

Küresel Havayolu İşbirliklerinin Girişimcilik Özellikleri: Üye Havayolu İşletmelerinin Misyon ve Vizyon İfadeleri Açısından Bir İnceleme

Engin KANBUR*

Volkan MAZIOĞLU**

Aysun KANBUR***

ÖZ

Stratejik işbirlikleri gelişen ve değişen dinamik havacılık sektöründe havayolu işletmelerinin ortak faaliyetlerde bulunma çabalarında karşılıklı olarak çıkmaktadır. Havayolu işletmelerinin yer aldığı işbirliği anlaşmaları sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma yolunda atılan önemli adımlar olarak nitelendirilebileceği gibi üyelerine yol gösterici bir rol de üstlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesidir. Araştırmanın verileri üç büyük küresel havayolu işbirliği üyesi olan 59 havayolu işletmesinden toplanmıştır. Bu havayolu işletmelerinin büyük çoğunluğunun misyon ve vizyon ifadeleri web sitelerinden bazıları ise e-posta aracılığıyla elde edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; üç büyük küresel havayolu işbirliğinin misyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin özgüven (kendine güven) en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde vizyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin liderlik, en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma, yaratıcılık ve başarı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Küresel Havayolu İşbirlikleri, Havayolu İşletmeleri, Misyon, Vizyon, Girişimcilik

JEL Sınıflandırması: M13, M16

Entrepreneurial Characteristics of Global Airline Alliances: An Examination in terms of Member Airline Companies' Mission and Vision Statements

ABSTRACT

Strategic alliances emerge in the efforts of airline companies to engage in mutual activities in the dynamic aviation sector that is developing and changing. Cooperation agreements involving airline companies can be described as important steps towards gaining sustainable competitive advantage, and they are undertaking a guiding role for their members. The aim of this study is to examine the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) within the framework of content analysis of their members' mission and vision statements. The data of the study were collected from 59 airline companies that are members of the three major global airline alliances. The mission and vision statements of the majority of these airline companies were obtained from their websites and some of them via e-mail. According to the results of the analysis, it can be revealed that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the mission statements of the three major global airline alliances is self-confidence (self-confidence), and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking. In the same way, it can be revealed that the

* Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Havacılık Yönetimi Bölümü, ekanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-6261-9314

** Blm. Uzm., volkanm8@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-3279-3100

*** Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, akanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0002-5950-0865

(Makale Gönderim Tarihi: 09.01.2022 / Yayına Kabul Tarihi: 31.05.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1055359

Makale Türü: Araştırma Makalesi

entrepreneurial characteristic mentioned the most in the vision statements is leadership, and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking, creativity, and success.

Key Words: *Global Airline Alliances, Airline Companies, Mission, Vision, Entrepreneurship*

JEL Classification: *M13, M16*

GİRİŐ

Dünyada küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması birçok uluslararası işletmenin aynı pazarlarda rekabet etmesini ve amaçlarına ulaşabilmek üzere farklı stratejiler geliştirmesini sağlamıştır. Rekabetin yoğunluğu havayolu işletmelerinin de doğru atımlar yapabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yönetim biçimleri ve stratejileri oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bu stratejilerden biri olan küresel işbirliği hareketleri havayolu işletmelerinin başarılı olmaları için önemli bir girişim haline gelmiştir. Havacılık sektöründe varlığını sürdüren havayolu işletmeleri değişen yolcu isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilme arayışı içinde modern yönetim yaklaşımlarına yönelmiştir. Havayolu işletmelerinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve uluslararası pazarlarda varlıklarını gclendirebilmesi için oluşturulan küresel havayolu işbirlikleri, işletmelerin sahip oldukları gücü ve zayıflıklarını kontrol etmesinde, ileride karşılaşabileceği olumsuzlukları avantaja çevirmesinde ve riskleri minimum düzeye indirebilmesinde etkili olabilmektedir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterme hedefi, sınırları kalkan dünyada her geçen gün gelişen ve değişen havacılık sektörü içindeki birçok havayolu işletmesini büyüme ve rekabeti sürdürebilme yolunda stratejik işbirliklerini önemli bir araç olarak görmeye yönelmektedir. Özellikle uluslararası düzeyde iş yapmak isteyen havayolu işletmeleri stratejik işbirliği kurmayı veya stratejik işbirliklerine ye olmayı tercih etmektedir. Günümüzde bu bilinç içerisindeki işletmelerin kurdukları küresel havayolu işbirlikleri havacılıkta en önemli stratejik işbirliklerini meydana getirmektedir (Orhan, 2016). Hem ulusal hem de uluslararası boyutlarda oluşan ekonomik krizler bireylerin yolculuk alışkanlıklarını olumsuz etkilemekte, havacılık işletmelerinin amaçlarına ulaşmasını engellemekte ve işletmelere birtakım finansal problemler yaşatmaktadır. Bundan dolayı havayolu işletmeleri, varlıklarını sürdürmek ve rekabet stnlğu sağlamak için koşulları sektörün şartlarına göre değişen farklı stratejik işbirlikleri oluşturmuşlardır. Bu işbirlikleri işletmelerin uzun ömürlü faaliyet göstermesine, uluslararası pazarlara daha rahat girmesine, giderlerini düşürerek uçuş noktalarını oğaltmasına, deneyim, teknoloji ve bilgi sağlama yoluyla teknolojideki ilerlemeleri daha düzenli görmesine imkn tanımaktadır (Aysal, 2019).

Bu çalışmada küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesi amaçlanmıştır. Stratejik yönetim anlayışı ile uzun dönemde rekabet avantajı kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak isteyen örgütler kaçınılmaz olarak girişimcilik özellikleriyle değer yaratmakta ve bu özellikleri varoluş nedenlerini yansıtn misyonlarında ve gelecekte nerede olmak istediklerini gösteren vizyonlarında ortaya koymaktadır. Havayolu işletmelerinin

misyon ve vizyon ifadelerinde anlam bulan girişimcilik özellikleri yer aldıkları küresel havayolu işbirliklerinin girişimciliğini de temsil edici bir rol üstlenecektir. Bu çalışmanın girişimcilik özelliklerinin küresel havayolu işbirliklerine üye olmak isteyen havayolu işletmelerinin örgütsel yönlendirmelerini (misyon ve vizyon ifadeleri) yapılandırmalarında destekleyici olacağı, küresel havayolu işbirliklerinin girişimcilik kimliğinin tespit edilmesine dayanak olarak yazına katkı sağlayacağı ve yazında bu değişkenlerin incelenmesine yönelik araştırma boşluğunu dolduracağı düşünülmektedir. Dolayısıyla tüm bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde bu çalışmanın havayolu işletmeleri ve ilgili tüm paydaşlar için sonuçları itibarıyla önemli olduğu ifade edilebilir.

I. YAZIN TARAMASI

A. Küresel Havayolu İşbirlikleri

Belirsizlik ortamının sıkça yaşandığı sektörlerde işletmelerin risklere karşı varlıklarını koruması, ihtiyacı olan kaynaklara ulaşabilmesi ve rekabet avantajı yaratması için başvurduğu araçlardan biri stratejik işbirlikleridir. Stratejik işbirlikleri birden çok işletmenin birlikte planladıkları stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için belli sektörlerde, ortak faaliyette bulunmaya yönelik oluşturdukları anlaşmalardır. Aralarında işbirliği yapan işletmeler ortak bir görüş çevresinde güç birliği yaparken, stratejik özerkliklerini kaybetmeden, kendi menfaat ve hedeflerini korumayı sürdürmektedir (Orhan, 2016).

Gelişen ve değişen dinamik havacılık sektöründe havayolu işletmeleri için ileri teknoloji elde etmek ve kullanmak, artan rekabet ortamını sürdürülebilir rekabet avantajına çevirebilmek üzere yeni, güncel ve tutarlı stratejiler oluşturmak ve uygulamak en önemli görevlerden biri haline gelmiştir. Havayolu işletmeleri birinci öncelikleri olan uçuş ve yer emniyetinden taviz vermeden, yaptıkları tüm görevlerde kaliteyi yükseltmek, sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak, tüketici taleplerine zamanında ve mantıklı çözümler üretmek ve maliyetleri azaltmak için doğru, etkin ve verimli stratejiler oluşturmalı, uygulamalı ve bunları sürekli olarak yenilemelidir. Bu stratejilerin en önemlilerinden biri de stratejik işbirlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletmenin yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçlara ulaşabilmek için anlaşmaya dayalı işbirliği yapmaları olarak tanımlanabilir (Kanbur ve Karakavuz, 2017).

Küresel havayolu işbirlikleri stratejik işbirliği modellerinin en kapsamlı, en geniş ve en büyüğü olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine birçok bakımdan yarar sağladığı görülmektedir. Bunlar; daha fazla ağ erişimi, kesintisiz seyahat, zengin içerikli dinlenme salonlarına erişim ve geliştirilmiş sık uçuş uygulamaları olarak belirtilebilir (Goh ve Uncles, 2003). Bu yararları ek olarak; tarife ve hatların beraber oluşturulması, yer hizmetlerinde işbirliği, yer hizmetlerinden birlikte yararlanılması, sık uçuş (frequent flyer) uygulamaları, kod paylaşım programları, ücretlerin beraber oluşturulması ve kapasite yönetiminin gerçekleştirilmesi, çalışanların birbirleriyle değişimi, sistemlerin birlikte tasarlanması, birlikte reklam

ve pazarlama geliştirme uygulamaları, bakımın birlikte yapılması ve alımların (uçak, yakıt vb.) birlikte yerine getirilmesi de ele alınabilir (zenen, 2003).

İşletmeler arasındaki işbirliği anlaşmaları tüm iş kollarında tercih edilen faaliyetlerden biridir. Fakat havacılık sektöründe gerçekleştirilen küresel havayolu işbirlikleri sergilediği gelişim süreci ile birlikte havayolu işletmelerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinde her geçen gün daha fazla değer taşır hale gelmektedir. Pazar şartlarının hızlı bir değişim ve gelişim göstermesi havayolu işletmelerine belli bir yere özgü pazarların dışında iş yapma zorunluluğu getirmiştir. Bu kapsamda dünyanın en büyük havayolu işbirlikleri; Star Alliance, Sky Team ve One World olarak dikkat çekmektedir (ztrk, 2018).

Tablo 1. Küresel Havayolu İşbirlikleri ve özellikleri

zellikler	Küresel Havayolu İşbirlikleri		
	Star Alliance	Sky Team	One World
ye Sayısı	26	19	14
Uçak Sayısı	4988	3054	3296
Utuğu lke Sayısı	195	175	170
Uçuş Noktası Sayısı	1317	1036	1000
Günlük Kalkış (bin)	19	15,4	13
Yıllık Yolcu Sayısı (milyon)	727	676	490
alışan Sayısı (bin)	423	412	400
Havaalanı Salon Sayısı	1100	790	650

Kaynak: www.skyteam.com/, www.staralliance.com/en/, www.oneworld.com/

Star Alliance: Beş havayolu işletmesinin (Lufthansa, United Airlines, Air Canada ve Thai Airways Company) 1997’de Almanya’nın Frankfurt şehri merkezli kurduğu ilk küresel havayolu işbirliğidir. Bugün Star Alliance, her biri kendine özgü kültür ve hizmet tarzına sahip 26 ye havayolu işletmesine sahiptir. İşbirliği yeleri geniş bir küresel ağı üzerinden sorunsuz bağlantılar sunmak için bir araya gelmektedir. ye işletmeler arasında küresel ölçekli havacılık işletmelerinin yanında küçük, bölgesel havayolu işletmeleri de bulunmaktadır (Star Alliance, 2022).

Sky Team: 22 Haziran 2000’de merkezi Amsterdam’da olan Aeromexico, Air France, Delta Air ve Korean Air öncülüğünde kurulan küresel havayolu işbirliğinin 19 ye havayolu işletmesi bulunmaktadır. yeleri, 170 ülkede 1036 destinasyona günlük 15.445’ten fazla uçuşta her yıl 676 milyon müşteriyi ağırlamak için geniş bir küresel ağda birlikte çalışmaktadır (SkyTeam, 2022).

One World: 1 şubat 1999’da merkezi Kanada’nın Britanya Kolombiyası’nda bulunan ve dünyanın  büyük havayolu işbirliğinden biri olan One World 170 den fazla bölgede 1000 kadar destinasyonda hizmet vermektedir. Kurucu yeleri olan American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Canadian Airlines ve Qantas Airlines dahil toplam 14 ye havayolu işletmesinden oluşmaktadır (OneWorld, 2022).

B. Misyon, Vizyon ve Girişimcilik Kavramları

Misyon, işletmenin gerçek ruhunu anlatan en gerekli yapı taşı olarak tanımlanmaktadır (Moin, Ali ve Khan, 2012). Misyon, çalışanlara ve diğer tüm paydaşlara işletmenin ne olduğunu, niçin var olduğunu, amacının ne olduğunu, neyi başarmak istediğini anlatan en iyi iletişim yolu şeklinde de ifade edilmektedir (Gharleghi, Nikbakht ve Bahar, 2011; Esmer ve Yüksel, 2023). Ayrıca misyon işletmenin tüm temel özelliklerini taşıdığından stratejilere ulaşmada kritik önem taşımaktadır (King, Case ve Premo, 2012). Misyon işletmeyi bir bütün olarak bir arada tutan normları ve değerleri içeren kültürel bir bağdır (Kılıç, 2010). *Vizyon* ise, işletmenin “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna verilmesi gereken yanıttır. Vizyon, işletmenin sektörde sahip olmak istediği konumunu, bu amaçla gittiği yönünü ve geliştirmek üzere planladığı yeteneklerini belirtmektedir (Karabulut, 2007). Vizyon tam olarak bir işletmenin tercih edilen veya ideal geleceği olarak tanımlanmaktadır (Calder, 2011). Aynı zamanda vizyon, işletmenin gelecekteki amaçlarına ulaşmada rotası ve zihinsel bir ifadesidir. Vizyon, işletmenin sahip olunan ve paylaşılan değerleri sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıç, 2010). Dolayısıyla misyon ve vizyon ifadeleri popülist bir yaklaşımla değil (Öcal, 2023) örgütün amaç ve stratejilerini destekleyicisi olacak şekilde tasarlanmalıdır (Yıldırım, 2023).

Günümüzde havacılık sektörünün hızlı bir ivme yakalaması, gelişmesi ve havayolu işletmelerinin özel sektöre devredilip sayıca artması ve uluslararası işletmelere dönüşmesi sonucu havacılık işletmeleri sektördeki diğer rakipleri ile rekabet edebilmek, müşterilerine daha keyifli bir yolculuk deneyimi yaşatarak daha fazla tercih edilen bir işletme konumuna gelebilmek için çeşitli stratejilerden yararlanmaktadır (Bükçüoğlu, 2019). Havayolu işletmeleri için ciddi meselelerden biri işletmenin ileriye dönük planlamasını, stratejilerini ve hedeflerine erişmesini etkileyen yönetsel talimatlara uyumudur. Havayolu işletmelerinin yönetim yapısının kuralları görmezden gelemeyeceği düşünülecek olursa, bir havayolu işletmesi için vizyon, stratejilerini etkileyen yönetim yapısının kurallara uyumu olarak değerlendirilebilir (Bozkurt, 2019). Misyon ise bir havayolu işletmesi için sahip olduğu tüm özellikleri yansıtarak paydaşlara aktarmayı ilke edinen iletişim aracı olarak nitelendirilebilir.

Misyon ve vizyon ifadelerinde biçimsel olarak girişimcilik kavramı yer bulmakta olup bu ifadeler örgütlerin girişimcilik niyetinin belirtilmesini desteklemektedir (Ünal ve Çatı, 2016). Misyon ve vizyon içerisinde yer alan kavramlar örgütlerin değerlerinin yanı sıra girişimcilik özelliklerine dair bilgi sunmakta ve yöneldiği alanları özetlemektedir (İnce, 2015). Misyon ve vizyonda girişimciliğe yapılan atıflar misyonu ve vizyonu gerçekleştirme çabası ile örgütleri girişimci olmaya yönlendirici nitelik taşımaktadır (Çiçek ve Töremen, 2018).

Girişimcilik ülkelerin ekonomik yönden gelişmeleri ve büyümeleri için kritik öneme sahip bir faktördür (Doğrusöz, Uluçay ve Yazıcı, 2023; Tangör ve Özgen, 2022). Birçok farklı tanımları bulunan girişimcilik kavramı temel olarak; riskleri üstlenerek çevresel şartlar sonucunda oluşan fırsatları iyi analiz edip değerlendirebilmektir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2008). Diğer bir açıdan girişimcilik, düşüncelerin hayata geçirilmesinde kişinin becerisini açıklayan bir

ifadedir. Bu ifade yaratıcılık, yenilik ve risk almakla birlikte amaçlara erişmede projeleri tasarlama ve yönetme becerisini de içerir (Başar, 2013). Girişimcilik, küreselleşme ile birlikte daha çok kullanılmaya başlanan bir kavram haline gelmiştir (Yan, 2012). Özellikle girişimciliğin stratejik yönetim sürecinde giderek daha önemli bir rol üstlendiği görülmektedir. Kurumsal büyüme ve gelişmenin yanı sıra örgütün uzun dönemli olarak krlılığını artırma yeteneğinde girişimcilik çok kritik bir öneme sahiptir (Ming, 2013). Bu nedenle Fransız iktisatçı J. B. Say’dan itibaren girişimcilik insan, sermaye ve doğal kaynaklardan sonra üretim faktörleri arasına dhil edilmiştir (Bilge ve Bal, 2012). Girişimciler ise başarılı olmak için bir hedefe, bir düşünceye, bir vizyona ve bir bireysel odağa sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Bernstein, 2013). Dolayısıyla girişimcilerin diğer kişilerin göremediğini gören, fırsatları görüp, anlayan ve bunları iş fikrine dönüştürebilen, sürekli araştıran, yaratıcı düşünceye sahip, proaktif ve risk almaya yatkın kişiler olduğu belirtilmektedir (Hisrich, Peters ve Shepherd, 2006). Bu bağlamda böyle çalışanlara sahip işletmelerin de girişimci işletme özelliklerini taşıdığı ve girişimciliğe önem verdiği düşünülebilir.

C. Kavramlar Arasındaki İlişi

Girişimcilik ve stratejik yönetim kavramları, çeşitli görüşlerle çevresel farklılıklara adapte olabilmek ve fırsatları değerlendirebilmek düşüncelerine yoğunlaşarak aralarında tarafsız ilerleme gösterseler de, girişimcilik ve stratejik yönetim fikirlerinin bütünleşmesine yönelik çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir (Altuntaş, 2014). Girişimcilik yeni Őeyler ortaya koyma, stratejik yönetim ise rekabet üstünlüğü yakalama çabasına odaklanmaktadır. Böylece girişimcilik ve stratejik uygulamalar birbirini desteklemektedir (Meyer, Neck ve Meeks, 2002). Girişimcilik ve stratejik yönetim, işletme tutumu ve başarısı ile alakalı dinamik süreçler olarak ifade edilebilir. Girişimcilik, işletmelerin ürün, süreç ve pazar yenilikçi olmasıyla rekabet avantajı yaratmak için çalışmalar yapmayı desteklemektir (Ireland, Hitt, Camp ve Sexton, 2001). İşletmelerin karını en üst düzeye çıkarabilmesi için girişimcilik ve stratejik uygulamaları bir araya getirmesi gereklidir. Girişimcilik ve stratejik uygulamalar doğru bir Şekilde bir araya getirildiği taktirde işletmenin büyüme ve refah sağlama becerisi de ilerlemiş olur (Ersarı, 2018).

Stratejik yönetim örgütlerde geleceğe dair amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve bunlara ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemleri belirlemeyi ele alan bir yönetim sürecini ifade ederken bu süreçte ortaya konulacak misyon ve vizyon bildirgeleri örgütün ulaşmak istediği amaçları ve hedefleri açıkça yansıtmalıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006). Misyon ve vizyon ifadeleri stratejilerin geliştirilmesi ile ilişkili bir yönlendirme aşaması olarak stratejik süreçlerin oluşumunu desteklemektedir (Kılıç, 2010). Organizasyonlar yoğun rekabetçi çevrede rekabetçi avantaj elde edebilme yolunda misyon ve vizyon ifadelerini belirleyerek çalışanların motivasyonunu sağlamaya, onları ortak amaçlar etrafında birleştirebilmeye, proaktif bakış aışıyla stratejilerini geliştirmeye ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye abalmalıdır (Muslu, 2014). Misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulmasında vurgu yapılan kavramlar

örgütlerin girişimcilik özelliklerinin ifade edilmesi açısından da değer taşımaktadır. Yazında misyon ve vizyon bildirelerinde girişimciliği yansıtan özellikleri değerlendiren çalışmalara rastlanmaktadır.

Ay ve Koca (2012) çalışmalarında, İSO 500 listesinde bulunan işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin analizini yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre misyon ifadelerinde; sosyal sorumluluk, liderlik, yenilikçilik ve kalite gibi girişimcilik özellikleri ön plana çıkarken, vizyon ifadelerinde ise sektörel liderlik, yenilikçilik, küresellik ve büyüme-genişleme gibi girişimcilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Erol ve Kanbur (2014) çalışmalarında, misyon ve vizyon ifadelerine göre Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özelliklerini değerlendirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, girişimciliğin kendine güven, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik özelliklerinin baskın olduğu, ancak risk alma özelliğinin arka planda kaldığı belirtilmektedir. İnce (2015) çalışmasında, Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerini incelemiştir. Bulgulara göre; işletmelerin misyon ifadelerinde başarı, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçilik söylemlerinin ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Vizyon ifadelerinde ise başarı, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçilik vurgusunun öne çıktığı tespit edilmiştir.

Law ve Breznik (2018) çalışmalarında, havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri, stratejileri ve girişimcilik özellikleri hakkında neler yaptıklarını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde ortaya çıkan girişimcilik özellikleri; hizmet, müşteri, ilgi, kalite, emniyet, güven ve gelişme olarak belirlenmiştir. Köse ve Ayhün (2018) çalışmalarında, havayolu işbirliklerinin misyon ifadelerini kurumsal eşbiçimlilik kapsamında incelemiştir. Araştırma bulgularına göre havayolu işbirliği içindeki işletmelerin misyon ifadelerinin birbirini etkilediğine dair herhangi bir belirtiye rastlanmamıştır. Dolayısıyla işletmelerin misyon ifadelerinde kurumsal eşbiçimlilik durumuyla karşılaşmamıştır. Tatlı ve Üstün (2018) çalışmalarında, Borsa İstanbul'da işlem gören işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini içerik analizi yönetimi ile incelemiştir. Araştırma sonucunda işletmelerin vizyon ifadelerinde liderlik, yenilikçilik, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi girişimcilik özelliklerine önem verdikleri, misyon ifadelerinde ise sürdürülebilirlik, değer yaratma, çevre bilinci, kalite ve liderlik gibi girişimcilik özelliklerine önem verdikleri belirtilmektedir.

Erol, Yayar ve İnce (2018) çalışmalarında, Türkiye'deki iş kümelerinin vizyon ve misyon ifadelerini içerik analizi ile incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; rekabetçilik, yenilikçilik, sürdürülebilirlik, tasarım kabiliyeti gibi ifadelerin öne çıktığı görülmektedir. Çiçek ve Töremen (2018) çalışmalarında, üniversitelerin misyon, vizyon ve değerlerinin girişimcilik özelliklerini ne kadar etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre, üniversitelerin misyon, vizyon ve değerlerinin onları girişimci ve yenilikçi olmaya sevk ettiği belirlenmiştir. Ayrıca üniversitelerin sahip olduğu misyon ve vizyon ifadelerinin, yenilikçi ve girişimci üniversite sıralamasında ön sıralarda olmalarına katkı sağladığı kanısına varılmıştır. Slintak ve Dvorsky (2019) çalışmalarında, işletme

amaçlarının misyon ve vizyon oluşumuna etkisini incelemiş ve girişimcilikle olan bağlantısına değinmişlerdir. Elde edilen veriler sonucunda, işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleriyle karlılık, topluma hizmet ve değerleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Kuduz ve Atasever (2022) alışmalarında, finans işletmelerinin stratejik yönetim bağlamında misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerini incelemişlerdir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda misyon ve vizyon ifadelerinde sıklıkla; liderlik, proaktiflik, yenilikçilik, rekabetçilik kavramlarının ön plana çıktığı; gllk ve başarı kavramlarının ise daha az vurgulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile değer kazanan stratejik yönetim süreci bu bildiregiler aracılığıyla girişimciliğe dönük eylemlerin bir görüntüsünü sunarken havayolu işletmeleri için de kritik bir yönetim aracı halini almıştır. Havayolu işletmelerinin hedeflerine ulaşabilmeleri için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları oldukça önemlidir. Bu stnlğ devamlı hale getirmenin yolu strateji geliştirmenin yanında bu stratejiyi yönetebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmektir (Kanbur ve Karakavuz, 2017). Havayolu işletmelerinde stratejik yönetimin başarılı olabilmesi, havayolu işletmelerinin değişen evre şartlarına uyum gösterilebilmesi, g ve zayıf yanları ile tehdit ve fırsatları görebilmesi, dönüşümün ne zaman gerekli olduğunu bilmesi ve dönüştürme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu kapsamda rekabetin ve teknolojik değişimin yoğun yaşandığı havayolu işletmelerinin belirledikleri misyonlarına ve vizyonlarına ve dolayısıyla stratejilerine ulaşabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri sahip oldukları girişimcilik özellikleri ile yakından ilişkilidir. Başarıya odaklanan, gerektiğinde risk alabilen, kendine güvenen, yaratıcı düşünce sahibi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren, g ve zayıf yönlerini bilerek ona göre kendini yenileyen ve rekabetçi olan havayolu işletmelerinin stratejilerine daha çabuk ve daha güvenli olarak ulaşabileceği ifade edilebilir.

II. YÖNTEM

Küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin üyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın evrenini  büyük küresel havayolu işbirliği olan Star Alliance, Sky Team ve One World ile bu işbirliklerine ye olan 59 havayolu işletmesi oluşurmaktadır. Araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın sınırını da belirlemektedir. Araştırmanın diğer önemli sınırının ise girişimcilik özelliklerinin yazında en çok kullanılan ortak özellikler (risk alma, liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, gllk, proaktiflik, kendine güven, araştırma ve geliştirme, başarı ve rekabetçilik) yardımıyla yorumlanması olduğu söylenebilir. Araştırmanın verileri  büyük küresel havayolu işbirliği olan Star Alliance, Sky Team ve One World ile onlara ye 59 havayolu işletmesinden toplanmıştır. Bu havayolu işletmelerinin büyük çoğunluğunun misyon ve vizyon ifadeleri web sitelerinden bazıları ise e-posta aracılığıyla elde edilmiştir.

Küresel havayolu işbirliklerinin ve ye havayolu işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin girişimcilik özellikleri kapsamında incelenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, “dikkatli, ayrıntılı, sistematik bir

araştırmadır ve anlamları açıklama gayreti içinde bir materyalin planlanan bölümünü anlamlandırmadır”, “yüksek sayılarda verilerin düşürülmesine yetki veren kodlama ekipleri ile ölçümdür” ve “içerik analizinde sonuçlar önceden belirlenerek sınıflandırılmış belirli değişkenlerle alakalı sıklık sayısıdır (Peetz ve Reams, 2011).

Küresel havayolu işbirlikleri ve üye havayolu işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi teorik çerçevede ortak olarak vurgulanan girişimcilik özelliklerini belirten on özellik temelinde gerçekleştirilmiştir. Girişimciliğin çok farklı özelliklere sahip olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılsa da, süreklilik gösteren ve en fazla üzerinde durulan ortak bazı özelliklerin bulunduğu söylenebilir (Rodermund, 2004; Markman ve Baron, 2003). Ortak girişimcilik özellikleri işletmelerin yönetim süreçlerini, faaliyetlerini ve sektördeki pozisyonlarını önemli derecede etkilemektedir (Alam, 2011).

Bu araştırmada; risk alma, liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık, güçlülük, proaktiflik, özgüven (kendine güven), araştırma ve geliştirme, başarı ve rekabetçilik gibi yazında yer alan ortak girişimcilik özellikleri üzerinde durulmaktadır (Eyal ve Kark, 2004; Ward, 2004; Lee, Florida ve Acs, 2004; Ireland ve Webb, 2007; Teng, 2007; Rauch ve Frese, 2007; Döm, 2008; Nehete, Narkhede ve Mahajan, 2011; Mason ve Harvey, 2013; Erol ve Kanbur, 2014).

Girişimcilik özellikleri misyon ve vizyon ifadelerinde kelimeler veya sözcük gruplarıyla belirtilmiştir. Bundan dolayı araştırma sürecinde misyon ve vizyon ifadeleri yönlendirilebilir parçalara ayrılmış ve içerik analizinde on girişimcilik özelliğinin misyon ve vizyon ifadelerindeki varlığı ve sıklık düzeyi tespit edilmiştir. Her işletmenin misyon ve vizyon ifadelerinde yer alan girişimcilik özellikleriyle ilgili belirli bileşenlerine değer vermek üzere ikili kodlama yöntemi kullanılmıştır. Misyon ve vizyon ifadelerinde bu girişimcilik özelliklerinden hangisine değinilmemişse o özellik “0” değerini alırken eğer değinilmişse “1” değeri almıştır. Dolayısıyla misyon ve vizyon ifadelerindeki girişimcilik özellikleriyle ilgili on özellikten herhangi birini gösteren havayolu işletmesinin sahip olduğu girişimcilik özellikleri ortaya çıkarılmıştır.

III. BULGULAR

Bu çalışmada, küresel havayolu işbirliklerini oluşturan üç büyük işbirliğine (Star Alliance, Sky Team ve One World) üye toplam 59 havayolu işletmesinin girişimcilik özellikleri incelenmiştir. Girişimcilik özelliklerinin değerlendirilmesinde yazında vurgulanan ortak girişimcilik özelliklerine misyon ve vizyon ifadelerinde atıf yapıp yapılmadığı tespit edilmiş olup elde edilen bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’te belirtilmektedir.

A. Misyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri

Küresel havayolu işbirlikleri üyelerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait misyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Misyon İfadelerine Göre Star Alliance, Sky Team ve One World Girişimcilik zellikleri

Küresel İşbirlikleri	Risk Alma	Liderlik	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Gllk	Proaktiflik	zgven	Ar-Ge	Başarı	Rekabetçilik
Star Alliance	2	8	9	5	12	7	16	6	5	3
Sky Team	1	3	9	5	5	3	13	6	2	4
One World	2	3	6	4	3	2	9	4	3	2
Toplam	5	14	24	14	20	12	38	16	10	9

Tablo 2’de yer alan küresel işbirliklerinin misyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerine ait veriler incelendiğinde; Star Alliance işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin zgven olduğu dikkat çekmektedir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Star Alliance iştirakının bazı yelerinin (Ana All Nippon Airways, Asiana Airlines, Eva Air ve Singapore Airlines) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Diğer bir girişimcilik özelliği olan güçlülük durumuna da ye işletmelerin misyon ifadelerinde önem verdikleri görülmektedir. Öte yandan risk alma ve rekabetçilik ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az misyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Sky Team işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin yine zgven (kendine güven) olduğu görülmektedir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Sky Team iştirakının bazı yeleri (Garuda Indonesia ve Korean Air) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Öte yandan risk alma ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az misyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

One World işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin de diğer küresel işbirliği ye işletmelerinde olduğu gibi zgven olduğu söylenebilir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Oneworld iştirakının bazı yeleri (Cathay Pasific Airways, Japan Airlines, Qatar Airways) misyon ifadelerinde ön plana çıkan zgven özelliğini uygulamaya geçirdikleri söylenebilir.

 küresel işbirliğinin (Star Alliance, Sky Team, One World) misyon ifadelerinde ortak ve en çok geçen girişimcilik özelliğinin zgven (kendine güven) ve en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma olduğu belirtilebilir.

B. Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik zellikleri

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait vizyon ifadelerine göre girişimcilik zellikleri Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3. Vizyon İfadelerine Göre Star Alliance, Sky Team ve One World Girişimcilik Özellikleri

Küresel İşbirlikleri	Risk Alma	Liderlik	Yenilikçilik	Yaratıcılık	Güçlülük	Proaktiflik	Özgüven	Ar-Ge	Başarı	Rekabetçilik
Star Alliance	2	10	5	2	6	7	9	6	2	5
Sky Team	2	11	6	3	2	2	4	3	2	4
One World	2	2	4	1	5	1	2	3	2	2
Toplam	6	23	15	6	13	10	15	12	6	11

Tablo 3'te yer alan küresel işbirliklerinin vizyon ifadelerine göre girişimcilik özelliklerine ait veriler incelendiğinde; Star Alliance işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin liderlik olduğu dikkat çekmektedir. Star Alliance işbirliği üyelerinden Lufthansa ve Turkish Airlines misyonlarında belirttikleri liderlik özelliğini Avrupa'da lider konumda bulunmaları ile uygulamaya geçirdikleri söylenebilir. Ayrıca Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Ana All Nippon Airways, Asiana Airlines, Eva Air ve Singapore Airlines ise yine misyonlarında sıklıkla belirttikleri liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Diğer bir girişimcilik özelliği olan özgüvene de üye işletmelerin vizyon ifadelerinde önem verdiklerini görülmektedir. Öte yandan risk alma, yaratıcılık ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Sky Team işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin yine liderlik olduğu görülmektedir. Sky Team işbirliği kurucu üyelerinden biri olan Delta Airlines düşük maliyetli (low cost) uçuş yapan havayolu işletmeleri arasında lider konumdadır. Ayrıca Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Garuda Indonesia ve Korean Air ise yine misyonlarında sıklıkla belirttikleri liderlik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Öte yandan risk alma, güçlülük, proaktiflik ve başarı ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

One World işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin güçlülük olduğu söylenebilir. Skytrax tarafından beş yıldız olarak derecelendirilen Cathay Pasific Airways, Japan Airlines ve Qatar Airways buldukları bu konum sayesinde misyon ifadelerinde vurguladıkları güçlülük özelliğini uygulamalarına yansıtıtları görülmektedir. Öte yandan yaratıcılık ve proaktiflik ise diğer girişimcilik özelliklerine göre daha az vizyon ifadelerinde yer bulmaktadır.

Üç küresel işbirliğinin (Star Alliance, Sky Team, One World) vizyon ifadelerinde en çok geçen girişimcilik özelliğinin liderlik, en az geçen girişimcilik özelliğinin ise risk alma, yaratıcılık ve başarı olduğu belirtilebilir.

TARTIşMA ve SONUÇ

Havayolu işletmelerinin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamasının, ortalamanın üzerinde kar yapmasının ve marka değerini yükselterek hedeflerine ulaşmasının stratejik yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanmasıyla doğru orantılı olduğu söylenebilir. Havacılık; rekabete açık, sürdürülebilirliği zor olan, maliyetli, oldukça teknik ve kendine özgü hukuk kurallarına sahip bir sektördür. Değişimin ve gelişimin sıklıa yaşandığı havacılık sektöründe kendine özgü bu dinamikleri nedeniyle alınan her kararın, yapılan her yatırımın ve faaliyetin uzun dönemli olması, rekabet avantajı sağlaması, sürdürülebilir olması ve kurumsal prestij sağlaması bakımından yönetim ilke ve kurallarının stratejik bakış açısına sahip olması ve uygulanması son derece önemlidir. Bu bağlamda, küresel ölçekte iş yapan havayolu işletmelerinin uzun dönemli amaçlarına ve dolayısıyla oluşturdukları stratejilerine ulaşabilmeleri için tercih ettikleri yollardan biri stratejik işbirlikleri olmaktadır. Stratejik işbirliği birden çok havayolu işletmesinin tek başına yapamadığı stratejik hedefleri birlikte gerçekleştirmek için ortak faaliyetlerde bulunmayı taahhüt ettikleri anlaşmalardır. Bu işbirliklerinde amaç, ortak bir strateji üzerinde görüş ve g birliğine varmak ve bunu yaparken kendi stratejik bağımsızlıklarını kaybetmeden hedeflerine ulaşmaktır. Bu çalışmanın amaı, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özelliklerinin bünyelerinde bulunan üyelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi çerçevesinde incelenmesidir.

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait misyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde; üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde toplamda en fazla ne çıkan girişimcilik özelliğinin “zgven (kendine güven)” olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgunun Erol ve Kanbur (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile örtüştüğü görülmektedir. Girişimciliğin en önemli faaliyetlerinden biri stratejik karar alma ve bu kararı hızlı, etkin ve verimli bir şekilde uygulamaktır. Bu anlamda işletmelerin stratejik kararlar alması ve uygulaması o işletmenin bu konuda kendisine olan güveni ile yakından ilişkilidir. Misyon ifadelerinde varoluş nedenini ile ne istediğini açıkça ortaya koyan ve bu isteklerini adım adım yerine getiren işletmelerin özgüvenlerinin yüksek olması belirledikleri vizyona ulaşmalarında önemli derecede katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla  büyük küresel havayolu işbirliğinin yeleri dikkate alındığında her bir havayolu işletmesinin küresel çapta faaliyetlerini yürüttüğü, ulusal boyutta ise en iyi havayolu işletmeleri olduğu, yolcu kapasitesi, uçuş yoğunluğu, sahip olduğu filo büyüklüğü ve prestiji bakımından düşünüldüğünde özgüvenlerinin yüksek olması ve bunu misyon ifadelerine yansıtması beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Ayrıca üç büyük havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde toplamda ikinci en fazla ne çıkan ortak girişimcilik özelliğinin “yenilikçilik” olduğu görülmektedir. Bu bulgunun yazında birçok araştırmanın sonucu ile örtüştüğü söylenebilir (Ay ve Koca, 2012; Erol ve Kanbur, 2014; Tatlı ve stn, 2018; Erol, Yayar ve İnce, 2018; iek ve Tremen, 2018; Kuduz ve Atasever, 2022). Havacılık sektörünün her geçen gün gelişen ve bu gelişmeler işiğinde birçok yenilikler sunan ve teknolojiyi yoğun kullanan bir

sektör olduğu düşünüldüğünde bu sonucun küresel boyuttaki havayolu işletmeleri için normal ve beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Havacılık ve uzay sanayi bünyesinde gerçekleşen birçok yeniliğin sonradan diğer sektörlerle yayıldığı ve dolayısıyla diğer sektörlerle kıyasla lider konumunda olduğu bu alandaki gelişmelerden de anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde en az belirtilen ve dikkat çeken önemli özelliğin “risk alma” olduğu söylenebilir. Bu bulgunun da Erol ve Kanbur (2014) ile Kuduz ve Atasever (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Aslında girişimciliğin en önemli özelliği risk almaktır. Çünkü kıt kaynakların bulunması, kullanılması, sürdürülebilir olması ve bütün bu faaliyetlerin belirsizlik içerisinde yapılması büyük cesaret ister. Stratejik işbirliklerinin oluşmasının amacı, belirsizlik ortamında riskin azaltılması, buna bağlı olarak kayıpların ve maliyetlerin düşürülmesi ve dolayısıyla sürdürülebilir bir rekabet ortamının yaratılmasıdır. Bu bağlamda üç büyük küresel havayolu işbirliği üyelerinin misyon ifadelerinde risk alma özelliğinin az yer bulması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Risk almadan veya daha az risk alarak faaliyetlerini sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen havayolu işletmeleri stratejik işbirlikleri yaparak bunu başarmaya çalışmaktadır.

Küresel havayolu işbirliklerine (Star Alliance, Sky Team ve One World) ait vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde; üç büyük havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde toplamda en fazla öne çıkan girişimcilik özelliğinin “liderlik” olduğu dikkat çekmektedir. Küresel havayolu işbirliği üyeleri kendi ulusal havayolu işletmeleri arasında lider veya lider olma yolunda ilerleyen işletmelerdir. Örneğin, Türk Hava Yolları (Turkish Airlines) Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı (lideri) konumunda olan havayolu işletmesidir. Lufthansa Airlines Almanya'nın lider ve Avrupa'nın tek beş yıldız alan havayolu işletmesidir (Skytraxratings, 2022). Ulusal boyuttaki liderliklerini küresel boyuta taşımak isteyen her iki havayolu işletmesinin de Star Alliance küresel işbirliğinin üyesi olması bu duruma örnek gösterilebilir. Bu bağlamda üç büyük küresel havayolu işbirliği üyesi havayolu işletmelerinin de gelecekte nerede olmak istediklerini gösteren vizyon ifadelerinde liderlik özelliğinin daha fazla yer alması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan küresel havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde liderlik özelliğinden sonra “yenilikçilik” ve “özgüven” gibi girişimcilik özellikleri yer almaktadır. Havacılık sektöründe lider olan veya liderlik amacı içerisinde olan havayolu işletmelerinin daha yenilikçi ve daha özgüveninin yüksek olması gerektiği düşünülebilir. Lider olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak yenilik içeren faaliyetlerde bulunmakla mümkün olabilir. Aynı zamanda kendisine lider olma gibi bir vizyon belirleyen havayolu işletmelerinin bunu başarabileceğine inanması ve kendisine güvenmesi de gerekmektedir. Bu kapsamda küresel havayolu işbirliği üyelerinin vizyon ifadelerinde “yenilikçilik” ve “özgüven” gibi girişimcilik özelliklerinin sıkça yer alması beklenen ve istenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra risk alma girişimcilik özelliğinin vizyon ifadelerinde de az yer bulması daha önce misyon ifadesi kapsamında ele alınan açıklama doğrultusunda düşünülebilir. Yani

havayolu işletmeleri stratejik işbirlikleri kurarak riski ortadan kaldırmak veya azaltmak için bir araya gelmektedirler. Vizyon ifadelerinde az kullanılması bakımından en dikkat çeken girişimcilik özellikleri ‘‘yaratıcılık’’ ve ‘‘başarı’’ olarak görülmektedir. En çok kullanılan vizyon ifadelerinden biri olan yenilikçiliğin olabilmesi yaratıcılığın varlığı ile mümkün olabilir. Yenilik, yaratıcı düşünce ile başlar ve yaratıcılığın bir sonucudur (Allen, Smith ve Da Silva 2013; Chen ve Chang, 2013; Caniels ve Rietzschel, 2015; Kanbur, 2016). Bu bağlamda birbirini tamamlaması bakımından yaratıcılık özelliğinin daha çok üzerinde durulması beklenirken az kullanılması beklenilenin aksine bir durum olarak değerlendirilebilir. Aynı Şekilde liderliği hedef alan ve bunu vizyon ifadelerinde en çok kullanan havayolu işletmelerinin başarı özelliğini az kullanması da dikkat çekmektedir. Lider bir havayolu işletmesi olabilmek gibi bir vizyonu ancak yapılan faaliyetlerde başarıyı hedefleyen ve bunu her fırsatta ne sürebilen işletmelerin ortaya koyacağı da düşünülebilir.

Sonuç olarak, küresel havayolu işbirliklerinin (Star Alliance, Sky Team, One World) girişimcilik özellikleri üyelerinin misyon ve vizyon ifadeleri kapsamında değerlendirildiğinde  küresel işbirliğinin üyelerini misyon ve vizyon ifadelerine yansıtıtları özellikler bağlamında ortak amaçlar etrafında birleştirmeye odaklanarak sektörün dinamik rekabetçi çevresinde sürdürülebilirlik arayışında olduğu vurgulanabilir. Havacılık sektöründe lider olabilmek önemlidir ama daha da önemli olan bunu sürdürülebilir kılmaktır. Bu araştırmanın bulgularının yazında gerçekleştirilen diğer benzer çalışmalarla tutarlılık gösterdiği, gelecekte yapılması düşünülen araştırmalara destek vereceği ve orijinalliğiyle de yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

ıkar Beyanı

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar atışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alam, S. S. (2011). Entrepreneur's traits and firm innovation capability: An empirical study in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(1), 53–66.
- Allen, L. S., Smith, E. J., & Da Silva, N. (2013). Leadership style in relation to organizational change and organizational creativity perceptions from nonprofit organizational members. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 23-42.
- Altuntaş, G. (2014). *Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve Borsa İstanbul BİST - 100 endeksinde işlem gören işletmeler rneği*. 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, (s. 1-17), Antalya.
- Ay, ., & Koca, A. İ. (2012). İSO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Aysal, İ. (2019). *İşletmeler arası stratejik işbirliği ve büyüme havayolları işletmelerinin analizi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Başar, M. (2013). *Girişimcilik ve girişimcilik süreçleri*. Y. Ürper içinde, Girişimcilik (s. 2-19). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Bernstein, N. (2013). Intrapreneurship - can big business pull it off? *Workforce Solutions Review*, October/November, 12-16.
- Bilge, H., & Bal, V. (2012). Girişimcilik eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 131-148.
- Bozkurt, Y. (2019). <https://uteddergi.com/havacilikta-stratejik-yonetim-6/>. Uçak Teknisyenleri Derneği. Erişim Tarihi: 25.05.2021.
- Bükçüoğlu, B. (2019). *Havayolu taşımacılığında stratejik planlama*. Hava yolu taşımacılığı (s. 161-180). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- Calder, W. B. (2011). Institutional VVM statements on websites. *The Community College Enterprise*, 17(2), 19-27.
- Caniels, C. J. M., & Rietzschel, F. E. (2015). Organizing creativity: Creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 184-196.
- Chen, Y., & Chang, C. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119.
- Çiçek, V., & Töremen, F. (2018). Girişimci ve yenilikçi üniversite olmanın sırrı: Üniversitelerin misyon, vizyon ve değerleri girişimcilik özelliklerini ne kadar tetiklemektedir. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 16-27.
- Doğrusöz, L. A., Uluçay, A. P., & Yazıcı, S. (2023). Kültürün girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinde algılanan isteğin moderatör rolü: İstanbul örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 147-161.
- Döm, S. (2008). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2023). Türk kamu bankalarının misyon ve vizyonlarına yönelik nitel bir araştırma. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 233-245.
- Erol, Y., & Kanbur, E. (2014). Misyon ve vizyon ifadelerine göre Türkiye'nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özellikleri. *Business and Economics Research Journal*, 5(3), 149-165.
- Erol, Y., Yayar, R., & İnce, A. R. (2018). Türkiye'deki iş kümelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. 2. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress (s. 643). Nevşehir - Kapadokya: Dilkur Akademi.
- Ersarı, G. (2018). *Stratejik girişimcilik: Girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship? *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235.
- Gharleghi, E., Nikbakht, F., & Bahar, G. (2011). A survey of relationship between the characteristic of mission statement and organizational performans. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 117-124.
- Goh, K., & Uncles, M. (2003). The benefits of airline global alliances: An empirical assessment of the perceptions of business travellers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 37(6), 479-497.
- Hisrich, D. R., Peters, P. M., & Shepherd, A. D. (2006). *Entrepreneurship*. Seventh Edition. Mc Graw Hill: New York.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Ireland, D. R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49-59.
- İnce, A. R. (2015). Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon ifadelerine göre girişimcilik özellikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 143-155.

- İrmiş, A., Durak, İ., & zdemir, L. (2008). *Gaziantepli girişimcilerin genel zellikleri*. 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi (s. 56-65). Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları.
- Kanbur, E. (2016). Algılanan rgtsel desteğin çalışanların i girişimcilik performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *KAİİBFD*, 7(14), 443-460.
- Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). Stratejik yönetim kapsamında küresel havayolu işbirliklerinin SWOT analiz. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
- Karabulut, T. A. (2007). *A study on two fundamental tools of strategic management: Mission and vision statements*. The Proceedings Book of 3rd International Strategic Management Conference, Tbitak
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim srecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-97.
- King, D. L., Case, C. J., & Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 93-119.
- Kse, B. ., & Ayhn, S. E. (2018). Kurumsal eşbiimlilik kapsamında havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinin incelenmesi. *Ynetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533-550.
- Kuduz, N., & Atasever, M. (2022). Finans işletmelerinin stratejik yönetim bağlamında misyon ve vizyon ifadesi bileşenlerine göre girişimcilik zellikleri. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(1), 53-76.
- Law, K., & Breznik, K. (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal of Air Transport Management*, (70), 36-44.
- Lee, S. Y., Florida, R., & Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- Mason, C., & Harvey, C. (2013). Entrepreneurship: Contexts, opportunities and processes. *Business History*, 55(1), 1-8.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The entrepreneurship-strategic management interface. İinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp ve D. L. Sexton (Ed.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 19-44), Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Ming, T. L. (2013). The likelihood of corporate entrepreneurship in large corporations. *British Journal of Economic, Management and Trade*, 3(4), 442-452.
- Moin, M. F., Ali, A., & Khan, A. N. (2012). An analysis of mission statement of Pakistani Commercial (Scheduled) Banks using a nine points scale approach of Fred R. David. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 102-120.
- Muslu, ř. (2014). rgtlerde Misyon ve vizyon kavramlarının nemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Nehete, R. S., Narkhede, B. E., & Mahajan, S. K. (2011). Investigation of entrepreneurial skills for better performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(7), 5515-5525.
- OneWorld (2022). www.oneworld.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Orhan, G. (2016). *Kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesi kapsamında küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Öcal, K. (2023). Rekreasyon mezun nitelikleri perspektifinden niversite, fakülte ve bölümlerin misyon ve vizyon bildirimlerinin tematik incelenmesi. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 9(1), 10-25.
- zenen, C. G. (2003). *Havaalanı yatırımlarında zelleştirme dünyadaki uygulamalar ve Türkiye için neriler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi) İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Altyapı ve Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Öztürk, G. (2018). *Küresel havayolu işbirliklerinin yolcu satın alma kararları üzerindeki etkisinde algılanan marka imajının rolü: Havayolu yolcuları üzerinde araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Peetz, T., & Reams, L. (2011). A content analysis of sport marketing quarterly: 1992-2011. *Sport Marketing Quarterly*, 20(4), 209-218.
- Ramazanoğlu, F., & Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385.
- Rodermund, E. S. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 498-518.
- SkyTeam (2022). www.skyteam.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- SkyTraxrating (2022). www.skytraxratings, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Slintak, K., & Dvorský, J. (2019). The purpose of firms and its influence on formulating their missions and visions. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 15-29.
- Star Alliance (2022). www.staralliance.com, Erişim Tarihi: 09.09.2022.
- Tangör, B. B., & Özgen, H. (2022). Öz-yeterlik ve bireysel girişimcilik yönelimi ilişkisinde mükemmeliyetçiliğin aracı rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(1), 164-178.
- Tatlı, M., & Üstün, F. (2018). BİST 100 endeksindeki firmaların misyon, vizyon, örgütsel değer ve stratejik amaçlarının içerik analizi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-31.
- Teng, B., S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119-142.
- Ünal, A., & Çatı, K. (2016). Türkiye'deki üniversitelerin girişimcilik serüveni: Bir gömülü teori araştırması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(1), 84-121.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 173-188.
- Yan, H. D. (2012). Entrepreneurship, competitive strategies, and transforming firms from OEM to OBM in Taiwan. *Journal of Asia-Pacific Business*, 13(1), 16-36.
- Yıldırım, F. (2023). Hastanelerin misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi: Samsun ili örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 677-706.

SUMMARY

Strategic alliances emerge in the efforts of airline companies to engage in mutual activities in the dynamic aviation sector that is developing and changing. Cooperation agreements involving airline companies can be described as important steps towards gaining sustainable competitive advantage, and they are undertaking a guiding role for their members. Aviation is a competitive, difficult-maintained, costly, highly technical, and special sector that has its own law rules. Due to these unique dynamics in the aviation sector, where change and development are lived frequently, it is extremely important that management principles and rules should have a strategic point of view to ensure that every decision, investment, and activity is in the long-term by providing a competitive advantage, sustainability, and corporate prestige. In this context, building up a strategic alliance is one of the ways preferred by airline companies operating on a global scale to achieve their long-term goals and so their strategies. Strategic alliances are agreements in which more than one airline company undertakes to engage in common activities to achieve strategic goals that cannot be achieved alone. The purpose of these alliances is to reach a consensus on a common strategy and to achieve their goals without losing their strategic independence while doing this. The world's largest airline alliances appear as Star Alliance, Sky Team, One World.

The aim of this study is to examine the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) within the framework of content analysis of their members' mission and vision statements. The entrepreneurial characteristics of airline companies that find meaning in the mission and vision statements will play a representative role in the entrepreneurship of global airline alliances they have been involved in. It is thought that the entrepreneurial characteristics aimed to be revealed with this study will be supportive for airline companies that want to become a member of the global airline alliance to structure their organizational designs and contribute to the literature by determining the entrepreneurial identity of the global airline alliances. The data of the study were collected from 59 airline companies that are members of the three major global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World). The mission and vision statements of the majority of these airline companies were obtained from their websites and some of them via e-mail. Content analysis was used to examine the mission and vision statements of global airline alliances and member airline companies within the scope of their entrepreneurial characteristics. The content analysis of the mission and vision statements of global airline alliances and member airline companies was carried out based on ten entrepreneurial characteristics that are commonly emphasized in the theoretical framework in the literature. These entrepreneurial characteristics can be clarified as risk-taking, leadership, innovation, creativity, powerfulness, proactivity, self-confidence, R&D, success, and competitiveness. These characteristics are indicated by words or phrases in mission and vision statements. Therefore, the mission and vision statements were divided into manageable parts and the presence and frequency of these ten characteristics in the mission and vision statements were determined in the content analysis.

According to the results of the analysis, it can be said that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the mission statements of the three major global airline alliances is self-confidence (self-confidence), and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking. In the same way, it can be specified that the entrepreneurial characteristic mentioned the most in the vision statements is leadership, and the entrepreneurial characteristic that is the least mentioned is risk-taking, creativity, and success. In a conclusion, when the entrepreneurial characteristics of global airline alliances (Star Alliance, Sky Team, One World) are evaluated within the scope of the mission and vision statements of their members, it can be emphasized that the three global airline alliances focus on uniting their members around common goals in the context of the characteristics they reflect in their mission and vision statements, and it can be emphasized that the sector seeks sustainability in its dynamic competitive environment.