seferleri yapmaya başlamışlardır.

1 Haziran 2007 tarihinden itibaren Türk Hava Yolları ve Star Alliance üyesi bir havayolu olan Avustura Hava Yolları mil programlarında ortaklığa başlamışlardır. Anlaşma sayesinde her iki havayolu şirketinin özel yolcu programlarına dahil üyeler Türk Hava Yolları ve Avusturya Hava Yolları seferlerinde mil toplayarak, bu milleri her iki havayolunda da kullanabileceklerdir.

Aynı mil programı anlaşması 20 Eylül 2007 tarihinde bir diğer Star Alliance üyesi olan Swiss International Air Lines ile de yapılmıştır.

	2003	2004	2005	2006	2007
KONMA SAYISI	100.807	106.493	127.137	152.536	168.899
UÇULAN KM (000)	137.392	147.492	168.901	207.202	232.147
ARZ EDİLEN KOLTUK-KM (MİLYON)	24.040	26.481	29.805	36.934	41.619
ÜCRETLİ YOLCU-KM (MİLYON)	16.112	18.594	21.317	25.383	30.251
YOLCU DOLULUK ORANI (%)	67,0	70,2	71,5	68,7	72,7
ARZ EDİLEN TON-KM (MİLYON)	3.229	3.556	3.986	4.874	5.535
ÜCRETLİ TON-KM (MİLYON)	2.055	2.333	2.590	3.019	3.549
GENEL DOLULUK ORANI (%)	63,6	65,6	65,0	61,9	64,1
ÜCRETLİ YOLCU (000)	10.420	11.991	14.134	16.946	19.636
KARGO (TON)	117.923	129.984	140.559	155.862	177.508
POSTA (TON)	4.899	4.867	4.415	4.010	6.714
FAZLA BAGAJ (TON)	2.515	2.783	3.714	3.673	3.462
PERSONEL (YIL SONU TOPLAM)	10.239	10.956	11.121	10.324	10.453

Tablo 2: Star Alliance öncesi dönemde Türk Hava Yolları trafik verileri

	NOT	1 Ocak-31 Aralık 2007	1 Ocak – 31 Aralık 2006
ESAS FAALİYET GELİRLERİ			
Satış Gelirleri (net)	36	4.521.537.724	3.811.798.033
Satışların Maliyeti (-)	36	(3.453.757.947)	(3.252.559.119)
Hizmet Gelirleri (net)	36	-	-
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler /Faiz+Temettü+Kira(net)	36	251.070.607	239.547.096
BRÜT ESAS FAALİYET KARI		1.318.850.384	798.786.010
Faaliyet Giderleri (-)	37	(772.820.320)	(712.312.403)
NET ESAS FAALİYET KARI		546.030.064	86.473.607
Diğer Faaliyetlerden Gelir ve Karlar	38	112.828.538	276.079.231
Diğer Faaliyetlerden Gider ve Zararlar (-)	38	(418.985.940)	(60.678.803)
Finansman Gelirleri / (Giderleri)	39	164.350.843	(112.534.754)
FAALİYET KARI		404.223.505	189.339.281
Net Parasal Pozisyon Kar / (Zararı)	40	-	-
ANA ORTAKLIK DIŞI KAR / (ZARAR)	24	-	-
VERGİ ÖNCESİ KAR		404.223.505	189.339.281
Vergiler	41	(112.330.882)	(10.556.360)
NET DÖNEM KARI		291.892.623	178.782.921
HİSSE BAŞINA KAZANÇ (YKı)	42	0,167	0,102

Tablo 3: Star Alliance öncesi dönemde Türk Hava Yolları finansal verileri

Tablo 2 ve tablo 3'te bulunan veriler ışığında Star Alliance öncesi dönemde Türk Hava Yolları'nın büyümekte olan ve geleceği parlak bir havayolu olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Bu sebeple Star Alliance ittifakı için de cazip bir ortaklık olarak görülen Türk Hava Yolları'nın dönemler olarak incelendiğinde operasyonel ve finansal olarak yükselişte olduğu gözlemlenebilir.

2007 yılında 141 noktaya uçan Türk Hava Yolları Star Alliance ittifakının uçuş ağını genişletebilecek potansiyel bir ortak olarak görülmüştür.

Net dönem karı olarak 2006'da 178 milyon TL açıklamışken, 2007 yılında bu rakam 291 milyon TL'ye yükselmiştir.

Bu dönemde Avrupa Havayolları Birliği üyesi şirketler ortalama %4.1 büyürken Türk Hava Yolları bu dönemde %16 büyüyerek çok büyük bir fark yaratmıştır.

Türk Hava Yolları'nın Star Alliance Üyeliği Süreci

SHGM'nin verdiği izinler çerçevesinde yurtdışına 24 yeni hat açarak Avrupa'da yolcu sayısını en çok arttıran havayolu şirketi olan Türk Hava Yolları, 9 Aralık 2006'da İstanbul'da Star Alliance'nin 21 üyesinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda ön anlaşmayı imzalayarak Star Alliance'a üyelik için ilk adımını atmıştır. Türk Hava Yolları, bu tarihten itibaren tam üyelik için 12-18 aylık müzakere sürecine girmiştir. Türk Hava Yolları, söz konusu geçiş döneminde Lufthansa, United Airlines ve Singapur havayolları başta olmak üzere pek çok havayolu ile işbirliğine girerek uçuşlarını uyumlu hale getirmeye çalışmıştır. Üye ülkelerle ortak tarife uygulanmasının yanı sıra bilgi işlem altyapısının oluşturulması çalışmalarını da içeren süreçte Türk Hava Yolları, rezervasyon ve satışla ilgili altyapıyı da Star Alliance ile birlikte oluşturmuştur.

Türk Hava Yolları - Star Alliance ittifakı, yolcuların bağlantılı uçuşlarla dünyanın her noktasına sorunsuz bir şekilde ulaşmasını ve şirketler arasında yapılan ortak uçuş anlaşması gereğince avantajlı fiyatlardan bilet almalarını sağlayacağı belirtilmiştir.

Hizmet kalitesindeki artış ve ortaklık anlaşmasının getireceği kolaylıklar nedeniyle yolcuların başka havayolları yerine Türk Hava Yolları'nı tercih edeceği ve doluluk oranının artacağı ifade edilmiştir.

Türk Hava Yolları, Star Alliance'a katılım ile mevcut pazar konumunu geliştirecek, network gelişimi, gelir artışı, birim gelirden artış gibi fırsatların yanı sıra kurum anlaşmalarına katılım sayesinde business yolcu trafiğini artırma şansı da sağlayacak. Etkin kaynak kullanımı fırsatları sayesinde pazarlama, bakım, yer hizmetleri ve operasyon, işçilik maliyetlerinde tasarruf, uçak verimliliğinde artış, dağıtım maliyetlerinde tasarruf avantajları sunacak Star Alliance üyeliği, Türk Hava Yolları'nın teknolojik altyapısının da güçlenmesine katkı yapacaktır. Star Alliance'a üye havayollarının seçilen havaalanlarında ortak çatı altında toplanması sonucunda yolcular daha fazla havayolu şirketinde mil kazanımı ve kullanımı olanağı elde edecek.

Türk Hava Yolları'nın Star Alliance'a üyeliğine ilişkin protokol 1 Nisan 2008 tarihinde imzalanmıştır. Türk Hava Yolları Yönetim Kurulu Başkanı Candan Karlıtekin, Türk Hava Yolları Genel Müdürü Temel Kotil ve Star Alliance Ceo'su Jaan Albrecht'in imzaladığı sözleşmeyle Türk Hava Yolları, Star Alliance'ın 20. üyesi olmuştur. Türk Hava Yolları bu üyelikle 162 ülkede 965 havalimanına ulaşan ağa sahip oldu.

Star Alliance Sonrası Türk Hava Yolları

Türk Hava Yolları ittifaka dahil olduktan sonraki ilk faaliyet raporunda (2008) şirketin misyon ve vizyonu ile ilgili stratejik hedefleri başlığına;

Üyesi olduğu Star Alliance ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran bir ortaklık haline geldiğini belirtmiştir.

Ayrıca Star Alliance'a tam katılım ile birlikte, üye havayollarının deneyim sistemine dahil olan Türk Hava Yolları, ulusal ve uluslararası otoriteler (IOSA, SHGM, TSE) tarafından da operasyonel ve yönetsel ürün, hizmet ve süreçlerinin etkinliği açısından denetlenmeye başlanmıştır.

Toplam Trafik Sonuçları

	2012	2011	2010	2009	2008
Ücretli Yolcu (000)	39.045	32.648	29.119	25.102	22.597
Arz Edilen Koltuk-Km (Milyon)	96.124	81.193	65.100	56.574	46.343
Ücretli Yolcu-Km (Milyon)	74.410	58.933	47.950	40.130	34.265
Yolcu Doluluk Oranı (%)	77,4%	72,6	73,7	70,9	73,9
Uçulan Nokta	219	196	174	158	145
Konma Sayısı	308.384	270.618	245.226	213.953	189.328
Uçulan Km (000)	542.339	419.113	358.370	311.869	262.124
Kargo (Ton)	454.293	375.042	302.983	230.709	191.934
Posta (Ton)	16.570	12.796	10.973	7.351	6.956
Fazla Bagaj (Ton)	3.683	4.170	3.629	3.734	3.752
Arz Edilen Ton-Km (Milyon)	14.288	11.926	9.036	7.795	6.147
Ücretli Ton-Km (Milyon)	9.425	7.467	5.894	4.784	3.993
Genel Doluluk Oranı (%)	66,0	62,6	65,2	61,4	65,0

Tablo 4: Star Alliance Sonrası Türk Hava Yolları Trafik Verileri

	1 Ocak - 31 Aralık 2009	1 Ocak - 31 Aralık 2008
SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER		
Satış Gelirleri	7.035.882.903	6.123.174.209
Satışların Maliyeti (-)	(5.135.949.144)	(4.542.670.584)
BRÜT KAR / (ZARAR)		
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	1.899.933.759	1.580.503.625
Genel Yönetim Giderleri (-)	(806.503.413)	(635.876.008)
Diğer Faaliyet Gelirleri	(261.536.526)	(203.813.181)
Diğer Faaliyet Giderleri (-)	91.136.104	56.690.528
	(199.139.482)	(210.120.463)
FAALİYET KARI / (ZARARI)		
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kar/ Zararlarındaki Paylar	723.890.442	587.384.501
Finansal Gelirler	12.813.703	3.572.374
Finansal Giderler (-)	172.982.144	1.427.882.203
	(172.708.672)	(713.373.140)
VERGİ ÖNCESİ KAR / (ZARAR)		
Vergi (Gideri) / Geliri	736.977.617	1.305.465.938
	(177.901.337)	(171.239.727)
DÖNEM KARI / (ZARARI)		
Hisse Başına Kazanç / (Kayıp) (Kr)	559.076.280	1.134.226.211
	0,64	1,30

Not: Tutarlar aksi belirtilmedikçe Türk Lirası (TL) olarak gösterilmiştir.

Tablo 5: Star Alliance Sonrası Türk Hava Yolları Finansal Verileri

Öncelikle Türk Hava Yolları'nın Star Alliance üyeliğinin kriz yılı olan 2008'de başladığını göz önüne alarak konuşursak; Türk Hava Yolları için Star Alliance üyeliği büyük derecede finansal getiri sağlamıştır. Satış gelirlerinin 4.5 milyar TL'den 6.1 milyar TL'ye yükseldiğini görüyoruz. Bu kriz dönemi için muazzam bir yükseliş olmakla birlikte, bunda ittifak üyeliğinin katkısını atlamak yanlış olacaktır. Yolcu doluluk oranında 2007 ve 2008 arasında düşüş yaşanmayıp aksine %1 de olsa artış yaşanması ise Türk Hava Yolları ve Star Alliance ortaklığının bir başarısıdır. Ama burada Türk Hava Yolları'nın stratejik yönetim planlarının başarısı da büyüktür. Çünkü aynı dönemde United Airlines 5 milyar dolardan fazla zarar açıklamıştır. Türk Hava Yolları ise aynı dönemde 1.1 milyar TL kar açıklamıştır.



Şekil 9: Star Alliance logolu Türk Hava Yolları uçağı

Star Alliance öncesinde ödüllerde pek adı duyulmayan Türk Hava Yolları ittifaka üye olduktan sonra standartlarını yükseltmesiyle aşağıdaki ödüllere ulaşmıştır:

- 2009 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 29. Airfinance Konferansı'nda (2009) En İyi Finansman Uygulamasını Gerçekleştiren Şirket
- 2009 yılında Airbus tarafından verilen Operasyonel Mükemmellik Ödülü
- 2010 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- Air Transport World 2010 Pazar Liderliği Ödülü
- Aviaton Week 2009 rakamlarına göre Mali Anlamda Dünyanın En Sağlıklı Havayolu
- 2011 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2012 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2013 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2014 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2015 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax Dünyanın En iyi 7. Havayolu Şirketi
- 2016 Skytrax En İyi Business Class İkrâm Servisi
- 2016 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkrâmı
- 2017 Skytrax Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu Şirketi
- 2017 Skytrax En İyi Business Class İkrâm Servisi
- 2017 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu
- 2017 Skytrax En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkrâmı

Miles & Smiles: Miles&Smiles, size Türk Hava Yolları ve Star Alliance üyesi diğer havayolları uçuşlarından, program ortağı otellerde yaptığınız konaklamalardan, araba kiralama şirketlerinden ve Miles&Smiles kredi kartı ile yaptığınız harcamalardan mil kazanma imkanı veren bir programdır. Biriktirdiğiniz millerle ödül bilet (THY ve Star Alliance üyesi diğer havayolları uçuşlarında kullanılabilir) ve refakatçi bileti (THY uçuşlarında kullanılabilir) alabilir ya da biletinizi bir üst sınıfa yükseltebilirsiniz.

Programın Star Alliance dışındaki ortakları; AnadoluJet Jet Airways ve Tam Airways'tir.

SONUÇ

Havayolu ittifaklarının günümüz ve gelecekteki havayolu sektöründe büyük önem arz ettiği ve edeceği kesindir. Bunun nedenlerinden birisi olarak havayollarının kendilerinin uçması durumunda başa baş noktasına gelemeyeceği rotalara ittifak ortaklarıyla kod paylaşımı yaparak uçabilmesi fırsatı gösterilebilir.

Aynı zamanda ittifaklar aracılığıyla şirketler rekabet noktasındaki maliyetlerinde kısmı bir azalma sağlayarak, bu noktadan karlılığını arttıracaktır.

Türk Hava Yolları, Star Alliance öncesi dönemde ortalamanın üstünde bir Avrupa havayoluyken, Star Alliance üyeliği ile dünyanın en iyileri arasında adını sıkça duyduğumuz ve sürekli ödül haberleri ile gelen bir havayolu haline gelmiştir. Bu noktadaki başarı sadece Star Alliance'a bağlanamaz fakat etkisinin olmadığını söylemek de doğru olmayacaktır. Star Alliance üyeliğinin bir sonucu olarak güncel olarak dünyada en çok noktaya uçan havayolu durumuna gelmiş olan Türk Hava Yolları, aynı zamanda gelir yönetimi sistemini de 2012 yılında yenileyerek daha verimli bir hale getirmiştir. Yeni sistem, özellikle bağlantılı tip yolculuklardan elde edilebilecek gelirleri, daha gelişmiş bilimsel tahmin ve optimizasyon modelleri kullanarak kontrol edebilme imkânı vermektedir.

Gelecek açısından ise havayolu ittifakları dünyada uçulmadık nokta kalmaması için, kendi aralarındaki rekabet maliyetini düşürmek için büyük çaplı paylaşımlara gidebilirler. Örneğin; hali hazırda zaten havayolları arasında ikili anlaşmalar bulunmakla birlikte, Star Alliance ile Skyteam ittifak olarak kısmi bir paylaşım içine girse bile bunun iki tarafa da yararı olacaktır.

KAYNAKLAR

Andrew. (2012, Mayıs 2). *StarAlliance Cements Route Dominance With Eva Airways*. Haziran 4, 2017 tarihinde Points, Miles & Martinis: <http://pointsmilesandmartinis.boardingarea.com/2012/05/guest-post-staralliance-cements-route-dominance-with-eva-airways/> adresinden alındı

Associates, G. R. (1994). *A Study of International Airline Code Sharing*. Washington, DC.

Brewer, A., & Hooper, P. (1998). *Strategic alliances among international airlines and their implications for organisational change*. Sydney: Institute of Transport Studies.

Brueckner, J. K. (2001). The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 1475-1498.

- Bureau of Transport and Communications Economics. (1996). *Codesharing in international aviation: a discussion paper*. Avustralya.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process? *Strategic Management Journal*, 55-83.
- Dresner, M., & Windle, R. (1996). Alliances and code-sharing in the international airline industry. *Built Environment*, 201-211.
- Fan, T., Vigeant-Langlois, L., Geissler, C., Bosler, B., & Wilmking, J. (2001). Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century. *Journal of Air Transport Management*, 349-360.
- Gudmundsson, S., & Rhoades, D. (2001). Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration. *Transport Policy*, 209-218.
- Kleymann, B., & Seristö, H. (2001). Levels of airline alliance membership:balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management*, 303-310.
- Morrish, S., & Hamilton, R. (2002). Airline alliances—who benefits? *Journal of Air Transport Management*, 401-407.
- Oster, C., & Pickerell, D. (1986). Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry. *Logistics and Transportation Review*, 371-387.
- Oum, T., & Park, J.-H. (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 133-144.
- Tiernan, S., Rhoades, D., & Waguespack, B. (2008). Airline alliance service quality performance—An analysis of US and EU member airlines. *Journal of Air Transport Management*, 99-102.