

**HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİ:  
GELENEKSEL HAVAYOLU ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gökhan TANRIVERDİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2016**

**HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİ:  
GELENEKSEL HAVAYOLU ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gökhan TANRIVERDİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.**

**Danışman: Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül, 2016**

*Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1602E060 no.lu proje kapsamında desteklenmiştir.*

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gökhan TANRIVERDİ'nin "Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Geleneksel Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 06 Eylül 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Üye : Doç.Dr.Ali Talip AKPINAR

Üye : Yrd.Doç.Dr.Ali Emre SARILGAN

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## **Yüksek Lisans Tez Özü**

### **HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİ: GELENEKSEL HAVAYOLU ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gökhan TANRIVERDİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2016**

**Danışman: Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ**

Ortaklaşa rekabet stratejisi, iki ya da daha fazla rakip işletme tarafından özellikle rekabet yoğun pazarlarda kullanılan, rekabet ve işbirliğinin aynı anda gerçekleştirildiği bir işletme stratejisidir. Rakip işletmeler, karşılıklı menfaatler doğrultusunda aynı anda bir yandan yeni bir ürün ya da hizmet üretimi için bir araya gelirken diğer alanlarda ise rekabetlerini devam ettirmektedir. Ortaklaşa rekabette temel yetenek ve kaynaklarını bir araya getiren işletmeler, yeni ürün veya hizmet üretiminde ise maliyetleri ve riskleri paylaşmaktadır. Böylelikle, maliyetleri düşüren ve riski paylaşan işletmeler, önünü daha iyi görebilme kabiliyeti kazanmaktadır.

Havayolu sektörü sahip olduğu karakteristikleri itibari ile faaliyetlerin yüksek maliyetlerle gerçekleştirildiği, belirsizlik, risk ve krizlerden anında etkilenen bir yapıya sahiptir. Havayolu şirketleri, bu olumsuzlukları aşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaktadır. Bunu da stratejik havayolu ittifakları dahilinde ya da haricinde rakip havayolu şirketleri ile yaptıkları anlaşmalarla gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerinin ortaya konmasıdır. Bu amaçla beş geleneksel havayolu şirketinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuç, ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektörünün sürdürülebilirliği

için gerekli olduğudur. Araştırmada ne çıkan bir başka sonuç ise, stratejik havayolu ittifakı yesi havayolu şirketlerinin, ittifakları sorgulamaya başladığı ve ittifakların varlığını devam ettirebilmesi için daha esnek bir yapıya sahip olması gerektiğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Ortaklaşa Rekabet Stratejisi, Havayolu Yönetimi, Stratejik Havayolu İttifakları, Geleneksel Havayolu şirketleri, Sürdürülebilirlik,

## **Abstract**

### **COOPETITION STRATEGY IN THE AIRLINE SECTOR: A RESEARCH ON TRADITIONAL AIRLINE COMPANIES**

**Gökhan TANRIVERDİ**

**Department of Civil Aviation Management**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2016**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ**

Coopetition strategy is a business strategy that competition and cooperation is carried out at the same time, is used especially in intense-competition sectors by two or more businesses. On the one hand, competitors cooperate to produce a new product or service in accordance with mutual interests, on the other hand, they keep on competition on other areas. In coopetition, businesses brought together their core competences and resources, have shared costs and risks in production of a new product or service. Thus, businesses shared costs and risks, have gained capability to see their future clearly and take long-term decisions comfortably.

Airline sector has a structure that operations are realized with high costs and is affected uncertainty, risk and crisis environments immediately due to its characteristics. Airline companies have applied coopetition strategy to get over these problems and gain sustainable competition advantage. They have carried out these applications with agreements they have made with rival airline companies within strategic airline alliances or except for strategic airline alliances.

The aim of this study is to reveal experiences of airline companies applied coopetition strategy. It was made semi-structured interviews with senior executives of five traditional airline companies with this aim. The most important result in this study is necessity of coopetition strategy for sustainability of airline industry. One of the highlights of the results in this study, is that strategic airline alliance members began questioning the airline

alliances and alliances in order to continue their existence should have a more flexible structure in order to keep going their existence.

**Key Words:** Coopetition Strategy, Airline Management, Strategic Airline Alliances, Traditional Airline Companies, Sustainability

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz aşamalarında ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Gökhan TANRIVERDİ

## Önsöz

Öncelikle, araştırma sürecinde desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve akademik gelişimime katkıda bulunan değerli danışmanım Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ'a kendisi ile çalışma fırsatını sunduğu için teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma aşamalarında, sürekli yanımda olan çok değerli iş arkadaşım Arş. Gör. Mehmet Şahin DURAK ve yine desteklerini esirgemeyen Öğr. Gör. Selçuk KAYHAN ile diğer iş arkadaşlarıma verdikleri destekten dolayı teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmanın uygulama kısmını belirleme konusunda fikirleri ile bana yol gösteren Ventures & Mentors League CEO'su Ufuk Batur'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Yine araştırmanın veri toplama sürecinde, görüşme talebimi geri çevirmeyerek vakitlerini ayıran değerli havayolu yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmalarım esnasında desteklerini her zaman hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

Gökhan TANRIVERDİ

Eskişehir, 2016

## İçindekiler

### Sayfa

|                                                                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| Jüri ve Enstitü Onayı.....                                            | iii  |
| Öz.....                                                               | iv   |
| Abstract.....                                                         | vi   |
| Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi .....                     | viii |
| Önsöz.....                                                            | ix   |
| Özgeçmiş .....                                                        | x    |
| Tablolar Listesi .....                                                | xiv  |
| Şekiller Listesi .....                                                | xv   |
| Grafikler Listesi .....                                               | xv   |
| Giriş.....                                                            | 1    |
| 1. Ortaklaşa Rekabet Stratejisi .....                                 | 3    |
| 1.1. Strateji.....                                                    | 3    |
| 1.2. Rekabet.....                                                     | 7    |
| 1.3. İşbirliği .....                                                  | 9    |
| 1.4. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Tanımı .....                     | 11   |
| 1.5. Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Genel Bakış .....                 | 14   |
| 1.6. Ortaklaşa Rekabete Gidilecek Rakibin Belirlenmesi .....          | 19   |
| 1.7. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Olumlu ve Olumsuz Durumlar ..... | 20   |
| 1.7.1. Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumlu yanları .....           | 21   |
| 1.7.2. Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumsuz yanları .....          | 22   |
| 1.8. Ortaklaşa Rekabette İşbirliği Şekilleri.....                     | 24   |
| 1.9. Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Uygulamalarına Örnekler .....       | 25   |
| 2. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet.....                         | 28   |
| 2.1. Havayolu Taşımacılığı ve Faydaları .....                         | 28   |
| 2.2. Havayolu Taşımacılığının Gelişimi.....                           | 32   |
| 2.3. Havayolu İş Modelleri.....                                       | 35   |
| 2.3.1. Geleneksel havayolu şirketleri.....                            | 35   |
| 2.3.2. Düşük maliyetli taşıyıcılar (DMT) .....                        | 37   |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.3. Bölgesel havayolları.....                                                         | 38 |
| 2.3.4. Tarifersiz havayolları.....                                                       | 39 |
| 2.4. Havayolu Sektöründe Rekabet .....                                                   | 39 |
| 2.5. Havayolu Sektörünün Mevcut Durumu.....                                              | 42 |
| 2.6. Havayolu Sektöründe Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Uygulamaları ..              | 46 |
| 2.6.1. Stratejik havayolu ittifakları haricinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet ..... | 48 |
| 2.6.2. Stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet ..... | 48 |
| 2.7. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabette Rakip Seçim Kriterleri.....                 | 51 |
| 2.8. Havayolu Sektöründe Uygulanan Ortaklaşa Rekabet Şekilleri .....                     | 53 |
| 2.8.1. Kod paylaşımı (Code Share).....                                                   | 54 |
| 2.8.2. Sık uçan yolcu programı (SUYP) .....                                              | 55 |
| 2.8.3. Ayrıcalıklı satış (Franchising) .....                                             | 56 |
| 2.8.4. Blok koltuk satış anlaşması.....                                                  | 57 |
| 2.8.5. Uçuş tarifelerinin koordinasyonu .....                                            | 57 |
| 2.8.6. Ortak girişimler .....                                                            | 58 |
| 2.8.7. Dağıtım kanallarının paylaşımı.....                                               | 58 |
| 2.8.8. Pazarlama anlaşmaları .....                                                       | 58 |
| 3. Havayolu Şirketlerinin Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Deneyimleri .....                 | 59 |
| 3.1. Araştırmanın Konusu .....                                                           | 59 |
| 3.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi .....                                                   | 60 |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....                                        | 61 |
| 3.4. Alanyazın Araştırması .....                                                         | 62 |
| 3.4.1. Diğer çalışmalar .....                                                            | 64 |
| 3.5. Araştırmanın Yöntemi.....                                                           | 66 |
| .....                                                                                    | 67 |
| 3.5.1. Araştırma modeli.....                                                             | 67 |
| 3.5.2. Araştırma Katılımcıları .....                                                     | 69 |
| 3.5.3. Veri toplama aracı.....                                                           | 70 |
| 3.5.4. Veri toplama süreci .....                                                         | 72 |
| 3.5.5. Verilerin analizi .....                                                           | 75 |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. Bulgular ve Yorum .....</b>                                                  | <b>78</b>  |
| <b>4.1. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İçinde Bulundurduğu Unsurlar .....</b>     | <b>79</b>  |
| 4.1.1. Rekabet .....                                                               | 79         |
| 4.1.2. İşbirliği .....                                                             | 82         |
| <b>4.2. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet .....</b>                            | <b>83</b>  |
| 4.2.1. Havayolu sektöründe rekabet .....                                           | 84         |
| 4.2.2. Ortaklaşa rekabet etme kuralları .....                                      | 86         |
| 4.2.3. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet uygulamaları .....                    | 87         |
| 4.2.4. Ortaklaşa rekabet amaçları .....                                            | 99         |
| 4.2.5. Ortaklaşa rekabette rakip seçim kriterleri .....                            | 111        |
| <b>4.3. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Etkileri .....</b>                         | <b>115</b> |
| 4.3.1. Ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açıları .....                          | 116        |
| 4.3.2. Fayda, Fırsat, Maliyet ve Riskler .....                                     | 117        |
| 4.3.3. Rekabet yoğunluğunun ortaklaşa rekabet stratejisine etkisi .....            | 126        |
| 4.3.4. Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründeki rekabete etkisi ..... | 129        |
| 4.3.5. Pazar-pasta benzetmesine yönelik düşünceler .....                           | 130        |
| <b>4.4. Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Yönelik Benzetmeler .....</b>               | <b>131</b> |
| <b>5. Sonuç ve Öneriler .....</b>                                                  | <b>133</b> |
| <b>Ekler Listesi .....</b>                                                         | <b>138</b> |
| <b>Kaynakça .....</b>                                                              | <b>141</b> |

## Tablolar Listesi

### Sayfa

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1. Tarihsel Süreçte Strateji Okulları Ve Stratejiyi Ele Alış Biçimleri .....                                                                  | 4   |
| Tablo 2. Ortaklaşa Rekabet Literatüründe En Çok Kullanılan Tanımlar .....                                                                           | 12  |
| Tablo 3. Pazarın Yoğunluk Seviyesine Göre Yaşanan Ortaklaşa Rekabet Türleri.<br>.....                                                               | 16  |
| Tablo 4. Havayolu Sektörünün Mevcut Durum Analizi (SWOT).....                                                                                       | 43  |
| Tablo 5.2014 Yılı Trafik Verilerine Göre En İyi Yolcu Operasyonları<br>Sıralamasında İlk 20’de Yer Alan Havayollarına Ait Operasyonel Veriler ..... | 44  |
| Tablo 6. En İyi 150 Yolcu Havayoluna Ait 2014 Yılı İş Modeli Bazlı İstatistikler .                                                                  | 45  |
| Tablo 7. En İyi 150 Yolcu Havayoluna Ait 2014 Yılı Bölgesel Bazlı İstatistikler ...                                                                 | 46  |
| Tablo 8. Stratejik Havayolu İttifaklarına Ait Güncel Veriler .....                                                                                  | 50  |
| Tablo 9. Stratejik Havayolu İttifakları Ve Üye Havayolları .....                                                                                    | 51  |
| Tablo 10. Araştırmaya Katkı Sunan Havayolu Yöneticilerinin Demografik Ve<br>Pozisyon Bilgileri.....                                                 | 73  |
| Tablo 11. Katılımcılarla Gerçekleştirilen Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Ait<br>Tarihler .....                                                    | 74  |
| Tablo 12. Tematik Analizin Aşamaları.....                                                                                                           | 76  |
| Tablo 13. Araştırmacı Tarafından Gerçekleştirilen Analiz Aşamaları .....                                                                            | 76  |
| Tablo 14. Araştırma Yönteminin Özü .....                                                                                                            | 78  |
| Tablo 15. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet Etme Amaçları.....                                                                                  | 99  |
| Tablo 16. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Havayolu Şirketleri Açısından Fayda,<br>Fırsat, Maliyet ve Riskleri.....                                  | 117 |
| Tablo 17. Katılımcıların Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Yönelik Benzetmeleri..                                                                      | 131 |

## Şekiller Listesi

### Sayfa

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. İşbirliğine Giden İşletmelerin Gösterimi .....                    | 10  |
| Şekil 2. Havayolu Taşımacılığı Sistemi .....                               | 30  |
| Şekil 3. Havayolu Sektörünün Yapısı.....                                   | 31  |
| Şekil 4. Koordineli Hale Getirilmiş Bir Uçuş Operasyonunun Gösterimi ..... | 58  |
| Şekil 5. Araştırma Yönteminin Özü .....                                    | 67  |
| Şekil 6. Nitel Araştırma Akış Süreci .....                                 | 68  |
| Şekil 7. Rekabet Çeşitleri .....                                           | 80  |
| Şekil 8. Rakip Seçim Kriterleri .....                                      | 111 |

## Grafikler Listesi

### Sayfa

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1. Küresel Havayolu Yolcu Trafik Trendi (1950-2014) ..... | 34 |
|------------------------------------------------------------------|----|

## Giriş

Ortaklaşa rekabet stratejisi, iki ya da daha fazla rakip işletme tarafından rekabet ve işbirliğinin aynı anda gerçekleştirildiği bir işletme stratejisidir. Rakip işletmeler bu stratejiyi, karşılıklı menfaatleri doğrultusunda belli bir alanda bir araya gelerek gerçekleştirmektedir. Aynı süreçte diğer alanlarda ise aralarındaki rekabet devam etmektedir. İşletmeler bu strateji uygulayarak maliyetleri ve riskleri azaltabilmekte ve ekstra kaynak elde edebilmektedir. Bu da işletmelere, önlerindeki belirsizlik ve risklere karşı daha iyi hareket etme kabiliyeti kazandırmaktadır.

Havayolu sektörü sahip olduğu karakteristikleri itibari ile faaliyetlerin yüksek maliyetlerle gerçekleştirildiği ve belirsizlik, risk ve krizlerden anında etkilenen bir yapıya sahiptir. Havayolu şirketleri, yüksek maliyetler, belirsizlik, ve risklerle başa çıkabilmek ve operasyonel anlamda fayda sağlamak için birtakım stratejiler kullanmaktadır. Bunlardan biri de ortaklaşa rekabet stratejisidir. Havayolu şirketleri bu stratejiyi, stratejik havayolu ittifakları dahilinde ya da haricinde rakip havayolu şirketleri ile yaptıkları anlaşmalarla gerçekleştirmektedir.

Bu çalışmada, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan ve ülkemizde genel müdürlük seviyesinde temsil edilen beş geleneksel havayolu şirketinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde alanyazından yararlanılarak ortaklaşa rekabet stratejisi anlatılmıştır. İlk olarak strateji tanımlanmış ve ardından strateji genel anlamda ele alınmıştır. Son olarak dünyada gerçekleştirilen bazı uygulamalardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, havayolu taşımacılığının tanımı, özellikleri, gelişimi, havayolu sektöründe iş modelleri, havayolu sektöründe rekabete yer verilerek havayolu sektöründe gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisi uygulamalarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, daha önce yapılan çalışmalara anlatılmış ve araştırmanın modeli, yöntemi, veri toplama ve analiz süreçlerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde ise ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketleri üzerine yapılan uygulamaya yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## 1. Ortaklaşa Rekabet Stratejisi

Çalışmanın bu bölümünde tümevarım yöntemi izlenerek ortaklaşa rekabet stratejisi ele alınmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak, strateji kavramı ile birlikte ortaklaşa rekabet stratejisinin ana unsurları olan rekabet ve işbirliği ele alınmıştır. Sonrasında ise ortaklaşa rekabet stratejisi anlatılmıştır.

### 1.1. Strateji

Son 60 yıllık süreçte strateji üzerine çalışmalara geniş ve çeşitli çevrelerce gösterilen istikrarlı ve sürekli artan bir ilginin olduğu görülmektedir (Barca, 2005: 8). Bu ilgi, bu alanda ilk yayın olan Ansoff (1965) ile başlamış, sonrasında ise 80’lerde Porter ile zirveye ulaşmıştır (Martinet, 2010: 1485). Strateji kavramı, işletme ve diğer bilim dallarına askeri literatürden geçmiştir. Askeri anlamda, mevcut kaynakları en etkin biçimde kullanarak zafere ulaşmak amacıyla izlenilen yol olan strateji kavramının, farklı konular, farklı düzeyler ve farklı durumlar (Örneğin; kurumsal strateji, ulusal strateji, savunma stratejisi vs.) için çok sayıda tanımı vardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 35; Akad, 2003: 13). Genel anlamıyla ise strateji, rakip hamleleri de göz önünde bulundurarak amaçlara varmak için belirlenmiş, sonuç odaklı ve uzun dönemli dinamik kararlar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 35). Bir başka tanıma göre de işletmenin gideceği yolu belirlemek ve rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla işletme ve bulunduğu çevrenin sürekli analiz edilerek işletmeye uygun amaçların belirlenmesi, işlerin planlanması ve ilgili araç ve kaynakların tekrar gözden geçirilmesi sürecidir (Dinçer, 2003: 21).

Strateji alanyazını incelendiğinde karşımıza net bir tanım çıkmamaktadır. Bu durum, stratejinin, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda farklı açılardan değerlendirilmesi sonucu oluşmuştur. Neticede, on farklı stratejik yönetim okulu ile birlikte birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bu okullar ve stratejiyi ele alış biçimleri Tablo 1’deki gibidir (Mintzberg vd., 1998: 3; Sarvan vd., 2003: 75-106). Bunun yanında, Mintzberg stratejiyi 5 P ile açıklamıştır. Bunlar sırasıyla; Plan (Plan) olarak strateji, Hile (Ploy) olarak strateji, Model (Pattern) olarak strateji, Konum (Position) ve Bakış açısı (Perspective) olarak stratejidir. Plan olarak strateji, hedefe nasıl ulaşılacağını,

hile olarak strateji, rakibi alt etme amacıyla yapılacak manevrayı, model olarak strateji, zaman içinde yapılacak tutarlı hareketleri, konum olarak strateji, belirli pazarlarda belirli ürün ya da hizmetleri sunacak işletmenin kararını, bakış açısı olarak strateji ise işletmenin vizyonunun, yönünün ve geleceğe bakışını ifade etmektedir (Mintzberg, 1987: 11-16).

*Tablo 1. Tarihsel Süreçte Strateji Okulları Ve Stratejiyi Ele Alış Biçimleri*

| İlk Ortaya Çıkış Tarihi | Strateji Okulu     | Stratejiyi Ele Alış Biçimleri  |
|-------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1957                    | Tasarım Okulu      | Kavramsal Bir Süreç            |
| 1965                    | Planlama Okulu     | Biçimsel Bir Süreç             |
| 1980                    | Pozisyon Okulu     | Analitik Bir Süreç             |
| 1934                    | Girişimcilik Okulu | Vizyon Oluşturma Süreci        |
| 1947                    | Bilişsel Okul      | Zihinsel Bir Süreç             |
| 1959                    | Öğrenme Okulu      | Kendiliğinden Oluşan Bir Süreç |
| 1971                    | Güç Okulu          | Müzakere Süreci                |
| 1973                    | Kültür Okulu       | Ortaklaşa Bir Süreç            |
| 1978                    | Çevre Okulu        | Tepkisel Bir Süreç             |
| 1962                    | Biçimleşme Okulu   | Dönüşüm Süreci                 |

**Kaynak:** Mintzberg vd., 1998: 3; Sarvan vd., 2003: 75-106

Stratejideki ana soru, işletmelerin neden başarılı ya da başarısız olduğudur (Porter, 1991: 95). Bununla birlikte günümüzde stratejilerin işletmeler açısından amacı, belirsizlik ortamında istenilen sonuçlara ulaşabilmeyi sağlamak olarak belirtilmektedir. Çünkü stratejiler, işletmelere başarıya ulaşma yolunda fırsatlardan haberdar olma imkânı sunmaktadır (Helvacı, 2005: 169'tan aktaran Özer, 2015:70). İşletmelerin başarısı, strateji literatüründe üç temel koşula bağlanmıştır. Bunlardan ilki, şirketin pazardaki konumunu tam anlamıyla ifade eden kendi içinde tutarlı hedefler ve fonksiyonel politikalar geliştirmek ve uygulamaktır. Strateji, içinde pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme, satın alma, finans ve bunun gibi fonksiyonel anlamda farklı, şirket içi departmanların aktivitelerini bütünleştirme şekli olarak görülmektedir. Başarı için ikinci koşul, tutarlı hedef ve politikaların, şirketin harici (endüstri çapında) fırsatlar ve tehditleri ile güçlü ve zayıf yanlarını (SWOT) belirlemesidir. Yani strateji, şirket ve çevresini

tanıma hareketidir. Üçüncü koşul ise şirket stratejisi doğrultusunda, ayırt edici yetkinliklerin oluşturulması ve bunların stratejinin merkezinde olmasıdır. Bu koşullar, bir şirketin sahip olduğu, rekabetçi başarının merkezinde görülen özgün güçlerdir (Porter, 1991: 96-97).

İşletmenin rakiplerinden sıyrılıp başarıya ulaşmasında, doğru stratejinin uygulanması yatmaktadır. Bunun için stratejik adımlar atılırken stratejinin ögeleri olan faaliyet alanı, rekabet üstünlüğü, temel yetenek ve sinerjiden yararlanılmaktadır (Engin, 2005: 7). Ansoff’a göre (1965’ten aktaran Eren, 1979: 18) işletmenin izlediği amaçlar ile faaliyetleri örtüştüğü ölçüde, işletmenin gelişimi de yüksek ve düzenli olacaktır. Bu bağlamda, faaliyet alanının belirlenmesindeki en önemli unsur, faaliyetler arasında bağlantının sağlanabilmesidir. Çünkü her endüstri ve faaliyet alanının kendine özgü dinamikleri mevcuttur ve aradaki bağlantının kurulması da sanıldığı kadar kolay olmamaktadır (Engin, 2005: 7).

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin aynı endüstrideki rakiplerine kıyasla kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak rakiplerinin önüne geçmesidir (Engin, 2005: 8). Burada kaynaklar, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran, sahip olduğu varlık ve temel yeteneklerdir. İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde ya da mal veya hizmet üretiminde yararlandıkları somut veya somut olmayan tüm unsurları o işletmenin “varlıkları”dır. Bu varlıkların uyum içinde kullanılabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin “yeteneği”ni belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 117). Belli bir strateji üzerinde hareket etmeyen işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamamaktadır. Bunun sebebi, mali ve beşeri kaynakların etkin kullanılmasına katkıda bulunacak stratejik analizlerin yapılamamasıdır (Özer, 2015: 80).

İşletme açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan büyük öneme sahiptir. İşletmelerin bazı kaynakları, rakiplerine göre daha zayıf ve yeteneksiz olabilmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). Bu noktada, üst yönetim devreye girmeli ve işletme kapasitesinin tam anlamıyla kullanılmasını sağlayacak stratejiler üretmelidir. Böylelikle yetenek bakımından rakiplerine göre dezavantajlı olan işletmenin kara geçme şansı artmış olacaktır. Bu ise temel yetenek adı verilen stratejik güçlerle

mümkündür. Prahalad ve Hamel (1990: 81) temel yeteneği, özellikle çeşitli üretim becerilerinin nasıl uyumlaştırılacağı ve teknolojiyle nasıl bütünleştirileceğini gösteren, örgütün, belli bir süreç içinde toplu öğrenme yoluyla geliştirdiği, işletmenin rakiplerine karşı üstünlük kurmasını sağlayan stratejik beceriler olarak tanımlamıştır. Koçel (2014: 446-447) ise temel yeteneği, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin gelecekte olmak istediği yere ulaşmasında önemli rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek olarak tanımlamaktadır. Özelliklerini sıralayacak olursak, temel yetenek (Prahalad, ve Hamel, 1990: 83; Barney, 1991: 105-106; Parveen, 2001: 218; Ülgen ve Mirze, 2013: 120);

- İşletmeye stratejik değer kazandırabilmeli,
- Rakipler tarafından taklit edilememeli,
- İkame edilemez olmalı ve
- Herkesçe ve her yerde kolayca bulunmamalıdır.

Stratejinin son ögesi olan sinerji, işletme politikası literatüründe genellikle,  $2+2=5$  etkisi şeklinde de ifade edildiği gibi bir bütünün, kendisini oluşturan parçalardan daha büyük olması, parçalar arasındaki uyum ile değer bir fazla artması anlamına gelmektedir (Ansoff, 1965'ten aktaran Mahajan ve Wind, 1988: 59). İşletmelerin sinerji oluşturma çabalarının altındaki amaç, eldeki kaynaklarla verimliliği artırmak istemeleridir (Engin, 2005: 11). Sinerjinin oluşumunda bağlı olunan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren, 1979: 21):

- İşletme çalışanlarının sayısı ve donanımı,
- Örgüt yapısının ve iletişim seviyesinin etkinliği,
- İşletmenin teknolojik yeterliliklerinin seviyesi,
- Dengeli bir yönetim ve koordinasyonun varlığı,
- Yönetim kademesindekilerin bireysellikten uzak olup grup çalışmalarına daha istekli olmalarıdır.

## 1.2. Rekabet

Stratejinin temeli, rekabetin üstesinden gelebilmeye dayanmaktadır (Porter, 1979: 137). Rekabet ise, aynı pazarda faaliyette bulunan işletmelerin pazardan daha fazla pay kapma çabası olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka tanıma göre rekabet, belirli bir amaç doğrultusunda birey, grup ya da örgütlerin birbirleri arasında karşıt davranışlar sergilemeleridir (Chien ve Peng, 2005: 150).

Rekabet son yıllarda hemen hemen her sektörde büyük oranda artmıştır (Porter, 1998: 1; Aktan ve Vural, 2004: 9; Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:102). 1990'lı yıllarla birlikte, pazarlardaki küreselleşmenin artması sonucu dış ticareti engelleyen unsurların kaldırılması, yeni pazarların keşfedilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesi küresel ekonomide rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmuş ve işletmelerin üretim bölgeleri ve süreçleri ile pazarlama stratejileri ve bağlantılarını etkin kılacak şekilde yeniden düzenlemelerini zorunlu kılmıştır (Aktan ve Vural, 2004: 9; Çoban, 2011: 20). Öyle ki rekabetin, içine girip pazar istikrarı ve hâkimiyetini etkilemediği endüstri sayısı çok azdır. Bununla beraber rekabet şiddeti öyle bir hal almıştır ki hiçbir şirket ya da ülke rekabet etme ihtiyacını görmezden gelme gücüne sahip değildir (Porter, 1998: 1).

Rekabet, planlı bir ekonomi üzerinde etkin çalışan piyasa sisteminin temel koşullarından birisidir. Aynı zamanda daha adil ve düşünülebilir piyasa sonuçlarına ulaşmaya etki eden karar alma ve harekete geçme bağımsızlığını korumada olmazsa olmaz bir unsurdur. Rekabet sürecinin yumuşak bir şekilde işleyebilmesi ve arzu edilen sonuçların ortaya çıkabilmesi, birtakım önkoşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşullar (Lachmann, 1999: 3):

- Serbest piyasa giriş ve çıkışı,
- Ticaret ve sözleşme özgürlüğü,
- Etkin bir para sistemi,
- Sınırlı iş uygulamalarından korunma,
- Olumlu ve olumsuz yaptırımların varlığı ve
- Piyasanın şeffaflığıdır.

İşletmeler rekabet ortamında ürettikleri ürün ve hizmetleri tüketicilere sunarken rakiplerine karşı nasıl rekabet edeceğini belirlemek (Mirze vd., 2013: 26) ve rakiplerinden öne çıkabilmek adına birtakım stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler, rekabet stratejileri olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin rekabet stratejisi geliştirilmesindeki amaç, örgütsel güç ve zayıflıkların etkisini azaltarak, rekabet avantajı oluşturacak temel yetenekleri ortaya çıkarmaktır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102). İşletmelerin rekabet gücü ve üstünlüğü elde etmek, sonrasında bunları geliştirmek ve korumak için sahip olmaları gereken bazı rekabet unsurları vardır. İşletmenin rekabet stratejilerini daha amaca uygun bir biçimde oluşturabilmelerinde bunların yeri oldukça önemlidir (Tanyeri ve Aytekin , 2005: 269). Bunlar:

- Stratejilerin amaca ulaşılabilirliği,
- Rakiple işbirliği,
- Ürün kalitesi,
- Düşük maliyetlilik,
- Yenilik elde etme ve
- Devamlılık ve istikrar.

Rekabet, rekabet avantajı, rekabet stratejileri vb. konularda yaptığı çalışmalarla öne çıkan Porter'a (1985:4) göre rekabet stratejisi, işletmenin karı ya da ekonomik rantıyla ilgilidir ve rekabet stratejisini öncelikle endüstrinin çekiciliği belirlemektedir. Bu da endüstri karlılığının belirleyicileri olan beş güç ile mümkün olmaktadır. Bunlar, pazardaki mevcut rakipler, potansiyel rakipler, tedarikçinin pazarlık gücü, alıcının pazarlık gücü ve ikame malların tehdididir.

Rekabet avantajı, değer yaratan bir strateji uygulayan bir işletmenin, bu stratejiyi işletmeyle aynı anda uygulamayan mevcut ya da potansiyel rakiplerine oranla elde ettiği güçtür. Bu avantajın sürdürülebilir olması ise, işletmeyle aynı anda rakipleri tarafından uygulanmayan bu stratejinin yararlarının, yine rakipleri tarafından taklit edilmesinin mümkün olmamasına bağlıdır (Barney, 1991: 102). Bu avantajlar, bir işletmenin bir endüstride avantajlı bir pozisyon kazanması halinde ya da temel yeteneklerini harekete geçirip uygulamasıyla gerçekleşmektedir (Prahalad, ve Hamel, 1990: 81; Wernerfelt,

1984: 173). Endüstrinin durumuna göre işletmelerin rekabet avantajı sağlayabileceği üç çeşit rekabet stratejisi bulunmaktadır; farklılaştırma stratejisi, maliyet liderliği stratejisi, odaklanma stratejisi. Bunlar, jenerik stratejiler olarak da adlandırılmaktadır. Farklılaştırma stratejisinin amacı; müşteriler üzerinde işletmenin kendi ürünlerinin rakip işletmelerin ürünlerinden daha iyi olduğu ve daha yüksek bir fiyatın ödenebilir olduğu yönünde algı oluşturmaktır (Porter, 1985: 14). Serbest piyasa şartlarında rekabetçi davranan bazı işletmeler, bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle rakiplerinden daima iyi olmaları gerektiğini düşünüp farklılaştırma stratejisini izlemekte, ürünlerinde ve üretim aşamalarında farklılaşmaya gitmektedirler (Aktan ve Vural, 2004: 14; Özer, 2015: 392). Mintzberg vd. (2003: 120-125) farklılaştırma stratejisini de kendi içerisinde ayırarak bu stratejinin fiyat farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek aktiviteleri farklılaştırma stratejisi, niteliksel farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma stratejisi ve farklılaştırmama stratejisi olarak farklı şekillerde gerçekleştirebileceğini belirtmiştir. Maliyet liderliği stratejisindeki amaç, işletmelerin ürünlerini minimum maliyetle üretmeye odaklanarak, işletmelerin faaliyette bulundukları endüstrilerde düşük maliyetli üretici konumuna ulaşmalarını sağlamaktır. Odaklanma stratejisinde ise amaç, işletmenin belli bir pazar bölümünde farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejisine odaklanarak fayda sağlamasıdır (Porter, 1985: 12-15). İşletmeler bu stratejileri farklı şekillerde uygulayabilmektedir. Bunlara, üretim, maliyet, hız, promosyon, reklam, kalite ve değer yaratma örnek verilebilmektedir (Özkara, 1997: 50'den aktaran Arslan, 2008: 127; Aktan ve Vural, 2004: 14).

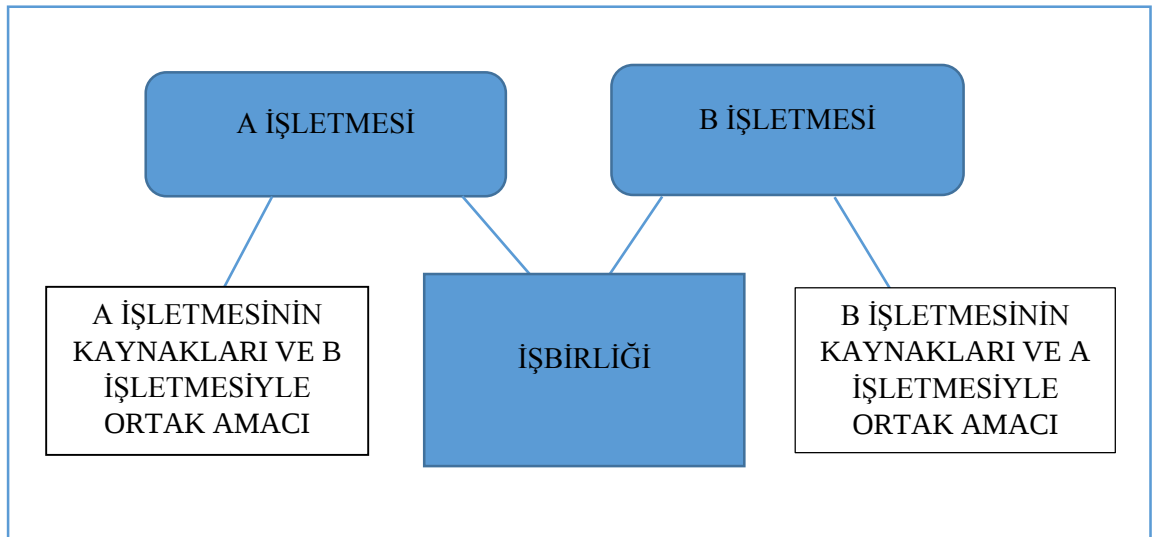
### **1.3. İşbirliği**

İşletmeler, büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler gibi temel stratejiler ile farklı düzeylerdeki yönetim stratejileri ve işlevsel stratejileri uygularken işbirliklerinden de yararlanmaktadır. Bu konuda en sık görülen işbirliği çeşitleri stratejik ortaklıklar ve ortak girişimlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013: 362). İşbirliği yalın anlamıyla, birden fazla kişi, grup ya da grupların bir işin yürütülmesi veya tamamlanması amacıyla bir araya gelmesidir. Bir başka tanıma göre işbirliği, birden fazla işletmenin rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla ortak faaliyette bulunma, risk paylaşımı ve kültürel ortaklık oluşturma ilişkisidir (Akgemci, 2007: 252). Türk Dil Kurumu (TDK, 2016) ise, işbirliğini “amaç ve çıkarları

bir olanların oluşturdıkları çalışma ortaklığı, teşrikimesai” ve “bir işin çeşitli kişilerce yapılması” olarak tanımlamıştır.

Astley’e (1984: 527) göre 1980’lere kadar stratejik yönetim teorileri, strateji yaklaşımlarını seçim, sınırlama ve rekabet açılarından ele almıştır. Bununla birlikte işletmeler arası ilişkiler daha çok rekabetçi ve düşmanca görülmüştür. İşletmelerin hayatta kalmak için rakiplerinden daha iyi olarak var olma mücadelesi vermeleri gerektiği vurgulanmış fakat işletmeler açısından stratejik öneme sahip işbirliği ihmal edilmiştir.

Genellikle sadece ekonomik refah üzerindeki olumsuz etkileriyle ele alınsa da (Jorde ve Teeje, 1989: 26) işbirliği stratejileri, rekabet halinde olan işletmelere fayda da sağlamaktadır (Nielsen, 1988: 476). İşletmeler doğası gereği, başka işletmelerle etkileşimleri aracılığıyla işlerini geliştirebilmekte ve genişletebilmektedirler (Guegen vd., 2006: 3). Bu strateji ile işletmeler bir yandan fırsatlardan yararlanabilirken bir yandan da riskleri başka işletmelerle paylaşma şansını elde ederler (Akgemci, 2007: 251). Eğer bir işletme rekabet edebilmek için yeterli kaynağı yalnız bir şekilde gerçekleştirebiliyorsa, bir işbirliğine girmek bu işletmeye ve ortağına birkaç şekilde seçenek sunacaktır. Bu da işletmeye odaklanma ve esneklik avantajları kazandıracaktır (Wernerfelt ve Karnani, 1987: 192-193). İşbirliği genellikle Şekil 1’deki gibi gerçekleşmektedir



Şekil 1. İşbirliğine Giden İşletmelerin Gösterimi

**Kaynak:** Wernerfelt ve Karnani, 1987: 192-193

İşbirliği, işletmenin kendi amaç ve menfaatlerinden feragat etmesi olmamakla birlikte kendisinin ve işbirlikçi işletmenin amaç ve menfaatlerini göz önünde bulundurarak birlikte çalışmaktır (Erdoğan, 1999: 47). İşletmelerin işbirliği yapmasını zorunlu kılan en önemli neden, küresel pazarda rekabet şiddetinin üst düzeyde olmasıdır. Bunun yanında, iş dünyasında yaşanan gelişmeler, işletmelerin tek başlarına başa çıkamayacakları şekilde karmaşıktır ve işbirliği gerektirmektedir (Akgemci, 2007: 258). Bu kapsamda işbirliğinin önemini ilk kez Richardson (1972) ortaya koymuştur. Richardson’a göre (1972: 884) işletmeler arasındaki işbirliği, daha güvenilir bir talep beklentisi ve üretim planlaması için yeterince istikrarlı olan iki ya da daha fazla taraf arasında bir ticaret ilişkisidir. İşbirliğine verilen önemi özellikle dünya çapında iş yapan işletmelerde görmek mümkündür. General Elektrik Yönetim Kurulu Başkanı Jack Welch, “Global pazarda başarılı olmanın en az tercih edilen yolu, dünyayla tek başına başa çıkmaya çalışmaktır” sözü bunu kanıtlar niteliktedir (Akgemci, 2007: 251).

İşletmeler arasındaki işbirlikleri daha önce de belirtildiği gibi çeşitli amaçlarla ve çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. En çok görülen haliyle, işletmeler tedarikçileri, tamamlayıcıları niteliğinde olan işletmelerle bir araya gelmektedir. Bununla birlikte günümüzde, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, işletmeler hayatta kalabilmek ve daha sürdürülebilir olmak amacıyla işbirliğini daha da ileri boyuta taşıyarak doğrudan rakipleriyle de belli alanlarda belli koşullarda bir araya gelebilmektedir. Bu da rekabet ve işbirliğinin aynı anda gerçekleştiği ortaklaşa rekabet konusunu ilgilendirmektedir.

#### **1.4. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Tanımı**

Rekabetin giderek yoğunlaşmaya başladığı 20. yüzyılın sonlarına yaklaşırken bir ağ yazılım şirketi olan Novell’in kurucusu Ray Noorda tarafından “coopetition” kavramı ortaya atılmıştır (Ganguli, 2007: 6). İngilizce competition (rekabet) ve cooperation (işbirliği) kelimelerinin birleşiminden oluşan coopetition, sonrasında Türkçe’ye “ortaklaşa rekabet” olarak çevrilmiştir<sup>1</sup>. Bir işletme stratejisi olarak kullanılan ortaklaşa

---

<sup>1</sup> Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998). *Ortaklaşa rekabet*. (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık.

rekabetin temelinde, içinde barındırdığı kelimelerden de anlaşıldığı gibi birbirine rakip olan iki veya daha fazla şirketin belli alanlarda işbirliğinde bulunurken aynı süreçte diğer alanlarda aralarındaki rekabetin devam etmesi yatmaktadır. Bu, rakiplerin her işi birlikte yaptığı anlamına gelmemektedir. Rakipler bazı katma değerli ürün ve hizmetlerin üretimi için kaynaklarını bir araya getirerek işbirliğine gidebilmektedir. Aynı süreçte ise asıl pazarlarda rekabetlerine devam etmektedirler. Ortaklaşa rekabet, ilişkide rol alan herkesin birbirlerinin etkinliklerini tamamlayarak değer oluşturulmaya çalışılan karma motifler ilişkisidir (Bonel E., 2007: 71). Ortaklaşa rekabet, belli bir süreçte rekabetin yaşandığı, bir başka süreç içinde de işbirliğinin gerçekleştiği bir ilişki değildir (Luo, 2007: 130). İki süreç de aynı anda gelişmektedir. “Düşmanla aynı yatakta uyumak” (Quint, 1997: 7) olarak da tanımlanan ortaklaşa rekabet Türkiye’de birçok girişime danışmanlık hizmetinde bulunan ve bu anlamda önde gelen kişilerden Ventures & Mentors League CEO’su Ufuk Batum tarafından ise “rekaberlik” olarak Türkçeleştirilmiştir<sup>2</sup>. Bu çalışmada coopetition kavramı, ortaklaşa rekabet olarak kullanılmıştır.

Ortaklaşa rekabet stratejisi, hala stratejik yönetim alanında iyi tanımlanmış bir teorik perspektife sahip değildir (Galvagno ve Garraffo, 2010: 40). Bunu literatürde yer alan tanımlardan da anlamak mümkündür. Ortaklaşa rekabet stratejisinin en çok kullanılan tanımları Tablo 2’deki gibidir.

*Tablo 2. Ortaklaşa Rekabet Literatüründe En Çok Kullanılan Tanımlar*

| Yazarlar                      | Yayınlanan Yıl | Tanım                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hamel, Doz ve Prahalad</b> | 1989           | Stratejik hedeflerini birbirine yaklaştıran ve rekabetçi hedeflerini birbirinden uzaklaştıran şirketler arasındaki işbirlikçi ilişkilerdir. |

<sup>2</sup> [www.anadolujet.com/ajtr/anadolujetmagazin/2015/agustos/makaleler/inovasyonunakilhocasi.aspx](http://www.anadolujet.com/ajtr/anadolujetmagazin/2015/agustos/makaleler/inovasyonunakilhocasi.aspx) (Erişim tarihi: 16.07.2010).

|                                  |      |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brandenburger ve Nalebuff</b> | 1996 | İki şirket arasındaki yeni bir ürün geliştirme ve değer yaratma, sonrasında ise rekabet aracılığıyla pazar payını artırmak ve gelirleri oluşturulan değere dağıtmak.                              |
| <b>Bengtsson, Kock</b>           | 2000 | Ekonomik ve ekonomik olmayan takasları içerebilen ve değer zinciri doğrultusundaki işlevsel varlıklarla birlikte oyuncuların pozisyon ve gücüne de bağlı olabilen rakipler arası ilişkidir.       |
| <b>Gnywali Madhavan</b>          | 2001 | Karşılıklı varlık, bilgi ve durum akışlarının olduğu rakipler arasındaki resmileştirilmiş işbirlikçi ilişkileri içeren ağ.                                                                        |
| <b>Tsai</b>                      | 2002 | Aynı anda gerçekleşen işbirlikçi ve rekabeçi davranış.                                                                                                                                            |
| <b>Levy, Loebbecke, Powell</b>   | 2003 | İşbirliği ve rekabetin aynı anda gerçekleşmesi kapsamında bilgi paylaşımı aracılığıyla rekabet yeteneği kazanılması ve bu paylaşım dolayısıyla birtakım rekabet temelli riskler içeren ilişkidir. |
| <b>Luo, Slotegraaf, Pan</b>      | 2006 | Bir işletmedeki işlevsel alanların arasında işbirliği ve rekabetin ortak var oluşudur.                                                                                                            |
| <b>Dagnino ve Padula</b>         | 2007 | Birbirleri arasında etkileşim halinde olan şirketlerin kısmen bir noktada birleşen ilgi alanlarını temel alan ilişkidir.                                                                          |
| <b>Luo</b>                       | 2007 | Küresel rakipler arasında aynı anda gerçekleşen rekabet ve işbirliği ilişkisidir.                                                                                                                 |

**Kaynak:** Galvagno ve Garraffo, 2010: 44; Czakon , Kuś, ve Rogalski, 2014: 125-126

Tablo 2'ye bakıldığında ortaklaşa rekabet literatüründe en çok kullanılan tanımlar arasında birbirinden farklı yorumlamalar olduğu görülmektedir. Bir anlam karışıklığına sebep olmaması için belirtmek gerekirse, bu çalışmada ortaklaşa rekabet, rakiplerin belli bir alanda ortak menfaat elde etmek amacıyla bir araya gelirken aynı süreçte diğer alanlarda rekabete devam etmesi anlamında kullanılmıştır.

### **1.5. Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Genel Bakış**

Küreselleşme ivmesinin artmaya başladığı 1990'lara kadar rekabet ve işbirliği, iş dünyası tarafından ayrı iki strateji olarak düşünülmüştür. Bu zamana kadar özellikle rekabet yoğun sektörlerde şirketler birbirini savaşta bulunan taraflar olarak görmüştür. Bu yaklaşım tarzını Gore Vidal, başarılı olmanın yeterli olmadığını aynı zamanda diğer şirketlerin başarısız olması gerektiğini ifade ederek belirtmiştir. Ünlü bankacı ve finans uzmanı Bernard Baruch ise bu durumun antitezi olarak, bir şirketin başarısını sürdürülebilir kılması ve artırması için diğer şirketlerin başarısız olmasını sağlamak gerekmediğini savunmuştur (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 19-20).

Gün geçtikçe küresel çevre ciddi bir şekilde değişmekte ve işletmeler daha zor şartlarla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Artan küresel rekabet, müşterilerin yükselen istekleri, şirketlerin üretkenlik, kalite, maliyet ve operasyonel verimliliklerini artırmalarını, kendilerine riski azaltırken ek kaynaklar sunan bununla birlikte işletmelerin hedeflerine ulaşmasını engelleyen birçok rekabet ve risk temelli sorunlar bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin günümüz yoğun rekabet ortamında yaşanan bu değişimlere çabuk ayak uydurma yetenekleri başarı, sürdürülebilir olma ve hayatta kalma gibi durumlarda belirleyici olacaktır. Bununla birlikte rekabetçi bakış açısı, yeni kazanç sağlama amacıyla kaynaklar, beceriler ve süreçlerin bir araya getirilmesini teşvik etmekteyken, işbirlikçi bakış açısı, nadir ve tamamlayıcı kaynakların erişimine imkân tanımaktadır. Yoğun rekabet koşullarında işletmeler rekabet edebilme açısından tüm kaynak ve kabiliyetlere sahip değildir. Daha da önemlisi hiçbiri, güçlü rakipler karşısında mücadele etmek amacıyla yalnız başlarına tüm riskleri almaya istekli görünmemektedir. Bu yeni koşullarla birlikte şirketler, birtakım iç ve dış sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada ise şirketler ya işbirliği

stratejisini ya da her iki stratejinin de sunmuş olduğu avantajlardan yararlanmak amacıyla rekabet ve işbirliği stratejilerini aynı anda kullanabilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2012: 252; Yami vd., 2010: 2).

Brandenburger ve Nalebuff (1998: 53), pazarı bir pastaya benzeterek rakiplerin pastayı büyütmek için işbirliği yaptıklarını, pastadan daha fazla pay almak için ise rekabet ettiklerini ifade etmiştir. Burada şirketlerin temel amacı, rekabet etmek olsa da rakiplerin daha büyük bir pastadan daha fazla pay kapma amacı ile işbirliğine gittikleri anlaşılmaktadır.

Zineldin (2004: 780) ortaklaşa rekabet stratejisini, birbirinden bağımsız toplulukların birbirleri ile işbirliği yaparak işlerini uyumlaştırmaları ve böylece ortak hedeflere ulaşmaları, aynı zamanda diğerk işletmeleri de içeren birbirleri ile rekabet etme durumları olarak ifade etmiştir. Ortaklaşa rekabetçi iş ilişkilerinin altında yatan temel felsefenin ise tüm endüstriyel yönetim aktivitelerinin rakipleri de içermek üzere sistemdeki diğerk oyuncularla karşılıklı fayda ölçüsünde ilişkiler kurmayı amaçlaması olduğunu iddia etmiştir. Quint (1997: 7) ise ortaklaşa rekabetin arkasındaki düşüncüyü; şirketlerin dünyayı kazan-kaybet olarak görmeleri halinde kazan-kazan ya da işbirlikçi fırsatların yolunu tıkayacak olmaları olarak ifade etmiştir. Çoğu zaman rakibin yenilgiye uğratılması ve bir tarafın kazandığı, diğerk tarafında ise kaybettiğı sonucuna ulaşılması şirketler için en uygun stratejik seçenek olmuştur. Yalnız bazı zamanlarda en uygun stratejik seçenek, her iki tarafın da kazanmasını sağlayan stratejidir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998: 294-295). Bununla birlikte iki kurum bazı rekabetçi iş ortamlarında bir araya geldiğinde ortaklaşa rekabet ilişkisinin oluşması kaçınılmazdır (Huang ve Chu, 2015: 813). Örneğin bu kurumlar ürün geliştirme ve inovasyon amacıyla bir stratejik ittifak kurabilmektedir. Aynı zamanda da işbirliği halinde geliştirilen ürünlerin pazarlanmasında birbirleri ile rekabet edebilmektedirler (Zineldin, 2004: 780).

Ortaklaşa rekabet stratejisi, gelişmekte olan endüstrilerde rakipler için bir belirsizliğı ortadan kaldırma aracıdır. Buna örnek olarak işbirliği anlaşmaları ve ortak girişimler verilebilmektedir (Wernerfelt ve Karnani, 1987: 192). Huang ve Chu'ya göre (2015: 812) bu strateji bir tamamlayıcı ticari zekadır. Amacı da bir pazarda belirli bir kapsamda

rekabet etmektense pazar fırsatlarını artırmaya çalışmaktır. Ortaklaşa rekabet, farklı pazar yoğunluklarında Tablo 3'teki gibi farklı şekillerde meydana gelebilmektedir (Czakon , Kuş, ve Rogalski, 2014: 131).

*Tablo 3. Pazarın Yoğunluk Seviyesine Göre Yaşanan Ortaklaşa Rekabet Türleri.*

| Rekabet |               | İşbirliği                           |                                    |
|---------|---------------|-------------------------------------|------------------------------------|
|         |               | <i>Yüksek</i>                       | <i>Düşük</i>                       |
|         | <i>Yüksek</i> | Yüksek Yoğunlukta Ortaklaşa Rekabet | Rekabet Ağırlıklı                  |
|         | <i>Düşük</i>  | İşbirliği Ağırlıklı                 | Düşük Yoğunlukta Ortaklaşa Rekabet |

**Kaynak:** Czakon , Kuş, ve Rogalski, 2014: 131

Ortaklaşa rekabetin iki unsuru olan işbirliği ve rekabet doğaları itibarı ile sırasıyla birer yatay ve dikey ilişkidir. Bununla birlikte aralarında benzerlikler bulunsa da yatay ve dikey ilişkiler birçok açıdan tamamen farklı tipte ilişkilerdir ve bu doğrultuda farklı şekillerde yönetilmek zorundadırlar (Bengtsson ve Kock , 2000: 412). Bu noktada ortaklaşa rekabet, bir yatay ilişki olan rekabet ve daha çok dikey anlamda kullanılan işbirliğini dengeleyen bir stratejidir (Jorde ve Teeje, 1989: 25).

Ortaklaşa rekabet stratejisinin amacı, birlikteliğe dahil olan tüm aktörlere fayda sağlamaktır. Şirketler rakipleriyle kaynaklarını bir araya getirerek, pazarda bulunan diğer oyunculara nazaran rekabet avantajı kazanabilmektedir (Bengtsson ve Kock , 2000: 424). Bu strateji bir araya gelen rakiplere, katma değer, güvenli iletişim, verimlilik ve kalite artışı, hammaddelere ve kısıtlı kaynaklara erişim ile risk paylaşımı ile riskin azaltılması faydalarını sağlamaktadır. Kaynaklar ve tamamlayıcı avantajların bir sinerji içinde birlikte kullanımının ötesinde özellikle kısıtlı kaynaklara erişim, ortaklaşa rekabete katılan rakiplere diğer pazar oyuncularına nazaran daha çok avantaj sağlamaktadır (Czakon , Kuş, ve Rogalski, 2014: 129).

Bir ortaklaşa rekabet ilişkisinde, şirketler işbirliği vasıtasıyla değer oluşturmakta ve rekabet vasıtasıyla da bu değeri paylaşmaktadırlar. Şirketler, değer üretimini kendi başlarına başaramamaktadır. Dolayısıyla birbirleriyle el ele vermek durumundadırlar. Değer üretimi için şirketlerin müşterileri, tedarikçileri, işçileri ve diğer örgütlerle bütünleşmeleri gerekmektedir. Bu yol, yeni pazarlar oluşturma ve mevcut pazarları geliştirmenin yollarından biridir (Huang ve Chu, 2015: 815). Bowser'a (2016: 1) göre de ortaklaşa rekabet, bir ağ içinde yer alan tüm paydaşların rekabet ve işbirliği içinde maksimum değeri ortaya çıkardığı bir modeldir ve son yılların en önemli işletme stratejilerinden biri olmuştur. İnternet ve mobil teknolojiler, bütünleşme ve düzene sokma süreçlerinin yanında bilgi paylaşımı aracılığıyla bu tür ilişkileri mümkün kılarak, şirketler için rekabet ve işbirliğini bir arada yapmayı daha da gerekli hale getirmektedir. Ayrıca günümüz ağ ekonomisinde ortaklaşa rekabet, yeni pazar fırsatlarını tanımlamak ve iş fırsatları geliştirmek açısından güçlü bir yapıya sahiptir.

Ortaklaşa rekabet, departmanlar arasında ve ulusal bazda rakipler arasında uygulanabildiği gibi çok uluslu şirketler tarafından da uygulanabilmektedir. Bu küresel anlamda ortaklaşa rekabettir. Küresel anlamda ortaklaşa rekabet, küresel pazarlarda rekabet halinde olan iki ya da daha fazla rakibin aynı anda işbirliğinde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Luo, 2007: 129-130).

Ortaklaşa rekabet rakipten para kazanmak değildir. Rakiple birlikte pazara kazanmaktır. Yani bir kazan kazan stratejisidir. Bir başka deyişle bu strateji, rakipten ürün veya hizmet satın alma temeline dayanmamaktadır. Örneğin; Formula 1'de Red Bull Renault adı ile yarışan Renault'nun 2015 yılına kadar kendisinin hiçbir şekilde katkı sunmadığı rakibi Ferrari'nin motorunu kullanması, bir ortaklaşa rekabet stratejisi örneği değildir. Kullanılan motor, Renault markasının katkıları ile üretilmiş olsaydı ortaklaşa rekabet stratejisinden söz etmek mümkün olacaktı. Aksine iki tarafın karşılıklı fayda kapsamında değer üretimi girişiminde bulunarak bundan kazanç sağlama esasına dayanmaktadır. Bununla birlikte hemen hemen her endüstride kendi iş çevresine özgü yollarla ortaklaşa rekabet gerçekleştirmek için stratejiler geliştiren tüm şirketler öncelikle birtakım soruların yanıtlarını aramaktadır. Bunlar (Bowser, 2016: 2-3):

- Ağlarında yer alan oyuncular kimlerdir ve bir değeri artırmak için nasıl bir işbirliği yapmaktadırlar?
- Şirketlerin kullanarak değer oluşturabileceği ne tür ilişkiler tamamlayıcıdır?
- Hangi oyuncular rakiptir ve onlarla değer oluşturmak için ortak fayda içeren yollar var mıdır?
- Müşteriler ve tedarikçilerle olan ilişkilere etki etmek için ne yapılmalıdır?
- Şirketler rekabetçi avantajlarını uzun müddet sürdürebilmek için ne yapmalıdırlar?

Yukarıdaki sorulara yanıt verebilen işletmeler ortaklaşa rekabet stratejisini etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Zineldin'e (2004: 781) göre ortaklaşa rekabet stratejisi dahilinde işletmelerin karşılıklı fayda elde edebilmesi için 7 önkoşulun sağlanması gerekmektedir:

- İki ya da daha fazla birey, grup ya da kurumun bir interaktif değişim ilişkisi içinde olmaya istekli olmalıdır.
- Taraflardan her biri diğerinin ihtiyacı olan bir değere sahip olmalıdır.
- Taraflardan her biri sahip olduğu kaynağın bir kısmını diğerlerinin sahip olduğu kaynakların bir kısmı karşılığında bırakmaya razı olmalıdır.
- Taraflardan her biri kendilerini değişimden önceki durumlarına göre daha iyi bir duruma veya daha kötü bir duruma getirebilecek değişim, sözleşme ve koşulları kabul edip reddetme konusunda özgürdür.
- Taraflardan her biri kendi arasında iletişim ve etkileşim kurabilmelidir.
- Her birinin etik değer ve kuralları tanınması sürdürülebilir bir uzun dönemli bir ilişki için gereklidir.
- Taraflar ilişkinin artıları ve eksileri arasında uzlaşma sağlayabilmelidir.

Rakiplerin bir araya gelmesi ile uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi her zaman başarılı olamamakla birlikte bazı nedenlerle istenilen amaçlara ulaşmayıp sona erdirilebilmektedir. Bunlar genellikle; bir tarafın yeterli getiriye elde edememesi, aralarındaki gizli bir bilginin sızdırılması, farklı amaç ve eğilimler ile genel güvensizlik durumlarıdır. Bu durumların meydana gelmemesi öncelikle, rakiplerin bir araya

gelmeden önce birbirleri üzerine yapacakları analizlere bağlıdır. Bu analizlerde dikkat edilmesi gereken noktalar; rakibin stratejik amaçlarının, değerlerinin, inanç ve varlıklarının işletmenin kendi amaç, değer, inanç ve varlıkları ile örtüşüp örtüşmediğidir. Ayrıca ortaklaşa rekabet uygulamaları işbirliğinde yer alan taraflara ve müşterilerine yarar sağlamıyorsa yani kazan-kazan-kazan durumu sağlanmıyorsa, ortaklaşa rekabette yer almanın bir anlamı olmamaktadır. Bu durumda işletmeler, kendilerine daha güçlü bir rakip oluşturmaktır (Meyer, 1998: 43-45). Tomski'ye göre ise (2011:138), ortaklaşa rekabette bir araya gelen rakipler güvensizlik gibi olumsuz durumların önüne şu uygulamalarla geçilebilmektedir:

- Taraflar tamamlayıcı avantajlar ve kabiliyetlere sahip olmalıdır.
- Taraflar, kendine özgü zorunluluklara ve güven seviyesine sahiptir ve ortaklar arasındaki kültürel uyum yüksek olmalıdır.
- Taraflar arasındaki ilişkiler resmi olmalı ve taraflar kendi prensip ve sorumluluklarını ortaya koymalıdır.
- Taraflar, kendi eylem mekanizması ve eylem planını geliştirmelidir.

Ortaklaşa rekabet stratejisinin ortaklar arasında benimsenmesi, genellikle güven ilişkisine dayanmaktadır. Bunun için güvenin ortaklaşa rekabeti nasıl artırdığını, azalttığını ve ılımlaştırıcı etkisinin üzerinde durmak gerekmektedir (Huang ve Chu, 2015: 813).

### **1.6. Ortaklaşa Rekabete Gidilecek Rakibin Belirlenmesi**

Şirketler için işbirliği yapılacak rakibin seçimi kritik bir öneme sahiptir. Bunun nedeni ise bir araya gelinecek rakibin işbirliği süreci ve sonrasında şirkette meydana getireceği etkinin bilinmemesidir. Bu etki olumlu olabildiği gibi bazı olumsuz etkilere de sebep olabilmektedir. Rakip belirleme sürecinin üç aşamada gerçekleştiği söylenebilmektedir. Bu aşamalar (Meneses, 2015: 32):

- Aynı ağ içerisinde rakip şirket yöneticileri arasındaki sosyalleşme,
- İşbirliği ile oluşan sinerjinin avantaja dönüştürülerek rekabet avantajı elde edilmesi aşaması ve

- Resmi bir ittifak için davete öncülük etme aşamasıdır.

Şirketler işbirliği stratejisini kullanırken işbirliği gerçekleştirecekleri şirket için birtakım kriterleri göz önünde bulundurur ve buna göre işbirliğine gidecekleri rakibi belirlerler. Bu kriterler görevle ilişkili kriterler ve rakiple ilgili kriterler olarak gruplandırılabilir (Das ve He, 2006: 126):

- *Görevle ilgili kriterler:* Tamamlayıcı ürünler veya beceriler, finansal kaynaklar, teknolojik kabiliyetler ya da eşsizlik, yer, pazarlama veya dağıtım sistemleri ya da kurulmuş müşteri tabanı, ün ve imaj, yönetsel beceriler, düzenleyici otorite gerekliliklerini içeren hükümet ilişkileri, hedef pazara daha hızlı giriş için gerekli yardım ve endüstri çekiciliğidir.
- *Rakiple ilgili kriterler:* Stratejik uygunluk veya bağlılık, uyumlu hedefler, uyumlu işbirliği kültür ve iş etiğine bakış açısı, önceliklerin uyumu, üst düzey yöneticiler arasındaki güven, sadakat, şirketin büyüklüğü ve yapısının benzeşmesi, karşılıklı ilişki ya da rakibin menfaatlerini gözetme, uygun risk ve iletişim kolaylığıdır.

Şirketler ortaklarını belirlerken bu kriterlerin belli bir uyum çerçevesinde karar verir ise bu şirketlerin başarıyı yakalama şansını artıracaktır. Şüphesiz kriterlerin her biri en az birbiri kadar önemlidir fakat en önemlilerinin güven, sadakat ve karşılıklı fayda ilişkisi (Morris, Koçak, ve Özer, 2007: 32) olduğu alanyazın taraması doğrultusunda söylenebilmektedir.

### **1.7. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Olumlu ve Olumsuz Durumlar**

Ortaklaşa rekabet stratejisi, doğası gereği işletmelere bir araya gelmeleri için avantajlar sunarken aynı zamanda işletmeleri, bu avantajların kullanımı sırasında ortaya çıkan birtakım olumsuzluklarla da karşı karşıya bırakmaktadır. Bu başlık altında bu olumlu ve olumsuz durumlardan kısaca bahsedilecektir.

### **1.7.1. Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumlu yanları**

Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumlu yanları ile anlatılmak istenen stratejinin işletmelere faydaları ve sunduğu fırsatlardır.

#### **1.7.1.1. Ortaklaşa rekabet stratejisinin faydaları**

Ortaklaşa rekabet ilişkisi içinde yer alan ortaklar, işlem maliyetini, belirsizliği ve satın alım ya da ortak yatırımla ilişkili finansal ve pratik riskleri azaltarak yeni değerler oluşturabilmektedir. Bu tip ilişkilerde, stratejik işbirliklerini güçlendirerek önemli bir rekabet avantajı sağlamak ve ortak ihtiyaçlar, istekler ve planlar üzerinde yoğun bilgiye erişim imkânı kazanmak için büyük bir fırsat vardır (Zineldin, 2004: 785). Ortaklaşa rekabet stratejisi, rekabet yoğun sektörlerde uzun vadede bir araya gelen rakiplere birçok fayda sunmaktadır. Bunlar (Cygler, 2009'dan aktaran Tomski, 2011, s. 138-139; Zineldin, 2004: 785-786):

- Tek başına erişilmesi çok güç olan hammadde veya maddi olmayan kaynaklara erişim imkanı,
- İşbirliği yapılan rakipten yeni teknolojilerin öğrenilmesine imkan tanınması,
- Ölçek ve kapsam ekonomileri oluşturmaları,
- Daha düşük maliyetlere imkan tanınması,
- Nitelikli işgücünü bir araya getirmesi,
- Coğrafik olarak yeni pazarlara girişi mümkün kılması,
- Yeni bir pazara girişte, ciddi miktarlarla yapılan yeni yatırımlarda, yeni teknoloji ve ürünlerde yüksek seviyede araştırma geliştirme faaliyetleri ile riski sınırlandırması,
- Yeni teknik veya teknolojik çözümler ile büyümenin önünde yer alan engellerden kurtulmayı sağlaması anlamında zaman kazandırması,
- Özellikle faaliyette bulunulan pazardaki tedarikçilere ve hükümetlere karşı pazarlık gücünü artırması,
- Daha güçlü pazarlık gücü ile toplu satın almaları kolaylaştırması,
- Teknolojilere daha kolay erişim ile iş aktivitelerini daha kolay farklılaştırması,

- Örgütsel ve stratejik esnekliği artırması ve
- Yukarıdaki faydaların elde edilmesi ile daha büyük bir müşteri bağlılığı ve daha iyi finansal sonuçları mümkün kılmasıdır.

#### ***1.7.1.2. Ortaklaşa rekabet stratejisinin fırsatları***

Birbirine rakip şirketlerin ortaklaşa rekabet stratejisi altında bir araya gelmesinin temel sebebi bu stratejinin işletmelere sunmuş olduğu fırsatlardır. Ortaklaşa rekabet stratejisinin sunduğu fırsatları iyi değerlendiren işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmektedir. Bu fırsatlardan bahsedecek olursak (Demirel, 2011: 5-6; Dabanlı, 2010: 86);

- Ürün ve hizmetlere odaklanma fırsatı,
- Farklılaşma fırsatı,
- Müşteri potansiyelini artırma fırsatı,
- Yenilenme fırsatı,
- Daha iyi hizmet sunma fırsatı, ortaklaşa rekabet sürecinin işletmelere sunduğu fırsatlara örnek verilebilir.

#### **1.7.2. Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumsuz yanları**

Ortaklaşa rekabet stratejisinin olumsuz yanları ile anlatılmak istenen stratejinin işletmelere maliyetleri ve işletmeleri karşı karşıya bıraktığı risklerdir.

##### ***1.7.2.1. Ortaklaşa rekabet stratejisinin maliyetleri***

Ortaklaşa rekabet stratejisi, ortaklaşa rekabete giden birbirine rakip işletmelere birçok fayda sunmasına rağmen stratejinin işletmelere yol açtığı birtakım maliyetleri de mevcuttur. Bunlar (Zineldin, 2004: 786-787);

- Öncelikle bu tür ilişkiler bir araya gelmenin ve iş organizasyonlarını uyumlaştırmanın bir sonucu olarak birtakım altyapı maliyetlerine sebep olabilmektedir.

- Yakın bir ilişki inşa etmek ve sürdürmek kaynak isteyen ve belli bir getirisi olmadan daima belirsiz bir yatırımdır. İşbirliğinin değeri zaman içinde değişir ve bir ilişkinin gelişmesi işbirliği sürecinde her bir ortağın farklı aksiyon ve davranışları nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Parasal maliyetler yanı sıra, yakın bir ilişki hesaba katılması gereken başka maliyetlerin de göz önünde bulundurulmamasına sebep olmaktadır.
- Yeni ortaklarla daha önce birlikte çalışma deneyiminin olmaması yönetim kademesinin zamanını, dikkatini, çaba ve enerjisini bu durumlar için harcayarak şirketin temel iş aktivitelerinden uzaklaşmasına sebep olabilmektedir.
- Bir ortaklaşa rekabet ilişkisi işbirliği ve rekabet stratejilerinin uyumlaştırılması ve kontrolü sürecinde bazı maliyetlere sebep olmaktadır. Zaman ve kaynakların bir bölümü potansiyel ortak ile birbirinden öğrenme, aktivitelerin uyumlaştırılması, ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek için gereken uyumun sağlanması için harcanmaktadır.
- Teknolojik, ekonomik, kültürel, psikolojik ya da yönetsel uyumun sağlanması aynı zamanda kaynak hareketliliğini gerektirmektedir. Bu gibi yatırımların tahmini getirisi belirsizdir.
- Aktivitelerin paylaşılması ve bazı kaynaklar üzerindeki kontrolün bırakılması yakın ilişkilerin bir sonucu ve aynı zamanda bir özgürlük kaybı olarak görülmektedir.
- Bir ortaklaşa rekabet ilişkisinin kötü yönetilmesi stratejik bir fırsatın kaybına yol açabilmektedir.
- Güç ve bağlılık aynı zamanda anlaşmazlık kaynaklarıdır.
- Şirketlerin daha çok bağımlı hale gelmesi savunma zafiyetleri ortaya çıkarabilmektedir.
- Sıkı bir ortaklaşa rekabet ilişkisi, ilişkiden ayrılmanın önünde yer alan bir engel olabilmektedir. Bir ortağın her ne sebeple olursa olsun ortaklıktan ayrılmak istemesi ve diğer ortağın bunu istememesi, ilk olarak ilişki sürecinde gerçekleştirilen yatırımların etkinliğini düşürebilecek ve ortaklıktan ayrılmak istemeyen ortağa ihanete uğramış hissi verebilecektir.

### ***1.7.2.2. Ortaklaşa rekabet stratejisinin riskleri***

Ortaklaşa rekabet stratejilerinin yönetimi zordur (Gnyawali ve Park, 2009: 323). Ortak fayda ve isteklere ulaşılabilmesi için ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan ortakların dürüst tartışma, güven, dayanışma ve karşılıklı pozitif beklenti içinde birbirleri ile iletişim kurmaları, işbirliği yapmaları ve rekabet etmeleri şarttır (Zineldin, 2004: 784).

Ortaklaşa rekabet stratejisi, teknolojinin kopyalanma riskine, özgün yönetim zorluklarına, ortaklık ve ortak faaliyetlerde kontrol kaybına yol açabilmektedir (Gnyawali ve Park, 2009: 313). Bunların yanında fırsatçılık riski ile de karşılaşabilmektedir. Kaynakların ve bilginin paylaşımı, işbirliği yapılan rakiplerin fırsatçı bir bakış açısı ile davranış göstermesine neden olabilmektedir. Bu da işbirlikçi rakiplerin toplam performansına ve rekabetçi yapılarına zarar vermektedir (Bouncken vd., 2015: 590). Ayrıca ortaklaşa rekabet stratejisinin bazı karışıklıklara sebep olma, elde edilen değerın eşit paylaşılabilmesi, üretim planlama sistemlerinde tahribata neden olması ve önceden belirlenen bazı kurallarının görmezden gelinmesi gibi riskleri de mevcuttur (Bonel ve Rocco, 2007: 9).

Ortaklaşa rekabet stratejisi sunmuş olduğu fayda ve fırsatların yanında işbirliğine giden rakip şirketler için birtakım riskler ve maliyetler de oluşturabilmektedir. Bu durum ortaklaşa rekabet stratejisinin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Şirketlerin bu stratejiyi kullanırken maksimum faydayı elde etmesi muhtemel riskleri ve maliyetleri en aza indirmelerine bağlı olmaktadır.

### **1.8. Ortaklaşa Rekabette İşbirliği Şekilleri**

Ortaklaşa rekabetin temeli daha önce de bahsedildiği gibi işbirliğine dayanmaktadır. Bu stratejiyi diğer işbirliklerinden ayıran en önemli fark ise stratejinin birbirine doğrudan rakip iki veya daha fazla şirket arasında gerçekleştirilmesidir. Burada rakiplerin bir araya gelmesini sağlayan en önemli etken ise pazardaki rekabet yoğunluğudur. Dolayısıyla şirketler birbirlerine karşılıklı fayda sağlayacak bazı girişimleri birlikte gerçekleştirmektedirler. Ayrıca şirketler bireysel birtakım hedeflerinde ilerleme kat

edebilmek için de işbirliğine katılan diğer rakip şirketlere ihtiyaç duymaktadır (Parkhe, 1993: 800).

Ortaklaşa rekabet stratejisi, şirketlerin birden fazla rakibin bulunduğu ittifaklara katılması ile ya da ikili anlaşmalar yolu ile iki şirketin bir araya gelmesi sonucu uygulanabilmektedir. Bu uygulamalar ise çeşitli işbirlikleri ile sağlanmaktadır. Ortaklaşa rekabette en sık karşılaşılan işbirliği şekilleri aşağıdaki gibidir (Das ve Teng, 2000: 77):

- Ortak girişimler,
- Doğrudan eşitlik yatırımları
- ARGE işbirlikleri,
- Ortak pazarlama anlaşmaları,
- Alıcı-Tedarikçi ilişkileri.

### **1.9. Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Uygulamalarına Örnekler**

ABD, Columbia’da yayın yapan yerel bir gazete olan The State ile USA Today arasında gerçekleşen ortaklaşa rekabette The State gazetesi, pazar payını USA Today’e kaptırdıktan sonra gazetenin pastadaki payını korumak ve pastadan daha fazla pay almak amacıyla bir takım çabalar harcamıştır. Şirket yöneticileri bir haftasonu eki çıkarmaya karar vermiş fakat bunun için yeterli kapasite ve düzene sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. USA Today ise bu düzene sahiptir fakat haftasonu eki üretmemektedir. Bu durumun farkına varan The State yöneticileri sorunu çözmek için rakip gazete USA Today ile anlaşarak, haftasonu eklerinin USA Today’de basılması karşılığında hafta boyunca USA Today gazetesi basmayı önermiştir. İki gazete böylelikle pastayı daha fazla büyütmek için bir araya gelmenin bir yolunu bulurken diğer yandan müşteriler ve reklam vericiler için rekabet etmektedir (Barry ve Adam , 1997: 28).

Yukarıda verilen örneğin benzeri uygulamalar yani rakipler arasında yaşanan işbirlikleri, şirketlere sunduğu faydalar dolayısı ile son zamanların en çok uygulanan stratejilerinin başında gelmektedir. General Motors ile Toyota’nın otomobil montajları için bir araya gelmesi, Siemens ve Philips şirketlerinin ortaklaşa yarıiletken üretmesi, Canon’un

Kodak’a fotokopi makineleri tedarik etmesi, Fransa’nın Thomson ve Japonya’nın JVC şirketinin video kaydedici kaset üretmeleri bu stratejinin uygulamasına verilebilecek örneklerdir. Yeni ürünler geliştirmek ve yeni pazarlara nüfuz etmek oldukça maliyetli girişimlerdir. Dolayısıyla şirketler bu girişimleri yalnız gerçekleştirmek istemezler. Az önce de bahsedildiği gibi bunu ya bir ittifaka katılarak ya da bir rakiple işbirliği yaparak çözmeye çalışırlar. Nitekim yine örnek verecek olursak; bir İngiliz bilgisayar şirketi olan ICL, Fujitsu olmadan bu işbirliği ile ürettiği ana çerçeveleri üretemezdi. Motorola ise Japon yarıiletken pazarına girmek için Toshiba’nın dağıtım kapasitesine ihtiyaç duymayabilirdi (Hamel, Doz, ve Prahalad, 1989: 1).

Sony’nin TV setlerinin üretimi için yeterli sayıda yüksek kaliteli LCD panellerin tedariki için Samsung ile ortak bir girişim kurması (Bouncken vd., 2015: 578) ve bu girişimde, üretim sürecini devam ettirebilmek için önemli kaynaklara erişim amacı ile ana rakibi Samsung ile yaptığı ortaklaşa rekabet anlaşması, stratejinin başarılı bir şekilde gerçekleştiğini gösteren örneklerdendir. Benzer bir şekilde, Toyota ve General Motors’un birbirlerinin kaynaklarını, temel yeteneklerini ve bilgi tabanlarını kullanmak üzere yakıt hücresi ile çalışan (fuel cell-powered) arabaları ortaklaşa bir şekilde geliştirmeleri ise ortaklaşa rekabet stratejisi uygulamalarının bir başka örneğidir (Chin vd., 2008: 438).

Ortaklaşa rekabet stratejisi günümüzde şirketlere yoğun rekabet ortamında daha rahat hareket etme şansı tanımaktadır. Bu sebeple son zamanlarda çoğu şirket resmi ya da resmi olmayan stratejik ittifaklar ve ağlar kurarak rekabet etmektense stratejik işbirliği aracılığı ile rekabet etmektedir. Buna örnek verecek olursak (Zineldin, 2004: 785);

- IBM ve Motorola’nın Apple’ın bilgisayar chiplerinin tedarikçileri konumunda olması,
- Bir İsveç bardak ve kristal üreticisi olan Orrefors Kosta Boda ile Danimarkalı rakibi Royal Copenhagen işbirliği,
- Misthubishi ve Volvo işbirliği ile
- IBM ve General Motors işbirliği bu işbirlikleri arasında gösterilebilir.

Bu şirketler stratejik iş ilişkileri ve ağları aracılığıyla rekabet etmektedir ve böylece ciddi ve karlı bir büyüme gerçekleştirebilmektedirler (Zineldin, 2004: 785).

## **2. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet**

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak havayolu sektörü genel karakteristikleri ile birlikte ele alınmış ve sonrasında havayolu sektöründeki rekabet durumu ile birlikte havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet uygulamaları ele alınmıştır.

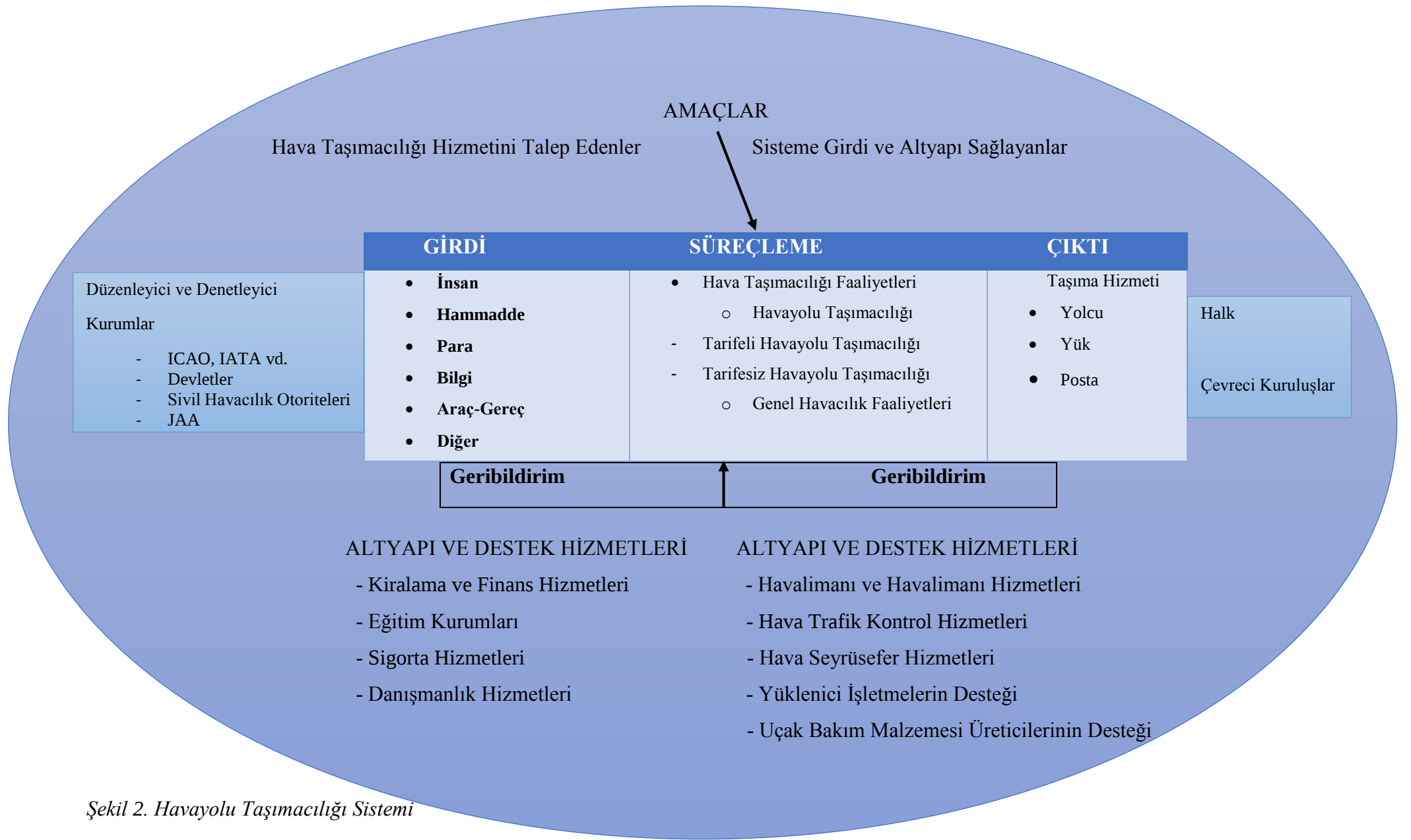
### **2.1. Havayolu Taşımacılığı ve Faydaları**

Hava taşımacılığı, insanların, postanın ve yükün hava yolu ile yer değişiminin sağlanmasıdır (Gerede, 2012: 81). Burada hava taşımacılığından kasıt yalnız ticari amaçlar kapsamında yapılan uçuşlar değildir. Bu anlamda hava taşımacılığı, ticari kaygı güdülen havayolu taşımacılığından ve genel havacılık faaliyetlerinden oluşmaktadır. Havayolu taşımacılığı kendi içinde tarifeli ve tarifesiz olarak ikiye ayrılırken genel havacılık iş amaçlı, kişisel ve sportif amaçlı, ticari ve endüstriyel amaçlı, uçuş eğitimi amaçlı ve kamu kurumları tarafından yapılan taşımacılıklardan oluşmaktadır (Gerede, 2002: 13-14). Bu kapsamda çalışma, kendi karakteristikleri doğrultusunda kar amacı güderek tarifeli ve tarifesiz uçuşlarla müşterilerin taşınma ihtiyacının karşılandığı hava taşımacılığının havayolu taşımacılığı kısmı ile ilgilidir. Havayolu ile taşıma işini gerçekleştiren taşıyıcılar ise çalışmada havayolu şirketi olarak adlandırılmıştır.

Havayolu taşımacılığı, ülkeler arasındaki etkileşimi hızlandırarak ve uluslararası ekonomik ilişkileri kolaylaştırarak, dünya ekonomisinin gelişiminde önemli rol oynayan bir sektör konumundadır (Rajasekar ve Fouts, 2009: 94). Bu doğrultuda doğrudan ve dolaylı olarak başka sektörlerin gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Havayolu taşımacılığı, bir hizmet sektörü olması itibarı ile elde edilen çıktı da somut olmamaktadır. Havayolu taşımacılığında çıktı hava taşıma hizmetinin gerçekleştirilmesidir. Bir başka deyişle; bir yolcunun, arzu ettiği noktalar arasında hızlı, güvenilir ve konforlu bir biçimde yer değişiminin gerçekleştirilmesidir.

Şekil 2’de de görüleceği gibi havayolu taşımacılığı hizmeti, birçok unsurun bir araya gelmesi ile gerçekleştirilmektedir. Bir sistem olarak ele alınacak olursa hava taşımacılığı; havayolu taşımacılığı hizmetini talep edenler, sisteme girdi ve altyapı sağlayanlar, destek

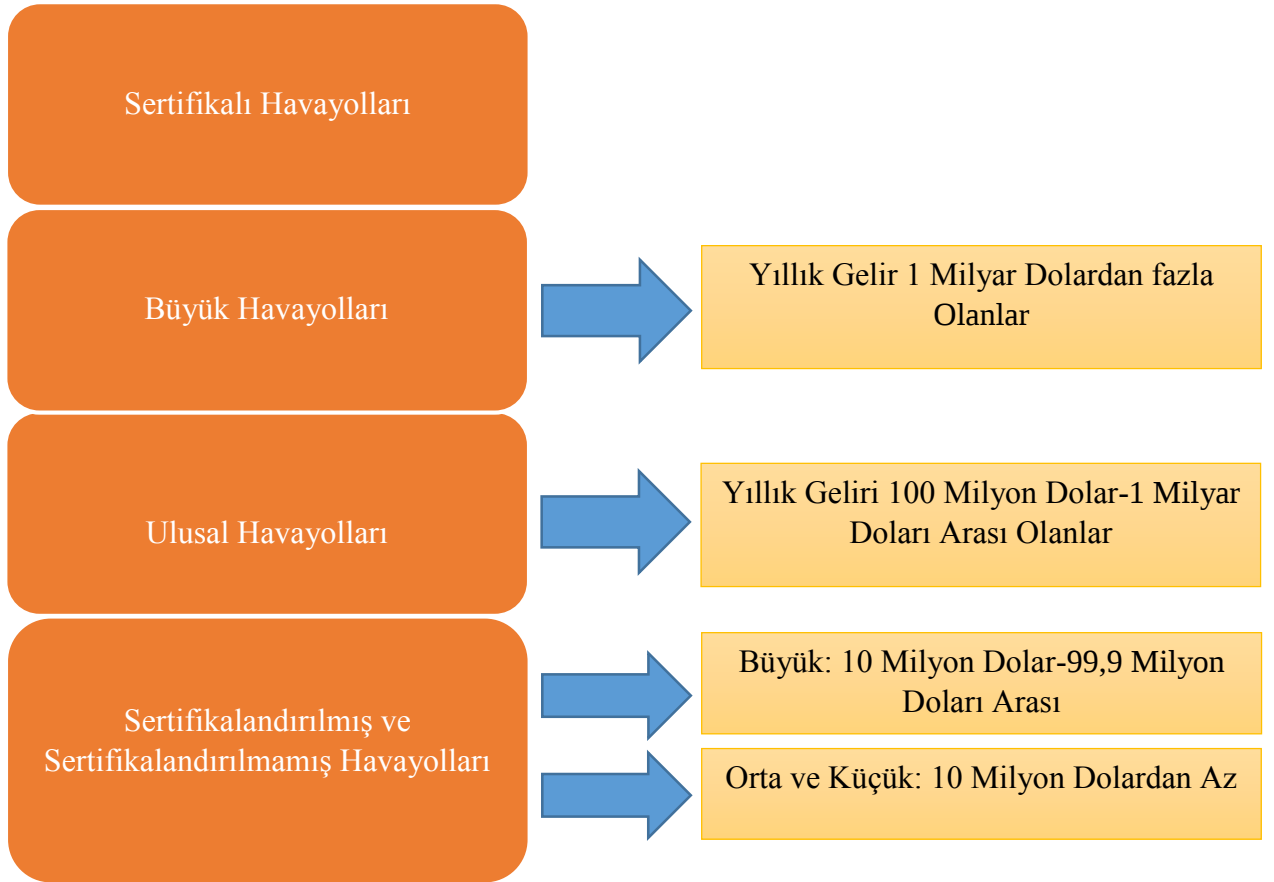
hizmetleri ile taşıma hizmetinin belirli standartlar çerçevesinde gerçekleşmesi için çaba gösteren ve denetimlerde bulunan düzenleyici ve denetleyici kurumları kapsamaktadır. Sonuç olarak ortaya hava taşıma hizmeti çıkmaktadır.



Şekil 2. Havayolu Taşımacılığı Sistemi

Kaynak: Gerede, 2002: 32.

Havayolu sektörü Şekil 3'teki büyük havayolları, ulusal havayolları ve bölgesel havayollarından meydana gelmektedir. Havayolu sektörünü şekillendiren havayolları, piramidin tepesinde yer alan büyük ve ulusal havayollarıdır. Büyük havayolları yıllık geliri 1 milyar dolardan fazla olan havayolu şirketleridir. Bunlar United, Southwest ve DHL gibi havayollarıdır. Ulusal Havayolları geliri 100 milyon dolar ile 1 milyar dolar arasında değişen havayollarıdır. Bunlar American Internatioanl, Pegasus, Atlas Havayolları gibi havayollarıdır. Bölgesel havayolları gelirleri 99.9 milyon dolardan düşük olmak üzere gelir seviyelerine göre küçük, orta ve büyük olarak farklılaşmaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. Dünya Havayolu Sektörünün Yapısı

**Kaynak:** Wells , 1999: 175

Gerekli tüm unsurların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan hava taşıma hizmeti, hizmetin verildiği topluma sosyal ve ekonomik yönden birtakım faydalar sunmaktadır. Sosyal faydalar şu şekilde açıklanabilmektedir (ATAG, 2008: 3):

- Hava taşımacılığı, turizm ve ticareti kolaylaştırarak ekonomik büyüme ve istihdam sağlamakta, yaşam standartlarının geliştirmekte, yoksulluğu azaltmakta, vergilerden elde edilen gelirleri artırmakta, korunaklı alanların muhafazasını artırmaktadır. Böylelikle ülkelerin sürdürülebilir gelişimine katkı sağlamaktadır.
- Hava taşımacılığı, farklı yerlerde yaşamakta olan toplulukları ulaşmak istedikleri noktalara ulaşımını sağlayarak toplumlar arasındaki etkileşimi artırmaktadır.
- Hava taşıma ağı, dünyanın neresinde olursa olsun acil ve insani yardımların, medikal kaynakların ve organ nakli için organların ihtiyaç yerlerine ulaşımını kolaylaştırmaktadır.
- İnsanların eğlence ve kültürel deneyimlerini genişleterek yaşam kalitesini yükseltmektedir. Dünya çapında geniş bir tatil seçeneği sunmakta ve insanların dünyanın herhangi bir yerinde bulunan arkadaşlarını ve akrabalarını ziyaret etmelerine uygun bir ortam sağlamaktadır.

Hava taşımacılığının ekonomik yönden sağladığı faydalar ise şu şekilde özetlenebilir (ATAG, 2015: 1):

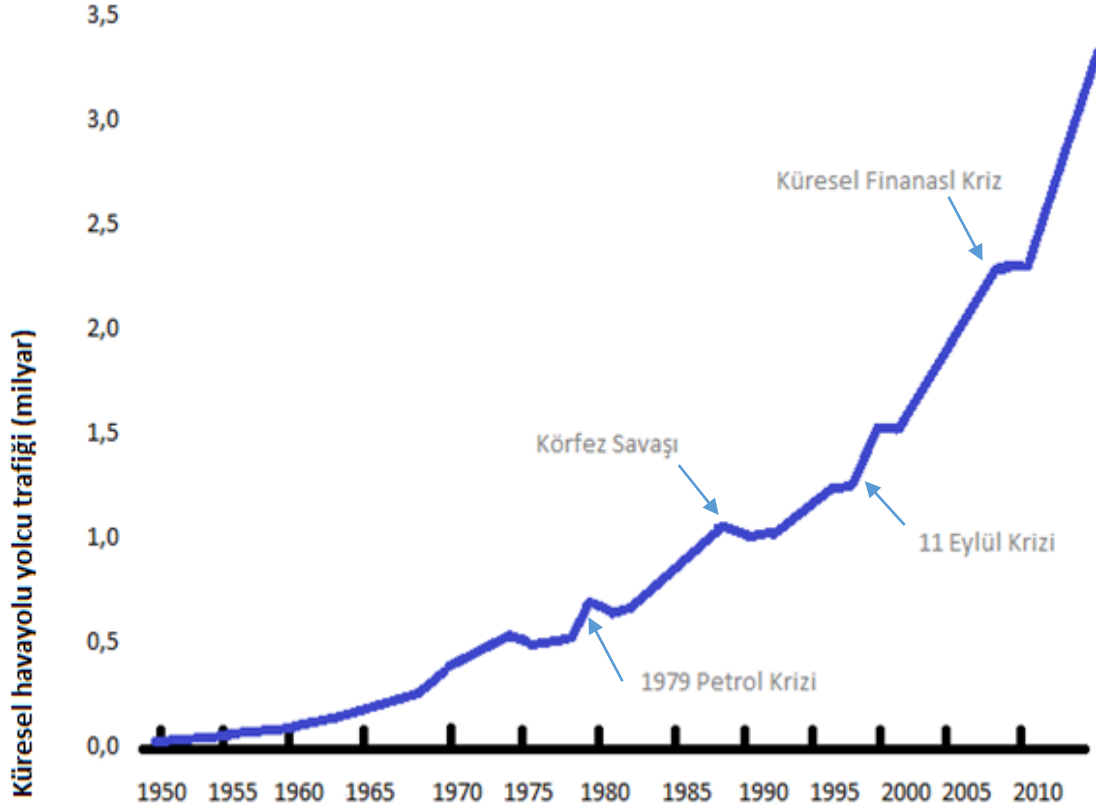
- Küresel işletmeler ve turizm için gerekli olan en hızlı ulaşımı sağlar,
- Toplamda doğrudan, dolaylı ve katalitik olarak 2,7 trilyon dolar küresel ekonomik etkisi vardır,
- 2015 yılında hava taşımacılığını yaklaşık 3,6 milyar insan kullanmıştır,
- Hava kargo taşımacılığında ise 51,2 milyon ton kargo taşınmıştır,
- Hava taşımacılığı ile taşınan günlük kargoların değeri 18,6 milyar dolardır,
- Uluslararası seyahat eden turistlerin %53'ü hava taşımacılığını tercih etmektedir

## **2.2. Havayolu Taşımacılığının Gelişimi**

Havayolu taşımacılığı, sahip olduğu karakteristikleri itibari ile insanlara ulaşım türleri arasındaki en hızlı ve en güvenilir hizmeti sunan ulaşım türüdür. Özellikle, 20.yy'nin ortalarından itibaren dünyada teknolojik gelişim hızının ve küreselleşmenin ciddi anlamda

artması ve bu doğrultuda yaşam hızının artması, bu taşımacılık türünün önemini her geçen gün biraz daha artırmaktadır. Havayolu taşımacılığı, bir ulaşım türü olmasının yanında ülkeler açısından kritik öneme sahiptir ve başlı başına bir sektördür. Bu derece öneme sahip olması, havacılığa gerek askeri gerek sivil anlamda stratejik bir özellik katmaktadır. Bu yönü ile de diğer ulaşım türlerinden ayrılmaktadır.

İlk kez 20 yy'ın başlarında Wright kardeşlerin uçuş denemeleri ile tanınmaya başlayan bu ulaşım türü, ilk adımın atılmasından bu zamana birtakım evrelerden geçmiştir. Bu evreler, havacılığın ilerlemesinde ve olgunluğa ulaşmasında büyük rol oynamıştır. Havayolu sektörünün gelişimi açısından bu evreler özellikle 20. yy'ın ikinci yarısından sonra gerçekleşmiştir. 1978'de Amerika'daki Havayolu Serbestleşme Hareketi bildirgesi ve sonrasındaki özelleştirme süreci ile havayolu sektörü büyük bir yapısal evrim geçirmiştir (Oum, vd., 1996: 187; Ko, 2016: 53). Serbestleşme hareketinin, Avrupa ve diğer kıta ülkeleri tarafından da benimsenmesiyle, ülkeler açısından stratejik öneme sahip havayolu taşımacılığında, serbest piyasa koşulları oluşmuştur. Serbest rekabet koşullarına uyum sağlanması ile birlikte ise havayolu şirketleri müşteri hizmetlerini geliştirmeye çalışmıştır (Ko, 2016: 53). Havayolu şirketleri, bu süreçte stratejilerinde önemli değişikliklere gitmiş ve sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla farklı hatlara hizmet vermeye başlayarak çeşitli ücret politikaları uygulamıştır (Cento, 2009: 42; Ko, 2016: 53). Bu durum bilet fiyatlarında düşüşe neden olarak havayolu taşımacılığındaki talebin büyük oranda artmasında etkili olmuştur. Bununla birlikte havayolu yolcu talebini çeşitlendirmeyi amaçlayan yeni havayolu şirketleri sektöre dahil olmuştur (Ko, 2016: 53).



Grafik 1. Küresel Havayolu Yolcu Trafik Trendi (1950-2014)

**Kaynak:** (IATA, 2015: 60)

Havayolu sektörü gelişimine katkı sağlayan bazı evrelerden geçse de Grafik 1’de de görüldüğü gibi 1970’lerden günümüze birtakım kırılmalar da yaşamıştır. Havayolu yolcu talebi 1950’lerden itibaren artan bir eğilim içindeyken bu kırılmalarla birlikte sektörün gelişimi ara ara sekteye uğramıştır. Bu büyük kırılmaların ilki 1979 yılında yaşanan petrol krizi olmakla birlikte sonrasında bu krizi 1990 Körfez Savaşı izlemiştir. Dünya genelinde Gayri Safi Milli Hasılanın artış gösterdiği, havayollarının yıllık yüzde 4-6 oranında büyüme yaşadığı ve küreselleşme ile birlikte yolcu talebinin ciddi seviyede artış gösterdiği 1990’lı yıllardan 2000’lere gelindiğinde, sektörün en büyük kırılmalarından biri olan 11 Eylül krizi gerçekleşmiştir. Yine 2003 yılında SARS virüsünden kaynaklanan kriz ve 2008 yılında gerçekleşen küresel finansal kriz, sektörün gelişimine olumsuz yönde etki eden diğer kırılmalar olmuştur (Cento, 2009: 3). Yaşanan krizler, ekonomik belirsizlikler, güvenlik problemleri ve büyük taşıyıcıların kendini yenileme süreci bu dönemlerde havayolu sektörünün önünü görememesine sebep olmuştur (Wei ve Hansen, 207: 409).

## 2.3. Havayolu İş Modelleri

Havayolu iş modelleri, havayollarının faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiklerini ve paydaşları için nasıl değer oluşturduklarını gösteren havayolu iş yapış şekilleridir. Bu iş yapış şekilleri havayolu sektöründe dört şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; farklılaştırma stratejisini izleyen geleneksel havayolları, maliyet liderliği stratejisini izleyen düşük maliyetli taşıyıcılar ve odaklanma stratejisini izleyen bölgesel ile tarifesiz havayollarıdır (Cento, 2009: 18).

### 2.3.1. Geleneksel havayolu şirketleri

Literatürde geleneksel havayolu iş modeli olarak kullanılmakta olan geleneksel havayolları, bayrak taşıyıcı havayollarının serbestleşme ile birlikte topla-dağıt sistemini benimsemesi ve stratejik havayolu ittifaklarına dahil olmaları ile oluşan süreç sonucunda ortaya çıkan bir havayolu iş modelidir. Bu iş modelini benimseyen havayolu şirketleri, müşterilerine farklılaştırılmış ürün sunabilmek amacıyla çok yönlü gelir yönetim teknikleri kullanmaktadırlar (Cento, 2009: 43). Lufthansa Airlines, Air France-KLM ve bayrak taşıyıcımız olarak faaliyette bulunan Türk Hava Yolları (THY), bu iş modelini uygulayan havayollarına örnek verilebilmektedir.

Geleneksel havayolu iş modelini uygulayan havayolu şirketlerine bakıldığında havayolunun başarısında uçuş ağının büyüklüğü ve kapsamının başarı için büyük bir önem taşıdığı görülmektedir. Bu doğrultuda ne kadar büyük bir uçuş ağına sahipsen farklılaştırma stratejisini o kadar başarılı uygularsın kuralı genel bir kuraldır. Geniş bir uçuş ağı aynı zamanda havayolunun riski yayması anlamında da önemlidir. Ek olarak geniş uçuş ağı havayolunun müşterinin talep ettiği ürünün kendisinde bulunmadığını söyleyerek müşteriye geri çevirme ihtimalini azaltmakta ve müşteri bağlılığına katkı sağlamaktadır (Shaw, 1999: 87). Bu iş modeline ait karakteristik özellikler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Cento, 2009: 18):

- *Temel İşleri:* Yolcu, kargo taşımacılığı ve havaaracı bakımı faaliyetleri.
- *Topla-Dağıt Ağ Yapısı:* Geleneksel havayollarının bu sistemi kullanmasındaki amaç havayolunun toplama merkezi olarak kullandığı havalimanı (hub) ile diğer havalimanları arasındaki bağlantıları en uygun hale getirerek daha fazla uçuş noktasına hitap etmek ve uçak doluluk oranını mümkün olduğunca yüksek tutmaktır.

- *Küresel Oyuncu:* Havayolu kendi toplama merkezinden kısa, orta ve uzun menzilli uçuşlarla hemen hemen her kıtaya yerel, uluslararası ve kıtalararası pazarlara uçuşlar gerçekleştirmektedir.
- *Stratejik Havayolu İttifakı Üyeliği:* Hiçbir havayolu şirketi tek başına gerçek bir küresel ağ oluşturmamaktadır. Dolayısıyla geleneksel havayolları ittifaklara dahil olarak uçuş ağlarını sanal bir şekilde genişletmekte ve çoklu bir topla-dağıt ağ yapısına sahip olmaktadır.
- *Dikey Ürün Farklılaştırması:* Havayollarının doğrudan sunmuş olduğu taşıma hizmetine ek olarak yolcuya sunulan uçuş dışı hizmet, yer hizmetleri, elektronik hizmetler (İnternet vasıtasıyla yapılan uçuş kaydı gibi) ve tüm pazar bölümlerini kapsayan seyahat kuralları farklılaştırmaya konu olmaktadır.
- *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM):* Geleneksel taşıyıcı olarak faaliyette bulunan havayolu şirketlerinin çoğu, çok uçan yolcularını kaybetmemek için bir sadakat programına sahiptir. Bu program ise daha geniş bir strateji olarak kullanılan müşteri ilişkileri yönetiminin bir parçası olmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, güvenilir süreçler aracılığıyla müşterilerle daha etkin bir iletişim kurmaktır. Bu stratejinin en önemli amacı ise havayolu hizmetlerini her bir müşteri için kişiselleştirerek yolcuların kendi havayolları edindikleri satın alma ve yolculuk deneyimlerini artırmaktır. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetimi geleneksel havayollarının ürün farklılaştırması için ekstra bir araç niteliğindedir.
- *Gelir Yönetimi ve Fiyatlama:* Ürün farklılaştırmasını desteklemek için ağ gelirlerini artırmak amacıyla fiyatlama ve gelir yönetimini çok yönlü bir şekilde yürütülmektedir.
- *Çoklu Satış Kanalları:* Bilet satışları, dolaylı kanallar ve doğrudan kanallar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Doğrudan satışlar; online olarak havayolu web sitesi aracılığıyla, dolaylı satışlar ise havayolunun şehir merkezinde yer alan seyahat acenteleri, havalimanı satış ofisleri ya da çağrı merkezleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

- *Dağıtım Sistemi:* Dağıtım sisteminin karmaşıklığı teknolojik destekli dış kaynaklar ile giderilmektedir. Bunlar küresel dağıtım sistemleri (GDS) olarak da adlandırılan Galileo, Amadeusi WorldSpan ve Sabre gibi sistemlerdir.

### 2.3.2. Düşük maliyetli taşıyıcılar (DMT)

Düşük maliyetli taşıyıcı (DMT) iş modeli, müşterilerine düşük ücretli hizmet sunabilmek için düşük maliyetler elde etme çabalanması olarak tanımlanabilmektedir. DMT'ler bunun için kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmakta ve ürünleri ile faaliyet akışlarını buna göre tasarlamaktadırlar. Bu iş modelini kullanan havayolları rakiplerinden düşük maliyetler elde ederek farklılaşmaktadırlar (Kuyucak ve Sengur , 2011: 63).

Literatüre bakıldığında DMT'ler, birçok farklı şekilde kullanılmıştır. Bunlar, düşük fiyatlı taşıyıcılar/havayolları (low-fare carriers/airlines), bütçe havayolları (budget airlines), ikramsız taşıyıcılar (no-frills carriers) ve en yaygın hali ile düşük maliyetli taşıyıcılar (low cost carriers) şeklindedir (Şengür, 2004: 39).

DMT iş modelini benimseyen havayolu şirketleri, geleneksel taşıyıcılara nazaran uçuş hizmetini bir tren bileti veya özel araç masrafı ile karşılaştırılabilecek düzeyde daha ucuz bilet fiyatına sunmaktadır. Koltuk aralıklarını sıklaştırarak yolcu sayısını artıran DMT'ler, böylelikle yolcu başına birim getirileri geleneksel havayollarına göre daha az olsa da yeterli karı elde edebilmektedirler. DMT'ler aynı zamanda faaliyet karlarını güvende tutmak amacıyla tüm maliyet unsurlarını azaltmaya çalışmaktadır. Geleneksel havayolları ile kıyaslanacak olursa DMT'lerin çok üstün bir hizmet vermek yerine daha yalın bir uçuşu yani A noktasından B noktasına uçmak isteyen yolcuları hedef alarak bu hizmeti sağladıkları görülmektedir (Ko, 2016: 53). DMT iş modeli serbestleşmeden sonra hızlı bir şekilde büyümeye geçen bir havayolu iş modeli olmuştur. Öncelikle Amerika'da Southwest Airlines öncülüğünde ortaya çıkan bu model sonrasında Ryanair ve Easyjet önderliğinde Avrupa'ya yayılmıştır (Cento, 2009: 43). Ülkemizde ise bu iş modeli, Pegasus Havayolları ve Türk Hava Yolları (THY) tarafından rakip Pegasus'a karşı bir hamle olarak 2008 yılında faaliyete geçirilen ve THY'ye bağlı bir alt marka olarak faaliyette bulunan Anadolujet Havayolları tarafından uygulanmaktadır.

DMT'lerin pazar payı, 1990'ların ortalarında Avrupa pazarına girmeleri ile birlikte büyük bir artış göstermiştir. Bu durum geleneksel havayollarının kısa mesafe uçuşlarındaki stratejilerini

yeniden gözden geçirme ve ayarlamalarına yol açmıştır. Mevcut durumda ise DMT'ler, Avrupa pazarındaki tarifeli yolcuların üçte birinden fazlasını taşımakta ve Avrupa pazarında pazar payları yüzde 50'yi aşmış vaziyettedir (Klophaus, vd., 2012: 54). DMT'ler, yolcuları cezbetmeye devam eden düşük ücret seviyeleri ve krize daha duyarlı bölgelerden uzak kalmaları sayesinde 11 Eylül krizinden geleneksel taşıyıcılar kadar etkilenmemiştir (Cento, 2009: 43). DMT'lerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Williams, 2001: 279; Cento, 2009: 19-20):

- İnternette doğrudan satış,
- Dar koltuk aralığı ile yüksek yolcu sayısı,
- Ücretsiz ikram sunmadan noktadan noktaya uçuş,
- İkincil havalimanı kullanımı,
- Kısa ve orta mesafelere odaklanma,
- Kısa havalimanı bekleme süreleri,
- Tek tip havaaracı ve
- Tek tip yolcu sınıfı.

### **2.3.3. Bölgesel havayolları**

Bölgesel havayolları ile anlatılmak istenen büyük şehirler ile uzak küçük yerleşim yerleri arasındaki hava hizmetini sağlayan taşıyıcılardır (Sarılğan, 2007: 33). Odaklanma stratejisini kullanan bu taşıyıcılar, trafiğin daha zayıf olduğu hatlarda ve ikincil ya da üçüncül havalimanlarında faaliyette bulunmaktadır. Çoğu bölgesel havayolu, bir coğrafi bölge veya özel bir pazar üzerine odaklanmaktadır. Geleneksel ve DMT'lere kıyasla faaliyetlerini bölgesel jetler ve turbo-prop uçaklar gibi daha küçük havaaraçları ile gerçekleştiren bölgesel havayolları, zaman içinde DMT'lerin saldırılarına uğrayarak ya varlığını sona erdirmiş ya da varlığını devam ettirmek amacıyla uçuş ağlarında küçülmeye gitmiştir. Bu duruma düşen bölgesel havayolları, maliyetlerini düşük tutarak trafiğin fazla olduğu topla dağıt merkezlerini besleyici hatlarda faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bunu ise ya tam imtiyaz (full franchising) anlaşmaları ya da kod paylaşımları ile gerçekleştirmektedirler (Doganis, 2006: 289-290).

### **2.3.4. Tarifersiz havayolları**

Odaklanma stratejisinin uygulandığı bir başka havayolu iş modeli olan tarifersiz havayolu taşımacılığında havayolu şirketi, spesifik bir müşteri grubuna hitap etmektedir. Tarifersiz havayolları, tur operatörleri aracılığıyla tatil veya dini amaçlı yolculara paket turlar satarak faaliyette bulunan havayolu şirketleridir. Bu havayolları, müşterilerin ihtiyaçlarını tek bir pazar bölümünü hedef alarak toplu üretim ve yüksek seviyede verimlilik ile karşılamaktadır (Shaw, 1999: 96). Bu havayolu iş modeli, daha çok tarifersiz taşımacılık yapan şirketler tarafından yapılsa da tarifeli taşımacılık yapan bazı havayolu şirketleri de bu modeli zaman zaman kullanmaktadır. Bu havayolu iş modelinin önemli özellikleri aşağıdaki gibidir (Williams, 2001: 279).

- Yoğun dış kaynak kullanımı,
- Dar koltuk aralığı,
- Uçuş öncesi rezervasyon yapma imkânı,
- Sadece noktadan noktaya uçuş,
- Koltuk atama,
- İkincil havalimanı kullanımı,
- Tek tip kabin ve
- 24 saat boyunca faaliyette bulunabilme durumu.

### **2.4. Havayolu Sektöründe Rekabet**

Havayolu sektörü, benzer ürün ve hizmetler üreten ve birbirleri ile rekabet halinde olan birçok havayolu şirketinin faaliyette bulunduğu taşımacılık pazarı olarak tanımlanmaktadır. Havayolu sektörü, hava taşıma endüstrisinin bir parçası konumundadır (Wells , 1999: 168). Havayolu sektöründe rekabetin temelleri serbestleşme ile atılmıştır. Havayolu serbestleşmesi, ilk olarak 1978’de Amerika’da gerçekleşerek etkisini 1980’lerde hissettirmeye başlamış ve Avrupa’da ise 1990’larda gerçekleşmiştir. Havayolu serbestleşmesinden önce ücretler, hat yapıları ve daha çok hizmet kalitesi anlamında öne çıkan rekabet açısından havayolu şirketleri, birtakım kısıtlamalara maruz kalmıştır. Serbestleşmenin gerçekleşmesi ile birlikte havayolları arasındaki rekabet ücretler üzerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Pazar güçleri tarafından belirlenen rekabet yapısının ücretler üzerinden devam etmeye başlaması ile havayolu şirketleri, serbestleşme ile

birlikte kendi stratejik hamlelerini özgür bir şekilde gerçekleştirebilme imkânı elde etmiştir (Fillol, 2009: 966).

Serbestleşme hareketi, 1978’de Amerika’da gerçekleştirilen “Uluslararası Hava Taşımacılığı Görüşmeleri” sonucunda maksimum fayda gözetilerek kabul edilen bir anlaşma ile başlamıştır. Yapılan görüşmelerinin gerçekleştirilmesinin temel amaçları aşağıdaki gibidir (Doganis, 2006: 32):

- Yenilikçi ve rekabetçi fiyatlama için daha büyük fırsatların sağlanması,
- Kapasite, uçuş sıklığı ve faaliyette bulunulan hatta tabi olunan haklardan kaynaklanan kısıtlamaların yok edilmesi,
- Yurtdışında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) havayolu şirketlerine karşı uygulanan ayrımcı ve haksız rekabet koşullarının ortadan kaldırılması,
- ABD havayollarının çoklu atama esnekliği kazanması,
- Daha çok ABD şehirlerinin uluslararası çıkış kapısı olarak yetkilendirilmesi,
- Tarifersiz uçuşlarla ilgili kuralların serbestleştirilmesi ve
- Daha rekabetçi hava kargo hizmetlerinin sağlanmasıdır.

Yukarıda belirtilen amaçların gerçekleşmesi ile birlikte serbestleşme sonrası dönemde havayolu sektöründe birçok değişiklik meydana gelmiştir. Tamamen serbestleşen tek ulaşım türü olması, sektörün ekonomik anlamda serbest bir pazar olmasına sebep olmuştur. Pazara giriş engellerinin yumuşatılması ile sektör yeni havayollarının pazara girmesini sağlamıştır. Böylelikle sektörde rekabet artarak hat ve fiyat üzerine kurulmaya başlanmıştır (Glisson, vd., 1996: 26).

Havayolu şirketleri, etkili bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek, pazar paylarını koruyabilmek, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendilerini, rakiplerini, faaliyette bulunulan pazarların rekabet yapılarını iyi analiz etmek durumundadır (Kılınç, vd., 2009: 174). Bu doğrultuda bir havayolu şirketi için bir havayolu ittifakına üye olmak, büyük havalimanlarında slotlara sahip olmak, serbest rekabet yapısı, hükümet kısıtlamaları, sivil havacılık otoritelerinin tutumu ve pazardan çıkış engellerinin büyüklüğü ve türü rekabeti etkileyen önemli faktörler olarak sıralanabilmektedir (Peksatıcı, 2010: 14). Bununla birlikte havayolu sektöründe rekabet aşağıdaki şekillerde gerçekleşebilmektedir (Mandel, 1998: 6):

- Tek bir hatta gerçekleşen rekabet,
- Ağlar arasında gerçekleşen rekabet,
- Altyapı rekabeti ve
- Erişim noktaları arasındaki rekabet.

Havayolu sektöründe klasik anlamda rekabet, iki taşıyıcının belli bir hat üzerindeki rekabetidir. İkinci rekabet türü ise daha büyük bir pazarda havayolu ittifaklarının yanı sıra iki veya daha fazla havayolunun arasındaki rekabettir. Altyapı rekabeti havayolu şirketlerinin sahip oldukları uçuş slotlarını veya havalimanlarında bulunan yer hizmeti şirketlerinin kapasitelerini içermektedir. Burada havalimanlarının sahip olduğu sınırlı kaynaklar havayolu şirketleri için anlaşmazlıklara sebep olmaktadır (Mandel, 1998: 6). Erişim noktaları arasındaki rekabet ise havayolu şirketinin uçtuğu iki nokta arasında başka taşıyıcıların da hizmet vermesi ile gerçekleşmektedir.

Son yıllarda “legacy carriers” ve “full service carriers” olarak da adlandırılan ve havayolu sektörünün serbestleşmesinden önce kurulan geleneksel havayolları, DMT’lerin baskısı altına girmekten kendilerini kurtaramamaktadır. DMT’lerin gün geçtikçe artan performanslarına karşılık geleneksel havayolları yılsonu mali tablolarında sıkıntı yaşamaya başlamıştır. Birçok büyük havayolu iflasın eşiğine gelirken diğerleri ise varlıklarını devam ettirmek için farklı stratejiler uygulamaktadırlar. Bu havayolları, yeni rekabetçi durumlara uyum sağlamak ve kısa dönemli finansal esnekliklerini artırmak amacıyla maliyetleri ve uçak kiralalarını azaltmak için verimlilik programlarını kullanmaktadır. Bu doğrultuda sık uçan yolcu programları (SUYP), lounge üyelik sistemi, uluslararası ittifaklar kurmanın yanısıra başka havayolları ile birleşme ve sanal havayolu gibi pazarlama stratejileri ile rekabette etkin kalarak pazar paylarını korumaya çalışmaktadırlar (Mandel, 1998: 3; Pels, 2008: 68). Bu stratejilerin yanında geleneksel havayollarının DMT’ler ile rekabet edebilmek için uyguladıkları başka stratejiler de bulunmaktadır. Bu stratejileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Cento, 2009: 24-25):

- Bir düşük maliyetli havayolu şirketi kurarak Ryanair ve Easyjet’in başını çektiği düşük maliyetli iş modelini sekteye uğratma ve bu pazardan pay kapma stratejisi, (Örn; THY-Anadolu Jet, Air France-KLM- Transavia, Lufthansa Airlines-Eurowings)

- Zarar eden hatları ağdan çıkararak uçuş ağını yenileme stratejisi, (Örn; Lufthansa Havayolları'nın Air Berlin'in Berlin'de egemen olması ile birlikte Berlin'den çekilmesi)
- İş modellerinin DMT iş modeline yakınlaştırma stratejisi. Bu anlamda örnek olarak Aer Lingus'un 2006 ve Meridiana havayollarının 2003 yıllarında gerçekleştirdiği dönüşümler verilebilmektedir.

Geleneksel havayollarının bu stratejileri uygulamaya koyması ile birlikte çoğu taşıyıcı, iş modellerinin bazı temel karakteristiklerini devamlı olarak değiştirme çabasına girmiştir. DMT'lerin rekabet anlamında güçlü olduğu hatların çoğunda, geleneksel havayolları bu havayolları ile başa çıkmak ve daha düşük fiyatlar sunabilmek için birim maliyetlerini azaltmaya çalışmaktadır (Cento, 2009: 25). Maliyetler, öncelikle personelden başlanmak üzere temel iş dışı aktivitelerinin azaltılması yolu ile düşürülmeye çalışılmaktadır. Havayollarının rekabet avantajı elde ettiği başlıca noktalar uçuş ağı ve tarifeli uçuşlardır. Bunlar aynı zamanda bir müşterinin havayolu seçimindeki en önemli kriterlerdir (Driver, 1999: 147). Uçuş ağı ise, havayollarına gelir sağlaması, maliyet oluşturmaması ve bunların yanında havayolunu rekabet açısından güçlü ve zayıf göstermesinden dolayı havayolu şirketleri için anahtar bir stratejik faktör niteliğindedir (Cento, 2009: 29).

## 2.5. Havayolu Sektörünün Mevcut Durumu

Havayolu sektörü, küresel anlamda teknolojik gelişmelerle birlikte artan kapasite, yolcu sayısında yaşanan artış ve insanları artan seyahat ihtiyacı sebebiyle gelişmekte olan bir sektördür. 2014 yılında küresel anlamda %5,9'luk yolcu artışı yaşanan sektör, böylelikle son on yılın ortalaması olan %5,6'lık büyüme oranını geçerek kriz sonrası dönemin izlerini silmeye başladığını göstermektedir. Bu gelişmelerle birlikte havayolu sektörü 2014 yılını 19.90 milyar dolar net kar ile kapatmıştır. Havayolu sektörünün mevcut durumu itibarı ile SWOT'u (Güçlü ve Zayıf Yanları, Tehdit ve Fırsatları) Tablo 4'teki gibidir (ATIG, 2014: 1). Daha önce de bahsedildiği gibi havayolu sektörü için güçlü bir özellik konumunda bulunan küreselleşme ile birlikte teknolojinin 20 yy'nin son döneminde ortaya çıkması ve havayolu taşımacılığının diğer taşıma türlerine nazaran daha güvenilir olması havayolu sektörünün en güçlü yanlarıdır. Zayıf yanları hava koşullarından ve ekonomik belirsizliklerden anında etkilenmesi, düzenlemelerin oluşturduğu maliyetler ve yüksek maliyetli altyapı gerektiren bir sektör olmasıdır. Bu durumların sektöre sunduğu fırsatlara bakılacak olursa, yüksek maliyetli bir sektör için

teknolojinin maliyet düşürücü etkisi ile şirketlerin rakipleri ile ortaklaşa rekabet etmeleri halinde maliyet ve riskleri paylaşma fırsatları mevcuttur. Son olarak havayolu sektörü adına akla gelen tehditler arasında rekabetin yüksek olması, eğlence amaçlı seyahatlerin değişken yapısı ve politik gelişmelerden anında etkilenmesi gösterilebilmektedir.

*Tablo 4. Havayolu Sektörünün Mevcut Durum Analizi (SWOT)*

| <b>GÜÇLÜ YANLAR</b>                                                                | <b>ZAYIF YANLAR</b>                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Küreselleşme ve insan nüfusunda yaşanan artış sebebiyle ulaşım ihtiyacının artması | Hava koşullarından doğrudan etkilenilmesi                                                              |
| Havayolu taşımacılığının giderek daha güvenilir olması                             | Malzeme ve araç gereçlerin pahalı olması ve yakıt maliyeti ile toplam maliyet arasındaki yüksek ilişki |
| Gelişen teknoloji                                                                  | Politik olaylarla birlikte gereken düzenlemelerin oluşturduğu maliyetler                               |
| <b>FIRSATLAR</b>                                                                   | <b>TEHDİTLER</b>                                                                                       |
| Teknolojik gelişmelerin maliyetleri düşürücü etkisi                                | Rekabetin yüksek olması                                                                                |
| Uluslararası uçuşlarda şirketler arasında olası işbirliği fırsatları               | Eğlence amaçlı seyahatlerin değişkenliği ve küresel ekonominin etkisi                                  |
|                                                                                    | Politik gelişmelerden anında etkilenilmesi                                                             |

**Kaynak:** ATIG, 2014

DMT'ler, son dönemde her ne kadar geleneksel taşıyıcıların önüne geçmeye çalışsa da bazıları haricinde üstünlük hala geleneksel taşıyıcılarda görünmektedir. Buna istinaden Tablo 5'te yer alan veriler ışığında, 2014 yılı trafik bakımından ilk 20 sıradaki yolcu operasyon verileri incelendiğinde Amerika'dan Southwest Airlines'ın 5. Sırada Avrupa'dan ise Ryanair'ın 11. sırada yer aldığı diğer havayolu şirketlerinin ise geleneksel taşıyıcı olarak faaliyette bulunan havayolu şirketleri oldukları görülmektedir. DMT'lerin iş modeli anlamında yalınlığı tercih etmeleri her ne kadar fiyata duyarlı yolcu kesimini kendilerine çekse de farklılığa duyarlı kesimin uçuş sıklığının daha fazla olması ve aldıkları hizmet karşısında ödedikleri yüksek ücretler geleneksel havayollarının rekabet avantajını sürdürmelerini sağlayan ana etkenlerden biri olarak görülebilmektedir (Flightglobal, 2015: 6).

Tablo 5.2014 Yılı Trafik Verilerine Göre En İyi Yolcu Operasyonları Sıralamasında İlk 20’de Yer Alan Havayollarına Ait Operasyonel Veriler

| TRAFİK BAKIMINDAN EN İYİ 20 HAVAYOLU ŞİRKETİ (2014) |    |                         |                                             |       |                                               |      |                                    |      |              |
|-----------------------------------------------------|----|-------------------------|---------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------|------|------------------------------------|------|--------------|
| SIRALAMA<br>2014 – (2013)                           |    | HAVAYOLU                | RPK (YOLCU KİLOMETRE)<br>Milyon Değişim (%) |       | ASK (KOLTUK KAPASİTESİ)<br>Milyon Değişim (%) |      | DOLULUK ORANI<br>Yüzde Değişim (%) |      | FİLO<br>2014 |
| 1                                                   | 1  | Delta Air Lines         | 326,465                                     | 4,1   | 385,642                                       | 3,0  | 84,7                               | 0,9  | 796          |
| 2                                                   | 2  | United Airlines         | 288,036                                     | 0,2   | 344,495                                       | 0,5  | 83,6                               | -0,2 | 707          |
| 3                                                   | 3  | Emirates Airline        | 235,498                                     | 9,4   | 295,740                                       | 9,1  | 79,6                               | 0,2  | 234          |
| 4                                                   | 4  | American Airlines       | 208,108                                     | 0,7   | 253,576                                       | 2,0  | 82,1                               | -1,0 | 964          |
| 5                                                   | 5  | Southwest Airlines      | 173,829                                     | 3,4   | 210,785                                       | 0,4  | 82,5                               | 2,4  | 670          |
| 6                                                   | 6  | Lufthansa               | 156,826                                     | 2,3   | 197,478                                       | 1,9  | 79,4                               | 0,3  | 276          |
| 7                                                   | 8  | British Airways         | 138,431                                     | 5,4   | 170,917                                       | 5,9  | 81,0                               | -0,4 | 262          |
| 8                                                   | 9  | China Southern Airlines | 135,637                                     | 11,   | 168,530                                       | 11,3 | 80,5                               | 0,1  | 491          |
| 9                                                   | 7  | Air France              | 134,000                                     | 4-1,8 | 162,500                                       | -1,7 | 82,5                               | -0,1 | 231          |
| 10                                                  | 10 | China Eastern Airlines  | 127,637                                     | 6,0   | 160,600                                       | 5,6  | 79,5                               | 0,3  | 289          |
| 11                                                  | 13 | Ryan Air                | 120,000                                     | 15,7  | 136,000                                       | 8,5  | 88,2                               | 5,5  | 323          |
| 12                                                  | 12 | Air China               | 112,495                                     | 7,9   | 145,924                                       | 13,7 | 77,1                               | -4,1 | 33           |
| 13                                                  | 16 | Turkish Airlines        | 106,787                                     | 16,1  | 135,330                                       | 16,3 | 78,9                               | -0,1 | 247          |
| 14                                                  | 11 | US Airways              | 106,679                                     | 0,2   | 128,579                                       | 2,6  | 83,0                               | -0,2 | 331          |
| 15                                                  | 15 | Cathay Pacific          | 100,048                                     | 6,8   | 118,481                                       | 5,8  | 84,4                               | 0,8  | 143          |
| 16                                                  | 17 | Air Canada              | 99,140                                      | 8,5   | 118,887                                       | 7,8  | 83,4                               | 0,6  | 167          |
| 17                                                  | 19 | Qatar Airways           | 95,977                                      | 16,4  | 126,767                                       | 15,5 | 75,7                               | 0,6  | 161          |
| 18                                                  | 14 | Singapore Airlines      | 94,209                                      | -0,9  | 119,674                                       | -0,7 | 78,7                               | -0,2 | 105          |
| 19                                                  | 18 | KLM                     | 91,477                                      | 2,7   | 105,755                                       | 1,9  | 86,5                               | 0,7  | 112          |
| 20                                                  | 21 | All Nippon Airways      | 74,221                                      | 8,4   | 109,698                                       | 7,0  | 67,7                               | 0,9  | 190          |

Kaynak: Flightglobal, 2015: 6

Tablo 6’da yer alan 150 yolcu havayoluna ait 2014 yılı iş modeli bazlı istatistikleri inceleyecek olursak geleneksel taşıyıcıların operasyonel rakamlar anlamında açık ara üstün olduğu görülmektedir. Ücretli yolcu km (RPK) açısından bakıldığında bu üstünlük daha çok göze çarpmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar yaklaşık 4,5 trilyon ücretli yolcu km ile düşük maliyetlilerin yaklaşık 5 katı bir RPK’ya sahipken bölgesel taşıyıcıların yaklaşık 50 katı tarifesiz taşıyıcıların ise yaklaşık 20 katı hacim yakalamıştır. Fakat bunda geleneksel taşıyıcıların düşük maliyetli taşıyıcılar, bölgesel taşıyıcılar ve tarifesiz taşıyıcılara oranla sektöre daha önce girmiş olmaları ve daha fazla sayıda bulunmalarından kaynaklanmaktadır. Tablo 5 de bu durumu kanıtlar niteliktedir. Daha önce de belirtildiği gibi trafik bakımından en büyük ilk 20 havayoluna bakıldığında bunlardan sadece 2 tanesinin düşük maliyetli, diğerlerinin ise geleneksel taşıyıcı olduğu görülmüştür.

*Tablo 6. En İyi 150 Yolcu Havayoluna Ait 2014 Yılı İş Modeli Bazlı İstatistikler*

| İş Modeli         | Trafik (RPK)     |             | Doluluk Oranı |             | Yolcu Sayısı |             | Çalışanlar   |
|-------------------|------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                   | Milyon           | Değişim (%) | Yüzde         | Değişim (%) | Milyon       | Değişim (%) | Pay (%)      |
| <b>Geleneksel</b> | 4,606,395        | 5.3         | 79.5          | -0.2        | 2,015        | 5.4         | 84.9         |
| <b>DMT</b>        | 992,794          | 10.0        | 83.3          | 1.6         | 758          | 8.2         | 11.2         |
| <b>Bölgesel</b>   | 97,109           | 2.8         | 81.1          | 1.7         | 113          | 1.5         | 2.3          |
| <b>Tarifesiz</b>  | 219,073          | 4.5         | 88.3          | -0.4        | 79           | 3.6         | 1.7          |
| <b>Toplam</b>     | <b>5,915,370</b> | <b>6.0</b>  | <b>80.5</b>   | <b>0.2</b>  | <b>2,964</b> | <b>5.9</b>  | <b>100.0</b> |

Not: 2014 yılı en iyi 150 havayolu sıralaması baz alınmıştır.

**Kaynak:** IATA., 2015: 5

Bölgelere göre en iyi 150 yolcu havayoluna ait 2014 verilerinin verildiği Tablo 7’ye bakıldığında Asya Pasifik, Avrupa ve Kuzey Amerika arasındaki rekabet göze çarpmaktadır. Asya Pasifik bölgesi yolcu sayısı ve ücretli yolcu km bakımından Avrupa’yı geride bırakmıştır. Havayolu sektöründe en liberal bölge konumunda bulunan Kuzey Amerika ise Avrupa ve Asya Pasifik bölgelerini yakından takip etmektedir.

Tablo 7. En İyi 150 Yolcu Havayoluna Ait 2014 Yılı Bölgesel Bazlı İstatistikler

| Bölge         | Trafik (RPK)     |             | Doluluk Oranı |             | Yolcu Sayısı |             | Çalışanlar   |
|---------------|------------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|               | Milyon           | Değişim (%) | Yüzde         | Değişim (%) | Milyon       | Değişim (%) | Pay (%)      |
| Asya Pasifik  | 1.765.358        | 7.0         | 77.9          | -0.4        | 930          | 7.4         | 35.0         |
| Avrupa        | 1.694.832        | 6.3         | 82.3          | 0.4         | 830          | 6.5         | 23.4         |
| Kuzey Amerika | 1.536.863        | 3.0         | 3.0           | 0.3         | 813          | 2.9         | 24.3         |
| Orta Doğu     | 528,300          | 11.5        | 78.2          | 0.8         | 147          | 11.1        | 7.8          |
| Latin Amerika | 285,489          | 5.6         | 80.0          | 1.9         | 202          | 5.4         | 5.8          |
| Afrika        | 104,530          | 2.0         | 68.8          | -1.5        | 42           | 6.3         | 3.8          |
| <b>Toplam</b> | <b>5,915,370</b> | <b>6.0</b>  | <b>80.5</b>   | <b>0.2</b>  | <b>2,964</b> | <b>5.9</b>  | <b>100.0</b> |

Not: 2014 yılı en iyi 150 havayolu sıralaması baz alınmıştır.

Kaynak: IATA., 2015: 5

## 2.6. Havayolu Sektöründe Gerçekleştirilen Ortaklaşa Rekabet Uygulamaları

Havayolu sektörü, özgün ve çekici olmasının yanında insanlık ve ülkeler için stratejik bakımdan önemi nedeniyle birçok endüstrinin önünde görülmektedir. Bununla birlikte maliyet azaltıcı bir takım çabalar ve rekabetin sektörde oldukça yüksek düzeye ulaşması ile birlikte havayolu şirketlerinin sunmuş olduğu uçuş hizmetini deneyimleyenlerin sayısı da günden güne artmaktadır (Chan, 2000: 489).

Havayolu sektörü, yüksek maliyetli ve bu durumu, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanarak aşmaya çalışan, aynı zamanda belirsizlik ve kriz ortamlarından anında etkilenen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, sektörde rekabet eden işletmeler için maliyet ve riskleri azaltmak diğer sektörlerde faaliyet gösteren çoğu işletmeye göre daha fazla önemlidir. Maliyetlerini azaltmaları, uçuş noktalarını genişletmeleri, tecrübe, teknoloji ve bilgi paylaşımı sağlamaları, ortak bir sinerji oluşturmaları, müşteri memnuniyeti sağlamaları, belirsizliği kaldırıp riski yönetebilmeleri için ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamak, havayolu şirketlerinin ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir olmaları adına mutlaka yapmaları gerekenler arasındadır (Kanbur ve Karakavuz, 2015: 487).

Havayolu şirketlerinin ayakta kalabilmek adına yaptıkları uygulamalardan biri uluslararasılaşma vasıtasıyla farklı giriş modlarını kullanarak kendi ülkelerini diğer ülkelere bağlamaktadır. Bir havayolu, uluslararası uçuş sunarken yolcu toplama merkezi (hub) olarak kullandığı havalimanından farklı pazarlara hizmet ederek ihraç stratejisini benimsemektedir. Bununla birlikte uluslararasılaşmak isteyen havayolu şirketleri rakipleri ile karşılıklı olarak çapraz pazarlama düzenlemeleri olarak adlandırılan kod paylaşımı ve blok koltuk satışı anlaşmalarını kullanabilmektedir (Albers, vd., 2009: 3). Bu tarz farklı stratejik havayolu işbirliği anlaşmaları, havayolu şirketlerinin ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarını atlayarak erişilmesi güç olan pazarlara erişmelerini ve uçuş ağını büyötmelerini de sağlamaktadır (Gerede, 2002: 150-151). Bununla birlikte küresel ve iç baskılar havayolu şirketlerinin işbirliği yapmasını zorunlu kılmaktadır. Böylece havayolu şirketleri belirli amaçlar çerçevesinde bir araya gelmekte ve rakipleri ile ortaklaşa rekabet etmektedirler. Bu amaçlar (Gerede, 2002: 132);

- *Küresel Pazarlara Erişim ve Girişin Sağlanması:* Küresel pazarlara erişim ve giriş hakkı olmayan havayolu şirketleri, bu hakka sahip havayolu şirketi ile işbirliğine gitmesi halinde bu pazarlara erişim ve giriş hakkı kazanmaktadır.
- *Uçuş Ağının Küreselleştirilmesi:* Bunu tek başına elde etmek havayolu için çok maliyetli olacağından en uygun yol, stratejik havayolu ittifaklarına dahil olmaktır.
- *Küresel Uçuş Ağının Desteklenmesi:* Küresel uçuş ağının küresel dağıtım kanalları ve sık uçan yolcu programları ile desteklenmesidir.
- *Kaynak Yaratma ve Kaynak Paylaşımı:* Havayolu şirketleri kendi bütçeleri ile ulaşamayacakları bir kaynağa, o kaynağa sahip başka bir havayolu ile işbirliğine giderek sahip olabilmektedir. Bu kaynaklar genellikle ARGE temelli kaynaklar ve finansal kaynaklardır.
- *Risk Paylaşımı:* Havayolu şirketleri çoğu zaman yüksek kaynaklı yatırımlar yapmakta ve dünya konjonktürünün her an değişebilir yapısından dolayı yine çoğunlukla bu yatırımlar belirsizlik altında gerçekleşmektedir. Dolayısıyla

havayolları işbirliğine giderek olumsuz bir ihtimalden doğacak zararı yani riski paylaşmaktadır.

- *Maliyet Paylaşımı:* Havayolu şirketleri sektörün yüksek maliyetli yapısı gereği yaptıkları bazı anlaşmalarla maliyeti ortak havayolu ile paylaşarak düşürme yoluna gidebilmektedir.

Havayolu şirketleri, yukarıda belirtilen amaçlar kapsamında rekabet halinde oldukları şirketlerle işbirliklerine gidebilmektedir. Bu işbirlikleri gerçekleştirilen anlaşmaya göre değişmekte ve herhangi bir stratejik havayolu ittifakına dahil olarak ya da dahil olmadan rakiplerle farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Şirketlerin bu şekilde belli bir amaç doğrultusunda karşılıklı fayda sağlayacak şekilde rakipleri ile belli bir alanda bir araya gelirken diğer tüm alanlarda rekabete devam etmesi ilk bölümde de bahsedildiği gibi ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmaktadır.

#### **2.6.1. Stratejik havayolu ittifakları haricinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet**

Stratejik havayolu ittifakları haricinde ortaklaşa rekabet etmek isteyen iki havayolu şirketi anlaşmaya vardıkları hatlarda işbirliğine gidebilmektedir. Bunlar, taktik işbirlikleridir. Bu işbirlikleri, genellikle iki havayolu şirketi arasında olup daha çok kısa vadeli, savunma amacıyla gerçekleştirilen ve havayollarında yapısal anlamda bir değişiklik meydana getirmeyen işbirlikleridir. Ortaklaşa rekabet eden havayolu şirketleri arasında belirlenen hatlarda gerçekleştirilen dar anlamdaki ortak kodlu uçuşlar (kod paylaşımı), hat bazlı ortak girişimler, blok koltuk satışı ve özel ücret anlaşmaları gibi anlaşmalar kapsamında gerçekleştirilen işbirliklerine örnek olarak verilebilmektedir.

#### **2.6.2. Stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet**

Stratejik işbirlikleri, birden fazla işletmenin birlikte yeni bir işletme kurmadan ve kendi benliklerini kaybetmeden sadece karşılıklı menfaat gözetilerek belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek yaptıkları işbirliği olarak ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:362).

Stratejik ittifaklar iki ya da daha fazla ticari kuruluş arasında kullanılan önemli bir işbirliği olarak öne çıkmaktadır ve üretimden hizmet sektörlerine birçok sektörde önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik ittifaklar, yine havayolları tarafından nadir de olsa kullanılan birleşme stratejisinin kısa bir hali olarak da görülebilmektedir (Zhang ve Zhang, 2006: 287; Goh ve Uncles, 2003: 479).

Havayolu sektöründe küreselleşme eğilimi ile birlikte, rekabetin üstesinden gelmek için kullanılan havayolu ittifaklarının oluşumu ivme kazanmıştır (Chan, 2000: 492). Son yirmi yıldır büyük havayolları artan rekabetçi uluslararası pazarlarda küresel hizmet ağları oluşturmakta ve bunları güçlendirmektedir. Uluslararası hava hizmetlerinin önemli ölçüde serbestleşmesine rağmen bir taşıyıcı için yabancı toprak veya kıtalarda etkin bir trafik sistemi oluşturmak genellikle zordur. Sektördeki uluslararası rekabetin kısıtlayıcı doğasından dolayı yerel havayollarının küresel anlamda rekabeti sınırlı kalmaktadır. Rekabet avantajı havayolu sektöründe daha çok stratejik havayolu ittifakları vasıtasıyla elde edilmektedir. Dolayısıyla büyük havayolları bu durumu diğer kıtalarda etkinliği bulunan ittifaklara katılarak ve böylelikle küresel hizmet ağlarını geliştirerek çözmektedir. Stratejik ittifakların havayollarına sunmuş olduğu en önemli 3 avantaj pazarlamadır (Glisson, vd., 1996: 27; Oum, vd., 1996: 187).

Havayolu şirketlerinin stratejik havayolu ittifaklarına dahil olmalarının bazı amaçları vardır. Bunlar; küresel hizmet ağlarını genişletmek, herhangi bir havaaracı kullanmaksızın yeni pazarlara erişim sağlamak ve yalnız başlarına yaptıklarında zararlı çıkabilecekleri operasyonlara hizmet sunmaktır (Rajasekar ve Fouts, 2009: 94). Havayollarının stratejik ittifaklara dahil olmak istemelerinin diğer sebepleri ise aşağıdaki gibidir (Cento, 2009: 38);

- *Hava politikası*; Havayolu şirketleri bazı trafik haklarına sahip olmaması ve bu haklara sahip havayolu şirketlerini kontrol etmelerinin de rekabet koşulları gereği engellenmesi vb. nedenler,
- *Ekonomik neden*; Havayolunun maliyetleri ve filosunun pazara uygun olmaması vb. nedenler,

- *Altyapı nedeni*; Slotların yeterli olmaması vb. nedenler,
- *Finansal neden*; Havayolu şirketlerinin pazarı geliştirmek için yeterli kaynağa sahip olmaması vb. nedenler olduğu görülmektedir.

Havayolu yolcu pazarında mevcut durumdaki havayolu ittifakları Star, SkyTeam ve Oneworld olmak üzere üç tanedir. Bu ittifakların en köklüsü 1997’de faaliyetlerine başlayan Star Alliance’tır. Sonrasında ise sırasıyla 1999 yılında Oneworld ve 2000 yılında SkyTeam kurulmuştur. Günümüzde faaliyetlerine devam etmekte olan bu üç stratejik havayolu ittifakına ait veriler Tablo 8’deki gibidir.

*Tablo 8. Stratejik Havayolu İttifaklarına Ait Güncel Veriler*

| İTTİFAK VERİLERİ             | STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARI |          |         |
|------------------------------|--------------------------------|----------|---------|
|                              | Star Alliance                  | Oneworld | SkyTeam |
| Üye Sayısı                   | 28                             | 15       | 20      |
| Uçak Sayısı                  | 4561                           | 3500     | 3054    |
| Günlük Uçuş Sayısı           | 18521                          | 14251    | 16323   |
| Uçulan Ülke Sayısı           | 193                            | 150      | 179     |
| Uçulan Nokta Sayısı          | 1321                           | 1015     | 1057    |
| Yıllık Yolcu Sayısı (Milyon) | 654                            | 523      | 602     |
| Çalışan Sayısı               | 410274                         | 389788   | 481691  |
| Havalimanı Salon Sayısı      | 1032                           | 612      | 636     |

**Kaynak:** <http://www.staralliance.com/>, <https://www.oneworld.com/> <http://www.SkyTeam.com/en>

Tablo 8 incelendiğinde stratejik havayolu ittifakları arasında Star Star Alliance’ın birçok özelliği ile önde olduğu görülmektedir. Özellikle müşteri açısından düşünülecek olursa uçulan ülke sayısı, uçulan nokta sayısı ve havalimanı salon sayısı verilerinin önemli olduğu bilinmektedir. Bu veriler incelendiğinde Star Alliance 193 ülke, 1321 noktaya uçmakta ve bu noktalarda müşterilerine toplam 1032 havalimanı özel yolcu salonu ile hizmet vermektedir. Star Alliance uçtuğu 179 ülke, 1057 nokta ve 636 havalimanı özel yolcu salonu ile SkyTeam takip etmektedir. Oneworld ittfakı ise 150 ülke ve 1015 noktalık uçuş ağına sahip olmakla beraber 612 havalimanı özel yolcu salonu ile

müşterilerine hizmet sunmaktadır. İttifaka dahil oluş süreçleri, sadece havayolunun vereceği karardan ibaret değildir. İttifakların da havayolundan güvenliğe verilen önem, kabin içi hizmet seviyesi, filo, uçuş ağı vb. birçok kriter çerçevesinde beklentileri olmaktadır. Bu konularda oluşacak karşılıklı anlaşma neticesinde havayolu arzu ettiği stratejik havayolu ittifakına dahil olabilecektir. Star Alliance, Oneworld ve SkyTeam’de yer alan havayolu şirketleri Tablo 9’daki gibidir.

*Tablo 9. Stratejik Havayolu İttifakları Ve Üye Havayolları*

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>STAR ALLIANCE</p> | <p>ADRIA, AEGAN, AIR CANADA, AIR CHINA, AIR INDIA, AIR NEW ZEALAND, ANA, ASIANA AIRLINES, AUSTRIAN, AVIANCA, BRUSSELS AIRLINES, COPA AIRLINES, CROATIA AIRLINES, EGYPTAIR, ETHIOPIAN AIRLINES, EVA AIR, LOT, LUFTHANSA, SCANDINAVIAN, SHENZHEN AIRLINES, SINGAPORE AIRLINES, SOUTH AFRICAN AIRWAYS, SWISS, TAP PORTUGAL, THAI, TURKISH AIRLINES, UNITED</p> |
|                     | <p>AIR BERLIN, AMERICAN AIRLINES, BRITISH AIRWAYS, CATHAY PASIFIC, FINAIR, IBERIA, JAPAN AIRLINES, LAN, TAM AIRLINES, MALAYSIA AIRLINES, QANTAS, QATAR AIRWAYS, ROYAL JORDANIAN, S7 AIRLINES, SRILANKAN AIRLINES</p>                                                                                                                                        |
|                     | <p>AEROFLOT, AEROLINEAS, AEROMEXICO, AIREUROPA, AIRFRANCE, ALITALIA, CHINA AIRLINES, CHINA EASTERN, CHINE SOUTHERN, CZECH AIRLINES, DELTA, GARUDA INDONESIA, KENYA AIRWAYS, KLM, KOREAN AIR, MEA, SAUDIA, TAROM, VIETNAM AIRLINES, XIAMEN AIR</p>                                                                                                           |

**Kaynak:** <http://www.staralliance.com/>, <https://www.oneworld.com/> <http://www.SkyTeam.com/en>

## 2.7. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabette Rakip Seçim Kriterleri

Havayolu şirketleri rakiple işbirliği açısından kendileri ile daha iyi çalışabileceğini düşündükleri havayolu şirketini seçerken birtakım kriterleri göz önünde

bulundurmaktadır. Bu kriterler; ağ uygunluğu, işletme uygunluğu ve sistem uygunluğu olarak üç ana kriter etrafında toplanmıştır (Clark, 2009: 48):

- Ağ uygunluğu kriteri, kendi içinde uçuş ağı kapsamı, bağlantı uygunluğu ve kapasite paylaşımı olarak üç alt kriterden oluşmaktadır
  - Uçuş ağı kapsamı: Ortaklık halinde oluşacak uçuş ağının kapsamının artmasını,
  - Bağlantı uygunluğu: Yapılacak ortaklık ile havayolu şirketlerinin tarife koordinasyonları sonucunda ortaya çıkacak bağlantılı uçuş sayısını,
  - Kapasite paylaşımı: Ortaklık neticesinde ortaya çıkacak ortak kapasiteyi ifade etmektedir.
- İşletme uygunluğu kriteri, kendi içinde hizmet seviyesi ve marka değeri, kurum kültürü, ürünler, finansal istikrar alt kriterleri olarak açıklanmıştır.
  - Hizmet seviyesi ve marka değeri: Seçilecek rakip havayolunun takip ettiği hizmet standartlarının ve rakip havayolunun sahip olduğu marka değerinin uyumlu olmasını,
  - Kurum kültürü: Ortakların daha rahat iletişim kurabilmeleri bakımından kurumsal kültürlerinin yakın olmasını,
  - Ürünler: Potansiyel ortağın seçimi yapacak havayolu şirketi ile sunduğu ürünlerin benzer olmasını,
  - Finansal istikrar: Seçilecek havayolu şirketinin finansal anlamda ne kadar dayanıklı olduğunu ifade etmektedir.
- Sistem uygunluğu kriteri ise rezervasyon ve biletleme sistemi, gelir yönetim sistemi, check-in sistemi ve web sitesi alt kriterlerinden oluşmaktadır.
  - Rezervasyon ve biletleme sistemi: Seçilecek havayolunun uyumlu bir satış sistemine sahip olup olmamasını,
  - Gelir yönetim sistemi: Potansiyel ortağın seçimi yapacak havayolunun sahip olduğu gelir yönetim sistemini kullanabilme durumunu,

- Check-in sistemi: Potansiyel ortağın interline yolcuların üstesinden gelecek bir check-in sistemine sahip olup olmamasını ve
- Web Sitesi: Seçilecek havayolu şirketine ait web sitesinin kod paylaşımli ve çok bacaklı uçuşları gösterme gibi üst seviye seyahat seçeneklerine sahip olup olmamasını ifade etmektedir.

## 2.8. Havayolu Sektöründe Uygulanan Ortaklaşa Rekabet Şekilleri

Havayolu şirketleri ortaklaşa rekabet stratejisini birtakım anlaşmalar dahilinde uygulamaktadır. Bu anlaşma şekilleri, şirketlerin vizyonu, misyonu, uyguladığı taktik, izlemekte olduğu politika ve stratejiler ile bağlantılı olarak değişebilmektedir. Bunlar; kod paylaşımı, sık uçan yolcu programı, ayrıcalıklı satış, blok koltuk satış anlaşması, ortak girişimler, dağıtım kanallarının paylaşımı ve ortak pazarlama anlaşmalarıdır. Kod paylaşımı ve sık uçan yolcu programları, havayolları arasında kullanılan en yaygın ortaklaşa rekabet şekilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Havayolu şirketleri, bu anlaşmaları, karlarını artırma, gelirlerini artırma, maksimum seviyede büyüme, maliyetleri en aza indirme, çaba ve yatırımlarını azaltma gibi amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Yine bu anlaşmalar vasıtasıyla ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaları halinde birtakım faydalar elde etmektedirler. Bunlar (Clark, 2009: 48-49);

- Çok az veya küçük bir yatırımla uçuş ağının büyümesi,
- Havayolunun yerel pazarı dışındaki pazarlarda varlığını artırması,
- Tek başına kar elde edilemeyen pazarlarda artan gelir desteği,
- Paylaşılan internet ve açık sistem fırsatları aracılığı ile daha yüksek hacimli interline satışları,
- Küresel dağıtım sistemleri ve internet kanalları aracılığı ile tercihli ekran gösterimi,
- Kaynaklardan daha fazla yararlanma ile ağ maliyetlerinin azalması,
- Yolcu sadakatinin artması gibi faydalardır.

### 2.8.1. Kod paylaşımı (Code Share)

Farklı ülkelerden havayolları arasında en çok kullanılan işbirliği şekli kod paylaşımıdır (Upham, vd., 2003: 26; Chen ve Chialin, 2003: 19). Kod paylaşımı iki havayolu arasında gerçekleştirilen ve havayolunun Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından atanan ikili kodunun ortak olan havayolu şirketinin uçuşunda yer alarak operasyonun gerçekleştiği bir havayolu pazarlama şeklidir (Oum, vd., 1996: 188). Havayolları böylelikle müşterilerini gitmek istedikleri noktaya bilet olmadığını söyleyerek geri çevirmek durumunda kalmamakta ya da müşterilerine o hatta daha sık uçuş imkânı sunmaktadır. Bu da müşterilerin havayolunu şirketine sadakatini sağlaması adına havayolu şirketlerine büyük katkı sunmaktadır. Örnek verecek olursak milli bayrak taşıyıcımız THY, üyesi olduğu Star Alliance'ta yer alan diğer üye havayollarının uçuş ağları aracılığıyla kendi uçmadığı birçok noktaya yolcularını uçurabilmektedir. Diğer üye havayolları da aynı şekilde müşteri talepleri doğrultusunda kendilerinin uçmadığı ama THY'nin uçuğu noktalara bilet keserek müşteri memnuniyetini artırma şansını yakalamaktadır. Bu şekilde kullanılan kod paylaşımı anlaşmaları tamamlayıcı kod paylaşımı olarak adlandırılmaktadır (Oum, vd., 1996: 190). Yine THY üzerinden örnek verilecek olursa, THY, Cezayir Havayolları ile Mayıs ayında uygulamaya koyulan bir anlaşma yapmıştır. Mevcut durumda beş şehrine uçuş düzenlediği Cezayir uçuşlarını, bu anlaşma ile birlikte artırmıştır. Bu durumda THY, Cezayir Havayolları'nın uçuş kodunu kullanarak yolcularını uçurabilecekken aynı zamanda Cezayir Havayolları da bu durumu kendi müşterileri adına kullanabilecektir. Bu şekilde uygulanan kod paylaşımı anlaşmaları ise paralel kod paylaşımı olarak adlandırılmaktadır (Oum, vd., 1996: 190). Böylelikle normal şartlarda uçuş düzenlenen şehirler için uçuş sıklığı artmış olacak ve bundan ise müşteri fayda sağlayacaktır.

Kod paylaşımı esasen, tüketici odaklı bir girişim olarak bir pazarlama aracı şeklinde tasvir edilmiştir (Driver, 1999: 146). Uluslararası hatlarda kod paylaşımı anlaşması yapmanın birçok önemli ekonomik nedeni bulunmaktadır. İlk olarak her iki havayolu da müşterilerine daha sık hizmet sunabilmektedir. Böylelikle havayolları uluslararası hatlarda pazar paylarını artırabilmektedir. İkinci önemli neden ise bu bağlantıların iç hatlar ve uluslararası hatlar arasındaki trafiği besleyici nitelikte olmasıdır. Bu da yine havayollarının pazar payını artırma çabasına katkı sunmaktadır (Oum, vd., 1996: 188).

Kod paylaşımının avantajları müşterilerden çok havayolları içindir. Kod paylaşımının havayolları açısından faydalarından biri, havayollarının karşılıklı çıkarları doğrultusunda bağlantıların varlığını sürdürmesine katkıda bulunması gösterilebilmektedir (Driver, 1999: 146). Havayollarının kendi aralarında yapmış oldukları kod paylaşımı anlaşmaları ya da bu anlaşmaları içinde barındıran havayolu ittifak üyelikleri, havayollarına ağ bağlantılarını etkin hale getirme, yüklerin dönüşümü ve havalimanları ile havaaraçlarının daha etkin kullanımı açısından fayda sağlaması itibari ile havayolları tarafından daha çok kullanılan bir işbirliği aracıdır (Upham, vd., 2003: 26).

Kod paylaşımının birtakım avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da mevcuttur. Bunlardan en göze çarpanı havayollarının anlaşma için yanlış bir havayolunu seçmesi neticesinde oluşmaktadır. Havayolu uçuş sıklığını artırma amacıyla partner seçerken aynı hatta kendisinden daha iyi bir havayolunu seçmesi halinde müşterisini rakip havayoluna kaptırma riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Yolcu, anlaşma kapsamındaki havayolu ile uçarken bu havayolunun her zaman tercih ettiği havayolundan güvenlik, hizmet vb. kriterler bakımından daha iyi olduğunu düşünürse bir sonraki uçuşunda rakip havayolunu tercih edebilmektedir. Mevcut havayolu her ne kadar bayrak taşıyıcısı da olsa bir yerden sonra yolcu bazı duygusal düşüncelerini bir kenara bırakıp, bilete verdiği paraya karşılık aldığı hizmetin daha iyi olduğu havayolunu tercih edecektir (Driver, 1999: 147).

### **2.8.2. Sık uçan yolcu programı (Frequent Flyer Program)**

Sık uçan yolcu programı (SUYP), kod paylaşımı ile birlikte en çok kullanılan havayolu işbirliklerinden biridir. SUYP, mevcut durumda havayolu şirketlerinin müşteri sadakati oluşturmak için kullandığı bir pazarlama aracıdır. Bu program yolcuya kendileri, eşleri ya da çocukları için ücretsiz seyahat, ücretsiz araç kiralama, otel konaklaması, ücretsiz olarak seyahat sınıfının yükseltilmesi ve diğer indirimli ücretler için millerini biriktirmeleri imkânını tanımaktadır (Glisson, vd., 1996: 30). Bu programlar müşterilere hangi havayolu ile uçarsa uçsun aynı kartta millerini artırma imkânı tanımaktadır. Ortalama başa baş doluluk oranı ve elde edilen doluluk oranı arasındaki kısmen küçük kar marjı, havayollarının daha fazla müşteri çekme ve mevcut müşterilerini koruma ihtiyacını artırmaktadır. Bu bakımdan iş amaçlı yolcular SUYP'a büyük bir önem

vermekte ve havayollarının bu programını en cazip pazarlama girişimlerinden olduğunu düşünmektedir (Driver, 1999: 138).

Havayolları, hizmet verilen hatların sayısı ve bunların coğrafi dağılımı açısından kendi ağ operasyonları ile tanımlanabilmektedir. Uçuş ağlarının geniş bir kapsama yayılmış olması ve uçuş sıklığı, havaaracı filosunun büyüklüğü, çalışan sayısının fazlalığı, arz edilen yolcu kilometre (ASK)<sup>3</sup> ve ücretli yolcu kilometrenin (RPK)<sup>4</sup> fazla olması ve hizmet verilen havalimanı/şehir sayısının büyüklüğü ile ilgilidir (Driver, 1999: 140). Havayolu şirketleri bu avantajları elde etmek için ise stratejik havayolu ittifaklarına katılmaktadır.

### **2.8.3. Ayrıcalıklı satış (Franchising)**

Ayrıcalıklı satış (franchising), bir alanda uzmanlığa ulaşmış bir firmanın markasını, ürünlerini ve uzmanlığını, kendisinden bunları kullanarak iş yapmak isteyen bir firmaya yapılacak bir anlaşma ile kar veya satışların belli bir oranı karşılığında kullandırmasıdır. Bu anlaşmanın kaynaklarını kullandıran firma açısından en büyük avantajı denizaşırı ülke pazarlarına girmekteki risk, yatırım ve faaliyet maliyetlerini ciddi anlamda azaltmasıdır. Kaynakları kullanan firma açısından avantajı ise, iş yapılacak alanda kendini kanıtlamış, bilinen bir markayı kullanması ile tanınmamış bir marka ile karşılaşabileceği belirsizliğin azalması sağlanması ve yatırım riskini minimuma indirmesidir (Campbell, vd., 2002: 275).

Havayolu sektöründe ayrıcalıklı satış, biri haklarını kullandıran ve diğeri hakları belli bir ücret karşılığında kullanan iki havayolu şirketinden, haklarını kullandıran şirketin hakları kullanmayı talep eden şirkete entelektüel varlığını, özel iş yapış bilgisini (know-how) ve bunlarla ne yapması gerektiğine dair danışmanlık hizmetlerini sunması şeklinde yapılmaktadır. Haklarını kullandıran havayolu, diğer havayoluna anlaşma kapsamında kendi satış ve rezervasyon sistemlerini, gelir yönetimi ve gelir muhasebe sistemini

---

<sup>3</sup> ASK: Bir havayolu şirketinin, belli bir dönemde yolcuların kullanımına arz ettiği koltuk kapasitesi ile o dönemde uçaklarıyla kat ettiği toplam mesafenin çarpımı ile ifade edilen ölçü birimidir.

<sup>4</sup> RPK: Bir havayolu şirketinin, belli bir dönemdeki ücretli yolcu sayıları ile ücretli yolcuların o havayolu ile kat ettiği mesafenin çarpımı ile ifade edilen ölçü birimidir.

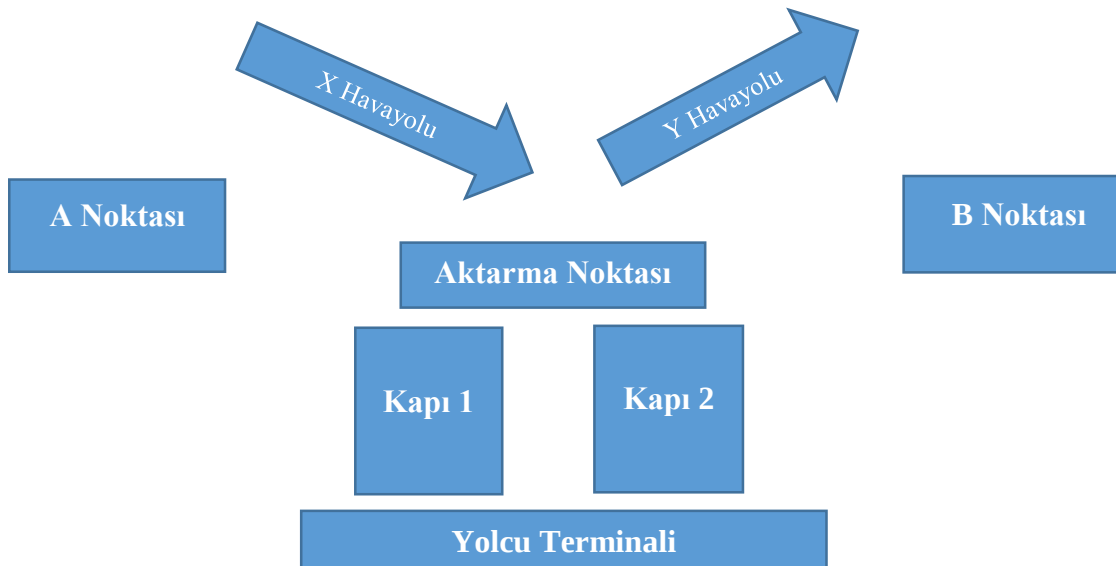
kullandırmakta ve SUYP'a erişim sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Denton ve Dennis, 2000: 179).

#### 2.8.4. Blok koltuk satış anlaşması

Blok koltuk satış anlaşması, bir havayolu şirketinin bir başka havayolu şirketinin bir uçuşundaki birkaç koltuğu tahsis etmesine dayanmaktadır. Havayolu şirketlerinin yaygın bir şekilde kullanmakta olduğu bu anlaşmaya göre koltukların satılmasındaki sorumluluk ve yaşanabilecek olası kayıplar uçuşundaki koltukları satan havayoluna aittir (Rhoades ve Lush, 1997: 110).

#### 2.8.5. Uçuş tarifelerinin koordinasyonu

Havayolları müşterilerine kesintisiz hizmet sağlamak amacıyla ağlarını partner havayollarının uçuş ağlarına uygun olacak şekilde düzenlenmektedir. Böylece farklı iki havayolu tarafından sunulan birbiri ile bağlantılı iki uçuş hizmeti sadece bir havayolu tarafından gerçekleştirilen tek bir uçuş olarak görülmektedir. Bu anlaşma, havayollarının bağlantı yapılacak havalimanında yolcuların iniş ve biniş kapılarının yakın olması, havaaracı konaklama sürelerinin kısaltılması ve anlaşmalı havayollarının sık uçan yolcu programlarının birleştirilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir (Brueckner, 2001:1476). Şekil 4'te de görüldüğü gibi yolcular A noktasından aktarma noktasına kadar X havayolu ile taşınırken aktarma noktasında zaman kaybetmeden birbirine yakın olan kapılardan geçerek Y havayolu ile son varış noktası olan B noktasına varmaktadırlar.



#### *Şekil 4. Koordineli Hale Getirilmiş Bir Uçuş Operasyonunun Gösterimi*

##### **2.8.6. Ortak girişimler**

Ortak girişimler, anlaşmalı şirketlerin belirli süreler için karşılıklı olarak birbirlerinin kendilerine has becerileri, piyasa bilgileri, kaynakları ve temel yeteneklerinden faydalanmaları esası ile gerçekleştirilmekte olan girişimlerdir. Şirketler, ortak girişimler ile yatırım yapacakları denizaşırı pazarların yerel bilgilerini daha kolay edinmekte ve yatırım maliyetlerini azaltmaktadırlar (Campbell, vd., 2002: 275). Ortak girişim anlaşmaları, rekabet kurullarından özel izin almayı gerektirmektedir. Havayolu sektöründe ise ortak girişimler hat birleşmeleri olarak da adlandırılmaktadır ve avantajları şu şekildedir; havayolu yönetimine belli bir pazarda birleşme benzeri bir durumu uygulama, işbirliğini derinleştirme ve sahiplik konularını atlama şansı (Kleymann ve Seristo, 2004: 14). THY ve Lufthansa Airlines arasında geçerliliği hala devam etmekte olan Sun Express havayolu şirketi, ortak girişim anlaşmasına örnek gösterilebilir.

##### **2.8.7. Dağıtım kanallarının paylaşımı**

Dağıtım kanallarının paylaşımını içeren anlaşmalar, havayolu şirketlerinin ortak geliştirdikleri bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini kullanmalarını esas alan anlaşmalardır (Gerede, 2002: 153).

##### **2.8.8. Pazarlama anlaşmaları**

Bu anlaşma şekli, havayolları tarafından ortak reklam vermekte, ortak satışlar yapmakta ve ortak sık uçan yolcu programları aracılığıyla kullanılmaktadırlar (Kleymann ve Seristo, 2004: 14).

### **3. Havayolu Şirketlerinin Ortaklaşa Rekabet Stratejisi Deneyimleri**

Bu bölümde; araştırmanın konusu, önemi ve sınırlılıkları anlatılarak araştırmanın modeli, veri toplama süreci ve analizinin nasıl gerçekleştiği belirtilecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Konusu**

İşletmelerin temel amacı, faaliyette bulundukları pazarlarda müşterilerin ihtiyaçlarına en doğru şekilde cevap vererek, gelirlerini mümkün olduğunca artırıp maliyetlerini azaltmak, dolayısıyla karlarını artırmak ve bu yolla sürdürülebilir olmaktadır. Havayolu sektöründe yer alan şirketler koltuk başı getirileri bakımından çok düşük kar marjı ile çalışan işletmelerdir. Kar marjının düşük olmasındaki temel sebep yakıt, bakım, havalimanı iniş ücreti, personel vb. kalemlerin maliyetinin şirketler için oldukça maliyetli olmasıdır. Sektör aynı zamanda dünyanın içinde bulunduğu durumdan anında etkilenen ve belirsizlik ile risklere karşı hassas olan bir yapıya sahiptir. 1978’de ABD’de başlayan ve sonrasında önce Avrupa ve ardından tüm dünyayı saran havayolu serbestleşmesi ile havayolu sektöründe rekabet farklı bir boyut kazanmıştır. Maliyet ve risklerin ön planda olduğu ve birçok sıkı düzenleme ile kontrol edilen sektörde havayolu şirketleri, ayakta kalabilmek için önceleri ya daha küçük olanı satın alma ya da denk olan rakiple birleşme yoluna gitmeyi tercih etmiştir. Ancak 20. yüzyılın sonuna doğru rakip işletmelerin bir araya gelerek uyguladıkları ortaklaşa rekabet stratejisinin ön plana çıkmasıyla rakiple işbirliği üzerine inşa edilen bu strateji havayolu sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Rakip işletmeler, aynı anda bir yandan yeni bir ürün ya da hizmet üretimi için bir araya gelirken diğer yandan ise rekabetlerini devam ettirmektedir (Brandenburger ve Nalebuff, 1998). Ortaklaşa rekabette temel yetenek ve kaynaklarını bir araya getiren işletmeler, yeni ürün veya hizmet üretiminde ise riskleri ve maliyetleri paylaşmaktadır. Böylelikle, maliyetleri düşüren ve riski paylaşan işletmeler, önünü daha iyi görebilme kabiliyeti kazanmaktadır. Dolayısıyla ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu şirketlerinin sürdürülebilir olmalarında etkili bir stratejisi olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın konusu ise ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimleridir.

### 3.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Havayolu sektörü, sahip olduğu karakteristikler itibari ile ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulandığı sektörlerin başında gelmektedir. Stratejinin faydalarının farkında olan havayolu şirketleri gerek bir stratejik havayolu ittifakı dahilinde gerekse ittifak dışında rakipleri ile ortaklaşa rekabet etmektedir. Havayolu serbestleşmesinden sonra rekabetin üst seviyelere ulaşması ile havayolu şirketleri arasında yaygınlaşan bu stratejinin uygulanmasından havayolu şirketlerinin elde ettikleri deneyimlerin ortaya konulması, bu araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın ana amacına bağlı olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

1. Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin, stratejinin içinde bulundurduğu unsurlara bakış açıları nelerdir?
2. Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin bu anlamda yaptıkları uygulamalar nelerdir?
3. Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisinin oluşturduğu etkiler üzerine düşünceleri nelerdir?
4. Havayolu şirketleri ortaklaşa rekabet stratejisini neye benzetmektedir?

Araştırma, araştırmacının ilk kapsamlı çalışması ve uzmanlık tezi olması sebebiyle akademik gelişimi açısından önemlidir. Ulusal alanyazın incelendiğinde ortaklaşa rekabet üzerine yapılan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Alanyazının tümü dikkate alındığında ise ortaklaşa rekabet stratejisi üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen alanyazında doğrudan havayolu sektörünü ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hem havayolu sektörü gibi rekabet yoğun bir sektörü ortaklaşa rekabet stratejisi açısından ele alması ile tüm alanyazına hem de ortaklaşa rekabet üzerine Ulusal alanyazındaki çalışmaların azlığı sebebi ile Ulusal alanyazına katkı sağlayacak olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışma, havayolu sektöründe faaliyette bulunan ve ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan şirketlerin durumunu ortaya koyması ve ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamayan havayolu şirketlerine yön gösterecek bir çalışma olması nedeni ile de önemlidir.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Kavramsal çerçevede de belirtildiği gibi havayolu şirketleri, ortaklaşa rekabet stratejisini stratejik havayolu ittifaklarına dahil olarak ya da ittifaklar haricinde uygulamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın konusu, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimleri olması sebebiyle bir stratejik havayolu ittifakı veya ittifak haricinde ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerini kapsamaktadır.

Araştırma, bazı sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir;

- Araştırma bulgularının, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan şirketlerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmesi açısından bu araştırma, görüşleri alınan üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili verdikleri yanıtlarla sınırlıdır,
- Bu kapsamda, görüşleri alınan yöneticilerin görüşme sorularına doğru yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Yöneticilerle yapılan görüşmelerin belirli zaman dilimlerinde gerçekleşmiş olması itibarıyla araştırma için elde edilen bulgular bu sürelerle sınırlıdır,
- Araştırma, zaman ve maliyet unsurları açısından kısıtlı olması sebebi ile amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenen havayolu şirketlerinden randevu talebine olumlu yanıt veren 5 farklı havayolu şirketi ve bu şirketlerin Türkiye’den sorumlu, Türkiye’de ikamet eden ve Türkçe bilen üst düzey yöneticileri ile sınırlıdır,
- Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırma da yazarın bilgi, beceri ve bakış açısı bakımından sınırlıdır.
- Araştırma, bir bilimsel araştırma projesi olarak yürütüldüğünden zaman ve maliyet bakımından sınırlıdır.

- Araştırma ayrıca Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzu ile sınırlıdır.

### **3.4. Alanyazın Araştırması**

Havayolu sektöründe rekabet her geçen gün daha da yoğunlaşmakta ve sektörde varlığını devam ettirmek de o derece zorlaşmaktadır. Bununla birlikte varlıklarını devam ettirip sürdürülebilir olmak isteyen işletmeler rekabet ve işbirliği stratejilerini ayrı bir şekilde ya da her ikisini de kapsayan ortaklaşa rekabet stratejisi kapsamında uygulamaktadır. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmaya benzer çalışmalar alanyazın kapsamında araştırılmış ve Türkiye’de benzer bir çalışma olmamakla birlikte, havayolu sektörünü ortaklaşa rekabet anlamında ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmalar; farklı alanlarda uygulanan çalışmalar ve havayolu sektörünün ele alındığı çalışmalar olarak iki kısımda incelenmiştir. Çalışmalar şu şekilde özetlenebilir;

(Dabanlı, 2010), yaptığı çalışmada, konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulanabilirliğini tespit etmek ve işbirliği ile rekabetin birlikte kullanımının konaklama işletmelerine sağlayacağı faydaları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmacı bu anlamda, Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerini incelemiştir. Sonuç olarak, ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulanmasının çok faydalı olduğu ve uygulamanın diğer sektörler tarafından da hayata geçirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

(Demirel, 2011), ortaklaşa rekabet stratejisini bankacılık ve kredi kartları pazarında incelemiştir. Bu anlamda Türk bankacılık pazarında stratejiyi uygulayan şirketlerin yöneticileri ile görüşülerek pazardaki uygulamanın SWOT analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, yenilikçiler, takipçiler, saldırganlar ve yeniler olmak üzere pazarda dört oyuncu olduğu ve bunların çeşitli amaçlarına stratejiyi uygulayarak ulaştığı ortaya çıkmıştır.

(Kirchner, 2007), kar amacı gütmeyen sanat sektörünü, ortaklaşa rekabet stratejisi açısından incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, geleneksel rekabet ve ortaklaşa

rekabet aracılığıyla örgütsel gelişimin sağlanması için sağlanan fırsatların, potansiyel stratejik ve taktik seçenekler arasındaki mesafenin ortaklaşa rekabette, geleneksele göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

(Makkonen, 2008), rekabet ve işbirliğinin kamu kurumlarında nasıl aynı anda uygulandığını araştırmıştır. Bunun için bir şehirde bulunan kamu kurumlarını vaka analizi ile incelemiştir. Kamu sektörünün bir değişim içinde olduğu, bu değişimin özel sektörden etkilenme sonucu meydana geldiği ve etkinlik ve verimlilik anlamında yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

(Holmberg ve Örne, 2013), ikili yatay işbirliğinin, karbondioksit (CO<sub>2</sub>) emisyonları ve lojistik maliyetlerini nasıl etkilediğini incelemiş ve İsveç perakende sektöründe faaliyette bulunan en büyük iki şirket için yatay işbirliğinin büyük bir potansiyele sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

(Chen ve Liang, 2011), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) gelişiminde ortaklaşa rekabet stratejisinin önemini bir vaka analizi ile anlatmayı ve ortaklaşa rekabet uygulamasının yönetimindeki başarı faktörlerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, KOBİ'lerin bir ortaklaşa rekabet ağına katılarak birçok fayda elde ettiği ortaya çıkmıştır.

(Ritala, 2010), ortaklaşa rekabetin olumlu ve olumsuz yanlarını araştıran önceki araştırmalarda ortaya çıkan boşluğu azaltmak amacıyla şirketlerin rakipleri ile işbirliğine giderek nasıl değer ürettiğini incelemiştir. Çalışma, bir şirketin ortaklaşa rekabet stratejisinden nasıl başarılı bir şekilde faydalanabileceğini ortaya koymaktadır.

(Minà, 2011), yaptığı çalışmada, ortaklaşa rekabet kavramını farklı açılardan incelemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak ortaklaşa rekabetin çeşitli ve heyecan verici çok yönlü bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

(Baar, 2011), küresel pazarda otomobil üreten şirketleri inceleyerek ortaklaşa rekabetin, şirketlerin pazar değeri üzerinde ne gibi etkileri olduğunu araştırmayı amaçlamıştır.

Çalışmanın sonucunda, ortaklaşa rekabet etmeyen şirketlerin pazarlarında ortaklaşa rekabete giden şirketlerin olması durumunda, ortaklaşa rekabet etmeyen şirketlerin stok devir hızının diğerlerine nazaran ciddi anlamda daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

(Aladag, 2013)'ün, Edinburg Üniversitesi'nde yaptığı çalışma, alanyazında havayolu sektörü adına karşılaşılan tek çalışma olma özelliğindedir. Araştırmacı, ortaklaşa rekabet alanyazınına kavramsal ve deneysel açıdan katkı sağlamayı amaçlamıştır. Teorik katkı olarak, ortaklaşa rekabet stratejisinin doğası ve avantajları ortaya koyulmuştur. Deneysel katkı anlamında ise ağ ortaklaşa rekabetinin doğası ve avantajlarını ortaya koymak için iki ittifak vaka analizi ile incelenmiştir. Bu vakalardan ilki KOBİ'lerin oluşturduğu bir ağ olan EUREKA, ikincisinde ise havayolu sektöründeki ittifaklardan biri olan Star Alliance'tır. Havayolu anlamında THY'nin Star Alliance'a katılımı ile elde ettiği faydalar araştırılmıştır. Sonuç olarak ortaklaşa rekabetin küresel yoğun rekabette şirketlere önemli avantajlar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **3.4.1. Diğer çalışmalar**

Ortaklaşa rekabet stratejisi üzerine alanyazında farklı konularda ve alanlarda yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar; ortaklaşa rekabette işbirliğine gidilecek rakibin seçim süreci (Akdoğan, et al., 2015; Solesvik ve Westhead, 2010; Meneses, 2015), tedarik zinciri (Kim, et al., 2013; Wilhelm, 2011; Nasr, et al., 2015; Lacoste, 2014; Stein ve Ginevicius, 2010), kobileri konu alan çalışmaların yanında (Akdoğan ve Cingöz, 2012; Gnyawali ve Park, 2009; Huang ve Chu, 2015; Thomason, et al., 2013; Morris vd., 2007), bankacılık sektörü (Demirel, vd., 2011; (Demirel vd., 2013) ve çelik endüstrisi (Sroka, 2013) gibi farklı alanları konu alan çalışmalardır. Başka bir çalışmada ise Kozyra (2012), stratejik ittifakların ortaklaşa rekabetin özel bir şekli olup olmadığını araştırmıştır. Sonuç olarak, ortaklaşa rekabetin geniş bir kavram olduğu ve stratejik ittifakların özel bir ortaklaşa rekabet şekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Alanyazına bakıldığında havacılık tedarik zincirini ortaklaşa rekabet açısından inceleyen bir çalışmaya rastlanmıştır. Klimas (2014), yaptığı çalışmada ortaklaşa rekabetin havacılık tedarik zinciri içerisindeki yapısını incelemiştir. Bu doğrultuda, işbirliği ve

rekabeti farklı seviye, kapsam ve alanlar açısından inceleyerek ulusal ortaklaşa rekabet, küresel ortaklaşa rekabet, karma ortaklaşa rekabet ve çok yönlü ortaklaşa rekabet olmak üzere ortaya dört farklı ortaklaşa rekabet şekli çıkarmıştır. Doğrudan havayolu sektörünü ortaklaşa rekabet açısından konu alan bir çalışmaya ise rastlanmamaktadır. Bununla beraber, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulama şekillerinden biri olan stratejik havayolu ittifakları üzerine ve uygulanan anlaşmalar özelinde yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

Rhoades ve Lush (1997), havayolu endüstrisindeki ittifakları gözden geçirerek kaynakların bağımlılığı ve düzenlemenin karmaşıklığı olmak üzere iki önemli boyutta yeni bir ittifak şekli önermektedir. Yazar, bununla beraber, bu tipolojiyi kullanarak çeşitli ittifak tiplerinin istikrarı ve süresi üzerinde bir dizi önermeler türetmektedir. Zhang, et al. (2004), bir hava kargo ittifakının yolcu pazarlarındaki rekabete etkisini ölçmek amacıyla bir oligopol model geliştirmiştir. Kuzminykh ve Zufan (2014), havayolu ittifaklarının havayolu şirketlerinin performansına etkisini 14'ü üç büyük havayolu ittifakı (Star Alliance, SkyTeam, Oneworld) üyesi olmak üzere 65 havayoluna ait verileri kullanarak panel veri analizi gerçekleştirmiştir. Evans (2001), havayolu ittifakları üzerine yapılan önceki çalışmaları inceleyerek ittifakların oluşumunun altında yatan nedenleri ortaya çıkarmış, ittifak oluşum aşamalarını sunmuş ve bir havayolu ittifakı üyesi havayolunun başarı ya da başarısızlığının nelere bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Agusdinata ve Klein, (2002), sistem dinamik yaklaşımı ile havayolu ittifaklarının oluşumuna yol açan durumları ifade ederek havayolu ittifaklarının dinamiklerini açıklamıştır. Amoah ve Debrah (2011), küresel havayolu ittifakları dahilinde faaliyette bulunan Afrikalı havayollarını inceleyerek ikili havayolu ittifaklarından çoklu havayolu ittifaklarına geçişin nasıl gerçekleştiğini araştırmıştır. Brueckner (2001), bir model oluşturarak havayolu ittifaklarının trafik seviyeleri, ücretler ve refah üzerindeki etkisini incelemiştir.

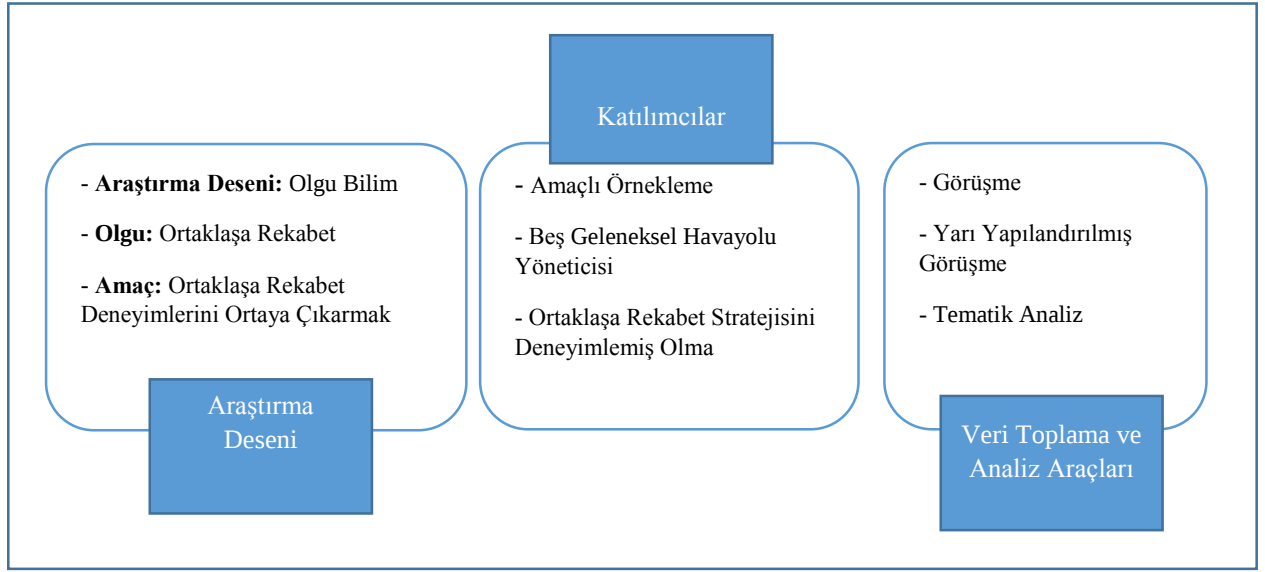
Alanyazında, havayolu şirketleri tarafından ortaklaşa rekabet amacıyla yapılan anlaşmalar üzerine yapılan çalışmalar da mevcuttur. Lederman (2008), sık uçan yolcu programları ile havayollarının hub olarak kullandığı havalimanlarındaki ücretler arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Gudmundsson et al. (2002), çok taraflı havayolu ittifaklarının dağıtım ağları, kargo ittifakları ve sık uçan yolcu programları gibi karmaşık

alt ağlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Long, et al. (2003), sık uçan yolcu programlarının sık uçan iş amaçlı yolcuların yaşam kalitesine olan katkısını araştırmaktadır. Whalen (2007), kod paylaşımı, rekabet kurullarından alınan özel izinler ve açık semalar anlaşmalarının fiyatlar, çıktı ve kapasite üzerindeki etkisini on bir yıllık Amerika-Avrupa verileri dahilinde panel veri analizi ile tahmin etmektedir. Goh ve Yong (2006), ittifakların maliyetler üzerinde bir etkisinin olup olmadığını, etkiliyse hangi havayollarının maliyet yapısının etkilendiğini değerlendirmektedir.

Alanyazının tümü dikkate alındığında, ortaklaşa rekabet stratejisi üzerine farklı konu ve alanlar üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen havayolu sektörünü ortaklaşa rekabet stratejisi açısından ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ortaklaşa rekabet stratejisi, rekabet yoğun sektörlerde uygulanan bir işletme stratejisidir. Bu bakımdan bu çalışma, hem havayolu sektörü gibi rekabet yoğun bir sektörü ortaklaşa rekabet stratejisi açısından ele alması hem de alanyazındaki bu boşluğu doldurması sebebiyle önemlidir. Çalışma, havayolu sektöründe faaliyette bulunan ve ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan şirketlerin ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açılarını ortaya koyması ve uygulamayan havayolu şirketlerine ışık tutacağı düşünülen bir çalışma olması nedeni ile de önemlidir.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

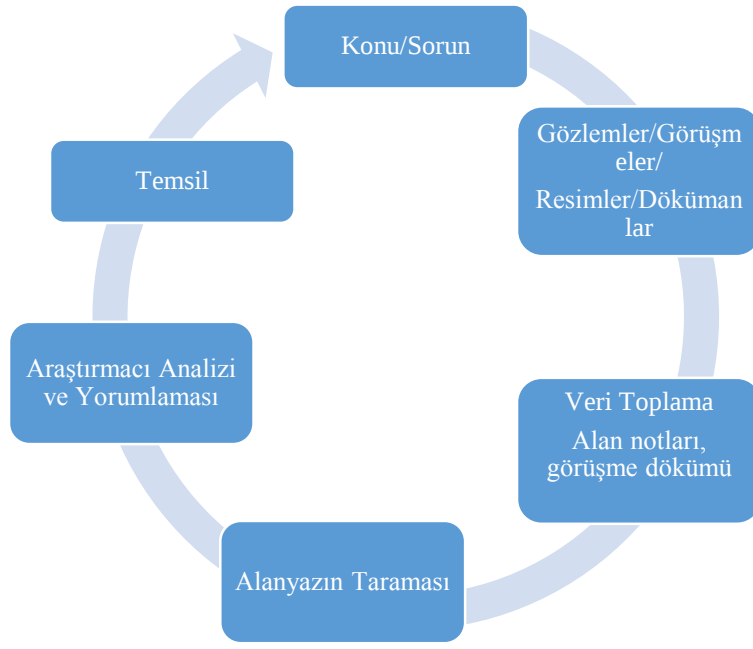
Bu başlık altında, araştırmanın modeli, araştırma katılımcıları, veri toplama süreci ve veri analizinin nasıl yapıldığı anlatılmaktadır. Araştırma yöntemi öz olarak Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Araştırma Yönteminin Özü

### 3.5.1. Araştırma modeli

Araştırmada, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerinin ortaya çıkarılması amaç edinildiğinden, detaylı verilere ulaşmak, katılımcıların konuyla ilgili tecrübelerini, bakış açılarını, varsa hikâyelerini daha iyi anlamak amacıyla nitel araştırma yaklaşımından faydalanılmıştır (Creswell, 2007: 39-40; Sharan, 2002: 4). Nitel yöntem kullanılan araştırmalarda incelenen konu hakkında yoğun bir anlayışa ulaşma hedefi vardır. Bu doğrultuda araştırmacı, ek sorularla bir kâşif gibi gerçekliği arar ve katılımcının öznel yargılarına önem verir (Karataş, 2015: 63). Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve içerik analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanan, bakış açılarının ve olayların doğal haliyle gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya koyulduğu araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 19). Nitel araştırmaların akış süreci Şekil 6'daki gibidir.



*Şekil 6. Nitel Araştırma Akış Süreci*

**Kaynak:** Warren & Karner, 2010: 4

Nitel araştırmanın özellikleri aşağıdaki gibidir (Merriam, 2013:18):

- Niteliği (doğa, öz) esas almaktadır,
- Olgu bilim gibi felsefi temellere dayanmaktadır,
- Alan araştırması, etnografik, natüralistik, gömülü, yapılandırmacı gibi kelimelerle ifade edilmektedir,
- Anlayış, buluş, hipotez kurma, açıklama ve anlam gibi amaçlara sahiptir,
- Desen özellikleri esnektir ve aniden oluşturulup geliştirilebilmektedir,
- Örneklem bakımından küçük, olasılıklı olmayan, amaçlı ve teoriktir,
- Veri toplamada temel araç araştırmacının kendisidir. Bunun yanında görüşmeler, gözlemler ve belgeler mevcuttur,
- Tümevarım ve sürekli karşılaştırmalı metot ile analiz edilmektedir,
- Bulguları, kapsamlı, bütüncül, oldukça açıklayıcı ve yaygındır.

Nitel araştırmalarda araştırmacı, daha çok verilere ulaşmak amacıyla sahada zaman harcayan, araştırma kapsamındaki katılımcılarla bizzat görüşen ve onların deneyimleri ve

bilgi birikimlerini edinen, sahada edindiği bilgi ve bakış açısını verilerin analizinde kullanan kişidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 43). Nitel araştırmacı, konu üzerinde araştırma yapabilmek için mevcut nitel yöntemleri veya yaklaşımları kullanır. Bu yöntem ışığında çalışma konusuna dahil olan insanlarla bir araya gelerek veri toplar, tümevarım amacına yönelik büyük resmi görebilmek amacıyla verileri analiz eder ve temalar veya modeller ortaya koyar (Creswell, 2007: 37).

Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımının benimsenmesinin yanında araştırma türü olarak araştırma amacına uygunluğu göz önünde bulundurularak olgu bilim deseni benimsenmiştir. Olgu bilim genel anlamda, deneyim ve yeni bilgi üretmek için güç sağlar. Olgular, insan biliminin yapı bloklarıdır ve tüm bilgilerin temelidir (Moustakas, 1994: 26). Olgu bilim desenine sahip çalışmalar, kişisel deneyimlerin anlamını anlamaya çalışmaktadır. Bunun da ötesinde, kişiler/katılımcılar o olguyu deneyimlemiş kişilerden seçilmekte ve görüşmeler aracılığıyla veri sunmaları istenmektedir. Araştırmacı, buradan elde ettiği veriyi, birkaç aşama ile azaltarak kişilerin/katılımcıların olgu üzerindeki deneyimlerini ortak noktada temsil eden tanımlar geliştirmektedir (Creswell J. W., 2007: 94). Olgu bilimin temel işlevi, deneyimin temel yapısını betimlemektir. Olgu bilimsel yaklaşım etkili, duygusal ve sıklıkla yoğun insan deneyimlerini ortaya çıkarmak için uygun bir nitel araştırma türüdür (Merriam, 2013: 25-26). Bu araştırmada incelenen olgu ise ortaklaşa rekabet stratejisidir. Ortaklaşa rekabet stratejisi, üst düzey yöneticiler tarafından uygulanan bir işletme stratejisidir.

### **3.5.2. Araştırma Katılımcıları**

Araştırma, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamakta olan havayolu şirketlerini kapsamaktadır. Bu şirketler, genellikle havayolu sektöründe geleneksel taşıyıcı olarak adlandırılan havayolu şirketleridir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar, amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örneklemin önemi, derinlemesine çalışmalar için bilgi açısından zengin vakalarda, seçim esnasında ortaya çıkmaktadır. Amaçlı örnekleme yapılan bir çalışmada, bilgi açısından zengin vakalar yer aldığından, bir kimse araştırmanın amacının merkezinde yer alan konular hakkında birçok şey öğrenebilmektedir. Amaçlı örnekleme, araştırmada kullanılacak vakalara göre

uygulanabilecek 16 strateji vardır (Patton, 1990: 169). Bu araştırmada kullanılan ölçüt örnekleme yöntemi, evren içinden araştırma için uygun örneklemi elde etmek amacıyla önceden belirlenen ölçütler çerçevesinde seçim yapılmasıdır (Patton, 1990: 176). Araştırmada, uygulamanın yapılacağı şirketlerin belirlenmesinde baz alınan ölçütler;

- Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan ve Türkiye’de genel müdürlük seviyesinde temsil edilen geleneksel havayolu şirketi olmak ve
- Ortaklaşa rekabet stratejisini deneyimleyen genel müdür ya da genel müdür yardımcısının Türk olması ya da Türkçe bilmesidir.

Bu ölçütlerin kullanılmasında sırasıyla; araştırmanın zaman ve maliyet bakımından kısıtlı olması, araştırmacının görüşme yapabilecek yetkinlikte İngilizce konuşma becerisine sahip olmaması ve araştırma konusunun strateji gibi üst düzey yönetimi ilgilendiren bir konu olması açısından geçerli ve güvenilir yanıtlar alınmak istenmesi etkili olmuştur.

### **3.5.3. Veri toplama aracı**

Alanyazın incelendiğinde olgu bilim araştırmaları için önerilen en önemli veri toplama yönteminin görüşme olduğu görölmektedir. Bu alandaki yazına bakıldığında bir olgu bilim araştırmasının amacına ulaşması için toplam 5 ile 20 arasında katılımcı ile yapılacak görüşmelerin yeterli olacağı yönünde bir kanaat mevcuttur (Güler, vd., 2013: 43-44). Bu doğrultuda, olgu bilim deseninden yararlanılan bu çalışmada, incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan benzer verilerin elde edilmesi amacıyla yapılan bir görüşme tekniğı olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşmeden önce, görüşmeciye görüşme esnasında yön göstermesi açısından görüşme soruları ya da konu başlıklarından oluşan bir görüşme formu hazırlanmaktadır. Bu teknikte, görüşme formu kullanıldığından, elde edilen veriler yapılandırılmamış görüşme verilerine kıyasla daha sistematik olmaktadır. Bu da verilerin düzenlenme ve çözümlenme sürecini görece daha kolaylaştırmaktadır (Doğanay vd., 2012: 145). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Merriam, 2013: 87):

- Görüşme formu yarı yapılandırılmış görüşme sorularından oluşur,
- Sorular esnektir,
- Genellikle katılımcılardan özellikli bilgiler toplanması amaçlanır,
- Görüşmenin büyük bölümü, çözümü istenen konu veya konulardan oluşur,
- Soru ayrıntıları ve ifadeler önceden belirlenmemiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları ilgili alanyazın taraması sonucu ortaya çıkarılmış ve görüşme formuna eklenmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıdaki gibidir.

---

### **GÖRÜŞME SORULARI**

- Rekabetle ilgili neler düşünüyorsunuz?
- İşbirliği ilgili neler düşünüyorsunuz?
- Şirket olarak gerçekleştirdiğiniz ortaklaşa rekabet stratejisi uygulamalarını anlatır mısınız?
- Ortaklaşa rekabet ettiğiniz rakiplerinizle bir araya gelirken hangi faktörleri göz önünde bulundurursunuz? Açıklar mısınız?
- Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründe uygulanması hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Faaliyette bulunduğunuz pazarların rekabet yoğunluğu ortaklaşa rekabet stratejilerinizi nasıl etkilemektedir?
- Ortaklaşa rekabet stratejisi havayolu sektöründe yaşanan rekabeti nasıl etkilemektedir?
- Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu şirketlerinin sürdürülebilirliğine etkisi hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- Ortaklaşa rekabet stratejisini bir şeye benzetmek gerekirse neye benzetirsiniz?

---

Görüşme formunda yer alan sorular belli amaçlar çerçevesinde sorulmuştur. Buna göre ilk iki soru ile ortaklaşa rekabet stratejisinin temel unsurlarına yönelik şirket yöneticilerinin bakış açıları alınmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve dördüncü soru, havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi üzerine yaptıkları uygulamaların işleyen süreci

öğrenmek adına sorulmuştur. Beş, altı, yedi ve sekizinci sorular ortaklaşa rekabet stratejisinin olumlu ve olumsuz etkilerini ölçmeye yönelik olup son soruda katılımcılardan ortaklaşa rekabet stratejisi üzerindeki algılarını somutlaştırmaları istenmiştir.

Hazırlanan görüşme formunun geçerliliğini kontrol etmek amacıyla formun araştırma türüne uygunluğu bakımından iki nitel araştırma yöntemleri uzmanının yardımı alınmıştır. Soruların araştırma soruları kapsamında uygunluğu ve anlaşılabilirliği için ise sorulara ilişkin alan uzmanlarının görüşü alınmıştır. Son olarak soruların geçerlilik ve güvenilirliği için pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme neticesinde elde edilen geri bildirimler ile görüşme formu tekrar düzenlenerek son halini almıştır.

#### **3.5.4. Veri toplama süreci**

Araştırmacı tarafından havayolu şirket yöneticileri ile yüz yüze iletişim kurularak yarı yapılandırılmış görüşme aracılığıyla elde edilen araştırmanın verileri, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebileceği ve ses kaydı yapılabilecek ortamlarda, kendilerinden alınan randevu zamanlarında toplanmıştır. Görüşmeler öncesinde etik kurallar gereği hazırlanan görüşme onay formu, katılımcılara imzalatılmış ve katılımcıların izni alınarak görüşme esnasında ses kaydedicisi kullanılmıştır. Burada amaç, görüşmelerden elde edilecek değerli bilgilerin yok olmasının önüne geçmektir.

Görüşme yapılacak yöneticilerin belirlenmesi için birkaç aşamada sağlanmıştır. Öncelikle ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketleri araştırılmıştır. Bu aşamada, internet haberleri taranmış, alanyazın incelenmiş ve sektörde yer alan iki uzman ile görüşülmüştür. Ortaklaşa rekabet stratejisinin çoğunlukla alanyazında geleneksel taşıyıcı olarak adlandırılan havayolu şirketleri tarafından uygulandığı görüldükten görüşme yapılacak yöneticilerin geleneksel taşıyıcı olarak faaliyetlerini sürdüren şirketler arasından seçilmesine karar verilmiştir. Sonrasında zaman ve maliyet kısıtı göz önünde bulundurularak bu şirketlerin hangilerinin Türkiye’de genel müdürlük seviyesinde temsil edildiği araştırılmıştır. Katılımcıların genel müdürlük seviyesinde çalışanlar arasından seçilmek istenmesinin nedeni araştırma konusunun stratejik bir konu olması ve bu

konulara şirketin tepe yöneticilerinin daha güvenilir ve geçerli yanıtlar verebilecek olmasıdır. Bu araştırma sonunda 9 havayolu şirketinin üst yönetim seviyesinde Türkiye’de temsil edildiği görülmüştür. Türkiye’de temsil edilen havayolu şirketlerine ulaşılarak bu şirketlerin üst yönetim kademesinde yer alan yöneticiler araştırılmıştır. Araştırmacının görüşme yapabilecek yetkinlikte İngilizce konuşma becerisine sahip olmaması nedeniyle bu yöneticilerden en üst kademedeki Türkçe bilenler ile randevu için iletişime geçilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda randevu için kullanılan iletişim kanalları iki adettir. Birincisi havayollarının ofis telefonları, ikincisi ise doğrudan yöneticilerle iletişim kurulabilecek, profesyonellerin yer aldığı bir sosyal ağ olan LinkedIn’dir. Sonuç olarak 9 de şirkete belirtilen yollar aracılığı ile ulaşılmış olup bunlardan 4’ü yoğun olduklarını belirterek görüşme talebine olumsuz yanıt vermiştir. Araştırma diğer 5 havayolu şirket yöneticisinden elde edilen veriler doğrultusunda tamamlanmıştır. Görüşme yapılan 2 yöneticiye LinkedIn, diğer 3 yöneticiye ise havayolu ofis telefonu vasıtası ile ulaşılarak randevu alınmıştır. Araştırmaya katkı sunan şirketlerden üçü stratejik havayolu ittifaklarından Star Alliance üyesi iken diğer ikisi SkyTeam üyesidir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik verileri ve şirketlerindeki pozisyon bilgileri Tablo 10’daki gibidir. Katılımcılar, araştırmacı tarafından K1, K2, K3, K4, K5 olarak kodlanmıştır. Fakat yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcılara, isimleri ve çalıştıkları şirket isminin gizli tutulacağı taahhüt edildiğinden, bu bilgilere açıkça yer verilmemiştir. Hangi kodun hangi katılımcıyı temsil ettiği ise yalnızca araştırmacı tarafından bilinmektedir.

*Tablo 10. Araştırmaya Katkı Sunan Havayolu Yöneticilerinin Demografik Ve Pozisyon Bilgileri*

| Cinsiyet             | Erkek                        | Kadın       | Erkek                     | Kadın                  | Erkek                  |
|----------------------|------------------------------|-------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Yaş                  | 31                           | 50          | 37                        | 43                     | 45                     |
| Eğitim Durumu        | Yüksek Lisans                | Lisans      | Yüksek Lisans             | Lisans                 | Lisans                 |
| Şirketteki Pozisyonu | Bölgesel İstasyon Yöneticisi | Genel Müdür | Uluslararası İlişkiler ve | Genel Müdür Yardımcısı | Genel Müdür Yardımcısı |

|                                                      |        |        |                       |        |        |
|------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|
|                                                      |        |        | Anlaşmalar<br>Başkanı |        |        |
| <b>Pozisyonda<br/>Çalışma<br/>Süresi</b>             | 1 Yıl  | 8 Ay   | 2 Yıl                 | 18 Yıl | 7 Yıl  |
| <b>Şirketteki<br/>Çalışma<br/>Süresi</b>             | 9 Yıl  | 8 Ay   | 6 Yıl                 | 16 Yıl | 7 Yıl  |
| <b>Havacılık<br/>Alanında<br/>Çalışma<br/>Süresi</b> | 11 Yıl | 18 Yıl | 6 Yıl                 | 26 Yıl | 23 Yıl |

Görüldüğü gibi katılımcılar arasında bir genel müdür, iki genel müdür yardımcısı, bir bölgesel istasyon yöneticisi ve bir adet uluslararası ilişkiler ve anlaşmalar müdürü yer almaktadır. Bu katılımcılarla yapılan görüşmeler, katılımcıların havayolu ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerin uzunluğu duruma göre yarım saat bir saat arasında gerçekleşmiştir. Görüşmeler 29 Nisan – 25 Mayıs tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Buna göre her bir katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmelerin tarihleri Tablo 11’deki gibidir.

*Tablo 11. Katılımcılarla Gerçekleştirilen Yarı Yapılandırılmış Görüşmelere Ait Tarihler*

| <b>Katılımcı</b> | <b>Görüşme Tarihi</b> |
|------------------|-----------------------|
| <b>K1</b>        | 29 Nisan              |
| <b>K2</b>        | 29 Nisan              |
| <b>K3</b>        | 24 Mayıs              |
| <b>K4</b>        | 25 Mayıs              |
| <b>K5</b>        | 25 Mayıs              |

### 3.5.5. Verilerin analizi

Nitel veri analizinde, analiz ve veri toplama süreci eş zamanlı devam etmektedir. Ayrıca, nitel çözümleme sürecinin araştırmanın başından sonuna kadar süren bir süreç olduğu da söylenmektedir (Doğanay vd., 2012: 184). Bir nitel veri toplama aracı olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak verilere ulaşılan bu çalışmada, verilerinin analizinde tematik analiz tekniği kullanılmıştır. Tematik analizin yorumlamaların kullanılarak analizlerin yapıldığı çalışmalar için en uygun analiz tekniği olduğu ifade edilmektedir. Tematik analiz, araştırmacılara kavramlar arasındaki ilişkilere kesin bir şekilde karar verme kabiliyeti vermekte ve bunların tekrarlanan verilerle kıyaslanmasını mümkün kılmaktadır. Tematik analiz kullanılarak çeşitli kavram ve fikirleri birbirine bağlamak ve araştırma esnasında farklı yer ve zamanlarda toplanan veriler ile bunları kıyaslamak mümkündür (Alhojailan, 2012: 40). Tematik analizin avantajları şu şekildedir (Braun ve Clarke, 2006: 37):

- Araştırmacıya esneklik sağlar,
- Öğrenmesi ve uygulaması kısmen kolay ve hızlı bir tekniktir,
- Nitel araştırma konusunda az bilgiye sahip ya da bir bilgiye sahip olmayan araştırmacılar için uygundur,
- Büyük çaptaki verinin özetlenmesi için kullanışlıdır ve veri setinin özünü ortaya koyan bir tanımı mümkün kılar,
- Veri setindeki benzerlikler ve farklılıkların vurgulanmasını sağlar,
- Beklenmeyen bakış açıları ve sonuçlar ortaya çıkarabilir,
- Verilerin sosyal ve psikolojik yorumlamalarını mümkün kılar.

Tematik analiz 6 aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar Tablo 12’de verilmiştir (Braun ve Clarke, 2006: 35);

Tablo 12. Tematik Analizin Aşamaları

| İlgili Aşama                                    | Sürecin Açıklaması                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verilerin Benzeştirilmesi</b>                | Veriler yazıya dökülerek okunur ve veriler üzerinde edinilen ilk fikirler not alınır.                                                  |
| <b>İlk kodların Oluşturulması</b>               | Tüm veri seti, sistematik bir biçimde önemli ve farklı özellikleri ile kodlanır.                                                       |
| <b>Temaların Keşfedilmesi</b>                   | Karşılaştırılan kodların hepsi birer potansiyel temadır.                                                                               |
| <b>Temaların Gözden Geçirilmesi</b>             | Çıkarılan temalar ve tüm veri seti kontrol edilir.                                                                                     |
| <b>Temaların Tanımlanması ve Adlandırılması</b> | Her temanın ve analizin anlattığı tüm hikayenin ne olduğunu keşfetmeye devam ederek her tema için açık tanımlamalar ve adlar üretilir. |
| <b>Rapor Oluşturma</b>                          | Analizin son aşamasıdır. Elde edilen araştırma çıktıları, araştırma soruları ve alanyazın ile bağlanarak araştırma raporu yazılır.     |

**Kaynak:** Braun ve Clarke, 2006: 35

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen analiz aşamaları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmacı Tarafından Gerçekleştirilen Analiz Aşamaları

| İlgili Aşama                     | Sürecin Açıklaması                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verilerin Benzeştirilmesi</b> | Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Microsoft Word ofis yazılımı ile veriler gözden geçirilirken sayfa kenarına notlar alınmıştır. |

|                                                 |                                                                                          |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İlk kodların Oluşturulması</b>               | Veriler gözden geçirilip notlar alındıktan sonra ilk kodlar oluşturulmuştur.             |
| <b>Temaların Keşfedilmesi</b>                   | Kodlar gözden geçirilerek ve üzerinde düşünülerek temalar oluşturulmuştur.               |
| <b>Temaların Gözden Geçirilmesi</b>             | Ortaya çıkan temalar gözden geçirilmiş ve atlanan bir nokta olup olmadığına bakılmıştır. |
| <b>Temaların Tanımlanması ve Adlandırılması</b> | Temalar, bulgularda yer verilirken açıklanmıştır.                                        |
| <b>Rapor Oluşturma</b>                          | Araştırma bulguları, araştırma soruları kapsamında sunulmuştur.                          |

#### 4. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcılardan yarı yapılandırılmış görüşmeler sırasında alınan yanıtlar, araştırma soruları ve tematik analiz sonucu ortaya çıkan yeni temalar ile birlikte sunulmuştur. Temalara ilişkin bulgular sunulurken katılımcıların görüşlerine doğrudan aktarmalarla yer verilerek katılımcı görüşleri araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri bazı yanıtlar farklı sorularla ilişkili olduğundan bu yanıtlar analizin daha doğru gerçekleşmesi bakımından ilişkili oldukları sorular altında düzenlenmiştir. Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimleri, tematik analiz sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ana temalar, temalar ve alt temalar Tablo 14’te verilmiştir.

*Tablo 14. Araştırma Yönteminin Özü*

- 
1. Ortaklaşa rekabet stratejisinin içinde bulundurduğu unsurlar
    - 1.1. Rekabet
      - 1.1.1. Tanımlar
      - 1.1.2. Algılar
    - 1.2. İşbirliği
      - 1.2.1. Tanımlar
      - 1.2.2. İşbirliği şekilleri
  2. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet
    - 2.1. Havayolu sektöründe rekabete yönelik görüşler
    - 2.2. Ortaklaşa rekabet etme kuralları
    - 2.3. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet uygulamaları
      - 2.3.1. Stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleşen uygulamalar
      - 2.3.2. Stratejik havayolu ittifakları haricinde gerçekleşen uygulamalar
    - 2.4. Ortaklaşa rekabet stratejisinin kullanım amaçları
      - 2.4.1. Stratejik amaçlar
      - 2.4.2. Ticari amaçlar
      - 2.4.3. Finansal amaçlar
      - 2.4.4. Operasyonel amaçlar

- 2.5. Ortaklaşa rekabet stratejisinde rakip seçim kriterleri
    - 2.5.1. Rakip şirketin imaj yönüyle değerlendirilmesi
    - 2.5.2. Rakip şirketin operasyonel kaynakları yönü ile değerlendirilmesi
  - 3. Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisinin etkileri
    - 3.1. Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açıları
    - 3.2. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisinin fayda, fırsat, maliyet ve risk durumu
    - 3.3. Rekabet yoğunluğunun ortaklaşa rekabet stratejisine etkisi
    - 3.4. Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründeki rekabete etkisi
    - 3.5. Pazar-pasta benzetmesine yönelik düşünceler
  - 4. Ortaklaşa rekabet stratejisine yönelik benzetmeler
- 

#### **4.1. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İçinde Bulundurduğu Unsurlar**

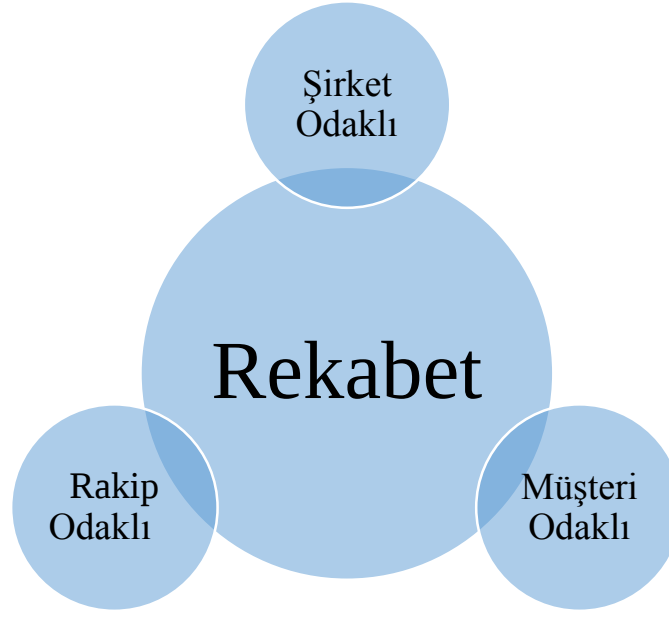
Araştırma kapsamında, katılımcıların ortaklaşa rekabet stratejisinin içinde bulundurduğu iki temel unsur olan rekabet ve işbirliğine yönelik bakış açılarının alınması amacıyla katılımcılara sırasıyla rekabet ve işbirliği hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Bu doğrultuda ortaya çıkan bulgular iki tema halinde incelenmiştir.

##### **4.1.1. Rekabet**

Katılımcıların ortaklaşa rekabet stratejisinin temel iki unsurundan biri olan rekabete yönelik bakış açılarını elde etmek için katılımcılara “Rekabetle ilgili neler düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve katılımcılardan alınan yanıtlar kendi içinde tanımlamalar ve algılar olmak üzere iki alt tema altında incelenmiştir.

##### ***4.1.1.1. Katılımcıların rekabet tanımlamaları***

Katılımcıların rekabete yönelik yanıtlarından elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan tanımlar üçe ayrılmıştır. Bunlar; şirket odaklı, rakip odaklı ve müşteri odaklı tanımlardır. Katılımcıların rekabet tanımlarına ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.



*Şekil 7. Rekabet Çeşitleri*

Katılımcı K1 rekabeti “Rekabet deyince birden fazla oyuncunun olduğu pazarlarda bu oyuncuların veya şirketlerin birbirleri arasında her anlamda kalite, kar, en iyi olma yolunda birbirleri arasındaki mücadeleler, çekişmeler gelmektedir” sözleri ile tanımlamıştır. Katılımcı K2 ise rekabeti, kendini her zaman yenileme ve geliştirme için gerekli bir araç olarak tanımlamıştır.

K2: “...Çünkü rekabet olmazsa halka ya da insanlara verdiğimiz hizmet zor oluyor. Rekabetle kendimizi her zaman geliştirmemiz gerekiyor. Bu bir gerçek. Karşı ya da rekabet içinde olduğumuz şirket ürünleri nasıldır, portfolyosu nasıldır yapılandırması nasıldır. Her zaman bunları göz önünde bulundurup kendimizi her zaman yenileme ve geliştirme durumundayız.”

Katılımcı K3 “...Rekabet tüketiciye mutlaka olumlu olarak dönen, firmaların ürünlerini hizmetlerini iyileştirmesine sebep olan bir kavram bana göre. Rekabet şirketlerin kendilerini yenilemeleri ve müşteri ihtiyaçlarını daha doğru karşılamak için gereklidir” sözleri ile rekabetin tüketici odaklı bir kavram olduğunu belirtmiştir. K4 “Rekabet bir yarışma, üstünlük sağlama gibi bir şey” sözleri ile rekabetin rakibe üstünlük sağlama olduğunu ifade ederken son olarak K5 “Rekabet deyince öncelikli olarak vermiş

olduğumuz hizmet ve fiyat ve rakiplerimiz” açıklamasıyla rekabetin verilen hizmet olduğunu ifade etmiştir.

Örneklerden de anlaşılacağı gibi şirket odaklı tanımlar sırasıyla; kendini her zaman yenileme ve geliştirme, ürünlerini her zaman yenileme ve geliştirme, üstünlük sağlama ve verilen hizmet olmuştur. Rakip odaklı tanımlar olarak ele alınan tanımlar; birden fazla oyuncunun olması, rakiplerin en iyi olma yolunda birbirleri arasındaki mücadeleler, çekişmeler, rakip şirket hareketlerini takip etmek, yarışma, rakiptir. Son olarak müşteri odaklı tanımlamalar ise sırasıyla; halka veya insanlara hizmet sunmak ve müşteri ihtiyaçlarını daha doğru karşılamak” olarak ortaya çıkmıştır.

#### ***4.1.1.2. Katılımcıların rekabete yönelik algıları***

Katılımcıların rekabete yönelik algıları incelendiğinde katılımcıların rekabetin yer ve zaman tanımsızın geçerli olduğunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Örnek verilecek olursa, katılımcı K2 “...Kendimizi her zaman bir rekabet içinde buluyoruz. Yapı olarak baktığımız zaman rekabet her zaman var olan bir konu... O yüzden baktığımızda rekabet her sektör için geçerli bir durum...” diyerek rekabetin yaşamın bir parçası olduğunu ortaya koymuştur. Yine aynı katılımcı rekabetin gerekliliğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Yapı olarak baktığımız zaman rekabet her zaman var olan bir konu ve biz onu pozitif değerlendiriyoruz. Çünkü rekabet olmazsa halka ya da insanlara verdiğimiz hizmet zor oluyor. Rekabetle kendimizi her zaman geliştirmemiz gerekiyor.” Yine katılımcı K3’ün “Rekabetin olması gerektiğine inanan bir yöneticiyim. Rekabet tüketiciye mutlaka olumlu olarak dönen, firmaların ürünlerini hizmetlerini iyileştirmesine sebep olan bir kavram bana göre. Rekabet şirketlerin kendilerini yenilemeleri ve müşteri ihtiyaçlarını daha doğru karşılamak için gereklidir” sözleri rekabetin olması gereken bir olgu olduğu görüşünü desteklemektedir.

Katılımcıların rekabeti benimsemiş olmaları ve gerekliliklerini ortaya koymalarının yanında dikkat çeken bir diğer bulgu katılımcıların bu çekişmelerden memnun oldukları bulgusudur. Örneğin bu konudaki en dikkat çekici ifade katılımcı K3’ün “Rekabet

deyince bana göre çok keyifli bir kavram” ifadesidir. Katılımcı K2 ise bu doğrultudaki görüşünü “...Yapı olarak baktığımız zaman rekabet her zaman var olan bir konu ve biz onu pozitif değerlendiriyoruz...” şeklinde ifade etmiştir.

#### **4.1.2. İşbirliği**

Katılımcıların ortaklaşa rekabet stratejisinin bir diğer unsuru olan işbirliğine karşı bakış açılarını ortaya çıkarmak amacıyla “İşbirliği deyince aklınıza neler gelmektedir?” sorusuna yanıt vermeleri istenmiştir. Bu soruya ilişkin bulgular, tanımlamalar ve işbirliği şekilleri olarak iki alt tema altında incelenmiştir.

##### ***4.1.2.1. İşbirliği tanımları***

Katılımcıların işbirliği tanımlamaları ortak bir anlamda ele alınacak olursa, işbirliğinin belli bir avantaj kazanma amacıyla bir araya gelme olarak tanımlandığı söylenebilmektedir. Bu avantaj, kimi zaman rakiple yapılan iş birliklerinden elde edilebildiği gibi kimi zaman da temel faaliyetleri destekleyici nitelikteki diğer işbirlikleri ile elde edilebilmektedir. Avantajın kazanılmasının merkezinde yatan kilit nokta ise ortak bir hedef ışığında bir araya gelen işbirlikçilerin, tek bir vücut gibi güçlerini birleştirip takım ruhunu ortaya koyabilmeleridir. Buradan hareketle, katılımcıların işbirliği tanımlamaları aşağıda verildiği şekildedir.

K1: “Bu rekabet ortamları içerisinde yine aslında o kar amacı güden şirketlerin rekabet güçlerini artırmak adına birbirleri ile ortak girişimlerde bazı ortak yatırımlar olabilir belli ortaklıklar olabilir satın almalar olabilir yukarı aşağı dikey şeklinde ticari bazı ilişkilerde bulunmasıdır. Burada da yine aslında işletmeler rekabet içinde bulundukları diğer şirketlere karşı üstünlük sağlamaya çalışırlar.” Katılımcı K1’e ait bu ifadelerden anlaşıldığı gibi katılımcı işbirliğini, rekabet gücünü artırmak amacıyla ticari bazı ilişkiler dahilinde bir işbirlikçi ile bir araya gelerek rakibine üstünlük sağlama çabası olarak tanımlamaktadır. Diğer katılımcılara ait tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

K2: “ ...işbirliği ise aynı ürün üzerinden aynı hedef üzerinden iki farklı şirket bütün güçlerini birleştirip aynı hedefe koşması. Bazı şirketlerin bir alanda avantajları vardır.

Diğer şirketin başka alanda avantajları vardır. Bu güçleri birleştirip aynı hedefe koşmak diyebiliriz.” Katılımcı K3 işbirliğini “...işbirliği bana göre kurumların kişilerin bir araya gelip ortak paydalarda bir sinerji yaratarak yeniliklere son kullanıcının lehine ürünler, hizmetler, oluşturmak üzere yapılan girişimler olarak düşünüyorum” sözleri ile tanımlarken K4 “İşbirliği deyince aklıma takım çalışması geliyor. Aynı hizmette aynı sektörde olan havayollarının bir araya gelerek sektörü kurtarmak ve sektörde iyi bir yere gelmek için beraber yaptıkları takım çalışmasına işbirliği deniyor” şeklinde ve K5 de “Genel anlamda başarıya giden yolda diğer firmalarla yapmış olduğumuz ortak çözümlerdir” diyerek tanımlamıştır.

#### ***4.1.2.2. Akla gelen işbirliği şekilleri***

Katılımcılardan işbirliğine dair akla gelenlerin belirtilmesi istenildiğinde bir katılımcı, yanıtı sırasında işbirliği ile bütünleştirdiği işbirliği şekillerine de yer vermiştir. Bu yanıttan elde edilen bulgular rakiple işbirlikleri, diğer işbirlikleri ve satın almalar olarak gruplandırılmıştır. Katılımcının bu bulguya ait yanıtına aşağıda yer verilmiştir.

K1: “Bu rekabet ortamları içerisinde yine aslında o kar amacı güden şirketlerin rekabet güçlerini artırmak adına birbirleri ile ortak girişimlerde bazı ortak yatırımlar olabilir belli ortaklıklar olabilir satın almalar olabilir yukarı aşağı dikey şeklinde ticari bazı ilişkilerde bulunmasıdır.”

#### **4.2. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet**

Beş farklı geleneksel havayolu yöneticisi katılımcıdan, şirket olarak gerçekleştirdikleri ortaklaşa rekabet stratejisi uygulamalarından bahsetmeleri istenmiştir. Ayrıca bu kapsamda, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet edilen rakibin seçiminde ne gibi kriterlerin göz önünde bulundurulduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular havayolu sektöründe rekabet, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet etme kuralları, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet uygulamaları, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet amaçları ve ortaklaşa rekabette rakip seçim kriterleri olarak dört tema altında verilmiştir.

#### 4.2.1. Havayolu sektöründe rekabet

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgulara havayolu sektöründe rekabete dair bulgulara rastlanmıştır. Bulgulardan yola çıkarak havayolu sektöründe rekabetin iki tür olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki rekabetin hizmet üzerine olduğu yönünde iken diğeri ise rekabetin fiyat üzerine olduğunu savunan görüştür. Katılımcı K4 ve K5 havayolu sektöründe rekabetin sırasıyla hizmet ve fiyat üzerine olduğunu belirtmiştir.

K4:“Örneğin fiyatlandırmada bir fiyat alırsınız. Kimse o fiyatın çok üstüne veya altına inmez. Bu bizler için yani ... IATA'ya üye olan havayolları için. Aynı derecede fiyatlandırma ile giderler. Çok büyük promosyonlar filan yapmazlar. Bize yer hizmetleri veren firmalar vardır. O firmalar, mesela aldığımız fiyatlar da aynıdır. Kimseye bir aşağı bir yukarı fiyat vermezler. O firmaların da bir anlaşması vardır. Onlar da kendi fiyatlarını aynı şekilde tutarlar. Rekabet sadece hizmette olabilir. Fiyatlandırmada rekabet eşit tutuluyor. İşbirliğimiz bu. Ama rekabeti hizmette yapıyoruz. Daha iyi hizmet veren daha çok kazanıyor” sözleri ile havayolu sektöründe rekabetin hizmet anlamında gerçekleştiğini belirtmiştir. Yine aynı katılımcı “Onun için insanlar ortaklaşa rekabete geçtiler. Ama bunda da şöyle bir şey var. Verdiğiniz hizmetle, elemanlarınla vs. kendini daha farklı bir duruma getirmelisin. Çünkü hepinizi aynı şeyi verdiğiniz zaman zaten bir anlamı kalmıyor. Yani fiyatlar aynı, uçak tiplerin aynı, saatlerin aynı vs. O zaman, insan faktörünle öne çıkmalısın” sözleri ile iddiasını desteklemiştir.

K5 ise havayolu sektöründe rekabetin fiyat anlamında gerçekleştiğini şu sözlerle ifade etmiştir. Ardından verdiği örnekle de bu durumu desteklemiştir.

K5: “Şimdi rekabet bütün sektörlerde var. Ama havacılıktaki rekabet bizim değimizimizle çok sert. Tamamen fiyat politikası üzerinden yapılan bir rekabet söz konusu. Burada bir havayolunun sunmuş olduğu hizmetler, havayolunun sunduğu güvenlik hizmetleri, uçaklarının daha yeni ve daha güvenilir olması maalesef göz ardı ediliyor. Şu anda stratejik rekabet sadece fiyat üzerinde. Yolcular da bu şekilde seçim yapıyorlar. O destinasyona üç tane havayolu uçuyorsa bir tanesi yüksek fiyata uçuyorsa, güvenli bir havayolu ise ve o

havayolu ile daha önce uçtularsa tercih edebiliyorlar. Ama öncelikle yarı fiyatına götüren bir havayolu varsa, açıkçası yolcu hemen oraya yöneliyor. Fiyat üzerine yapılan bir rekabet var. Dediğim gibi eğer Uzak Doğu'ya günde 11 tane uçak kaldırıyorsanız havalimanlarında da genellikle tercih edilen sabahın yedisi ile akşamın altısını düşündüğünüzde gideceğiniz noktaya en azından 4 veya 5 tane uçak bulabiliyorsunuz. Ondan sonra o havayolları da fiyat rekabetine gidiyor.”

K5: “Ben kendi havayolu şirketimle ilgili şunları söyleyebilirim. Biz havayolu olarak Uzak Doğu'ya hizmet veriyoruz. İstanbul, biraz önce dediğim gibi X şehri üzerinden çalıştığımız ana destinasyon. Amerika haricinde Uzakdoğu pazarı Türkiye’de satılan biletler açısından maalesef çok az. Şöyle söyleyeyim yıl boyu satılan bütün biletlerde Uzakdoğu’nun payı belki yüzde 10’dur. Türkiye turizmi ve Türkiye’de bulunan iş hacmi genelde Avrupa ile veya Ortadoğu ağırlıklı olduğu için Uzakdoğu daha çok high plus, out plus dediğimiz turistlerin ilgisini çeken en küçük bir haftalık seyahatin 1000 dolardan başlayıp 1500-2000 dolarlara çıktığı bir pazar. Bu pazarı biz büyötmek istiyoruz. Rekabet olarak Türkiye’ye uçan bu bölgede de hizmet veren çok fazla havayolu var. Benim en son yapmış olduğum istatistik, yanılmıyorsam Uzak Doğu'ya sefer yapan havayollarının toplam haftalık 78 seferi var. Yani bunu bölü yedi yaptığınız zaman İstanbul Atatürk’ten Uzak Doğu'ya, o bahsetmiş olduğum destinasyonlara giden günde ortalama 11 uçak kalkıyor. Pazar küçük ama operasyon çok yoğun. Mesela Almanya pazarı çok büyüktür. Operasyon da çok büyüktür. Orada rekabet edebilirsiniz fiyat ve hizmet olarak. Ama burada zaten az olan yolcu sayısını bu kadar havayolu ile bölüşmek tabi ki size avantaj sağlamıyor. Bu dezavantajdır. Bunu da avantaja çevirmek isteyen havayolları bunu fiyatlarına yansıtıyorlar. Fiyatlarına yansıtınca şöyle bir durum oluyor. Herhalde bir seneye kadar bunu da göreceğiz. Avrupa'ya gidiş bileti kadar Uzak Doğu'ya gidiş bileti olacak. Biz bunu Amerika anlamında da görüyoruz. Eskiden Amerika'ya gitmek inanılmaz pahalıydı. 1200, 1400, 2000 dolar civarındaydı. Şimdi bahsedilen para 500 dolar. Uçtuğunuz noktalar 10 saat, 11 saat. Böyle bir sıkıntımız var.

Yani çok havayolunun Atatürk havalimanından hizmet yapması rekabet anlamında güzel fakat dediğim gibi eğer Türkiye’den o destinasyona pazar payınız azsa o zaman sıkıntı yaratıyor. Yeni havalimanı ile birlikte orada rekabet. Şöyle bir şey bekliyoruz oradan. Bu benim kendi düşüncem lider havayolu iseniz dünyada kabul gören havayolu iseniz bu rekabeti sürdürebilirseniz. Ama sadece kar amaçlı kısıtlı bir finansmanla bunu yapıyorsanız bunu yapma imkânınız hemen hemen yok gibi. Yeni havalimanı ile birlikte bizim milli havayolumuz olan THY çok daha fazla sefer koyacak her yere seferini artacak. Filolarını yaklaşık 500 uçak yapmayı planladıklarını biliyoruz. Bunu kendileri de açıklıyor. Bizim kendi havayolumuz ve SkyTeam havayolları da seferlerini artıracak. Sefer artırımını eğer yolcu potansiyeli varsa artırabilirsiniz. Ama Türkiye’nin nüfusu bir yılda yaklaşık 10 milyon artmayacağına göre orada başka bir stratejiye ihtiyaç var. Bu nüfusla alakalıdır. Eğer siz Çin’e operasyon yapıyorsanız orda bir milyar üç yüz milyon kişi varsa istediğinizi yapabilirsiniz. Satış tool, sales tool dediğimiz şeyleri yapabilirsiniz ama 70-80 milyon, on sene içinde 90 milyon olacak bir popülasyonla yapabileceğiniz farklı şeyler vardır. O da milli havayolumuzun yaptığı, transfer ülkesi olmak. Yani international dediğimiz. Siz Atatürk havalimanını aktarma noktası yaparsınız yolcunuzu burada bir gün konaklatırsınız. Nokta açarsınız Londra-Dubai-İstanbul yaparsınız. Üçüncü havalimanı onun için gerekli bir havalimanı.”

#### **4.2.2. Ortaklaşa rekabet etme kuralları**

Katılımcılar, havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet etmek için birtakım gerekliliklerin olduğunu belirtmiştir. İki rakibin birlikte işbirliğine gitmesinin normal bir durum olmadığı ve ancak rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, rekabet kurullarından özel izinler alınarak gerçekleştirilebildiği ortaya koyulmuştur. Bu duruma dair açıklamalar şu şekildedir:

K1: “Bunlar rekabet hukukuna aykırı şeylerdir. Ama rekabet kurullarından istisna alınır. Anti-trust immunity (rekabet kurullarından alınan özel izin) dediğimiz şeydir bu ki bu yapılan işbirliğiyle iki havayolu normalde ücret

konuşamaz. İki havayolu görüşemez, tarifelerini belirleyemez. Rekabet hukukuna aykırı olduğu için. Zaten aynı ürünü üreten iki şirket bile ya ben bu ürünü 2'ye satıyorum, sen de 5 e sat diyemez. Yok böyle bir şey, yapamaz. Rekabete aykırı. Ama bu tarz işbirlikleri ülkelerin rekabet kurumlarından izin alınarak yapılır.”

Yine aynı katılımcıya ait bir başka yanıt “Sektördeki rekabetin rekabet kuralları, kanunları çerçevesinde, ...olması gerekir ...” şeklindedir.

Ortaklaşa rekabet edilecek rakiplerin seçim kriterlerine ilişkin soruya yanıt veren K5 de “...Bu kriterlere uyuyorsa genel merkez tarafından düşünülür ve anti-trust (tekelcilik karşıtı) kurallarına uyularak anlaşmalar yapılır...” diyerek seçim sürecinin belli bir aşamaya ulaştıktan sonra tekelcilik karşıtı kurallara uyularak bir araya gelme sürecinin tamamlandığını belirtmiştir.

Katılımcı K3 de “...Ama rekabet kurullarının bazı uygulamaların önünü açarak kolaylaştırması gerekiyor...” sözü ile rekabet kurullarının, sektördeki yoğun rekabetin şirketler ve yolcular lehine azalmasını sağlayacak uygulamaların önünün açması gerektiğini ifade etmiştir.

#### **4.2.3. Havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet uygulamaları**

Araştırmaya katkı sunan havayolu şirket yöneticilerinin, gerçekleştirdikleri ortaklaşa rekabet stratejisi uygulamalarına yönelik yanıtlarından elde edilen bulgular, stratejik havayolu ittifakları dahilinde ortaklaşa rekabet ve stratejik havayolu ittifakları haricinde ortaklaşa rekabet olarak iki alt temaya ayrılmıştır. Bu stratejinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken ve vurgulanan en önemli nokta ise havayollarının tek başına sürdürülebilir olma çabalarına karşılık bulamayacaklarının farkında olmalarıdır. Bu uygulamalar K5 tarafından “Şuanda dünyada yapılan iki tane organizasyon. Bir tanesi üyelik sistemi Star Alliance, SkyTeam, Oneworld gibi. Diğeri de bunlardan tamamen bağımsız olarak yapılan code share (kod paylaşımı) anlaşmaları” sözleri ile ifade edilmiştir.

Her iki uygulamada da havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisini hem havayolu yolcu hem de havayolu kargo bölümünde uyguladıkları görülmüştür. Aradaki fark anlamında ise stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleşen uygulamaların bölgesel (ülke, bölge, kıta) uygulamalar, stratejik havayolu ittifakları haricinde gerçekleşen uygulamaların ise hat bazında (İstanbul-New York gibi) oldukları görülmüştür.

#### ***4.2.3.1. Stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleşen uygulamalar***

Stratejik havayolu işbirliklerinin mevcut durumuna dair elde edilen bir bulgu şu sözlerle dile getirilmiştir.

K4: “Şimdi dünyada tekrar bunu mil programlarıyla bilgi vereyim size. Biz SkyTeam olarak yapıyoruz bunu. Diğer tarafta THY’nin üyesi olduğu Star Alliance var. Bir diğeri Oneworld. En son yapılan bir istatistiğe göre Star Alliance’ın yüzde 34 SkyTeam’in yüzde 31 pazar payı var. Stratejiler havayollarının her sene yapmış olduğu planlarla alakalı. Bu üyelikler değişebiliyor. Bazı havayolları bu üyelikleri terk edebiliyor. Açıkçası bu rekabet konusunda havayolları kendilerini sadece fiyat anlamında takip etmiyorlar. Hizmet açısından da takip ediyorlar veya o bağlı bulundukları üyelikle büyümeye çalışıyorlar.”

Stratejik havayolu ittifakları, sahip oldukları karakteristikleri ile üye havayolu şirketlerine büyük avantajlar sunabilmektedir. Aşağıda yer alan ifadeler bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir.

K5: “...Bu tür üyeliklerde ne olur. İki üç havayolu bir araya gelir. Bir code share anlaşması yaparsınız. Buradan çok fayda elde edersiniz veya yolcuların ortak lounge veya bagaj hizmetini daha iyi almaları için bir birlik oluşturunuz...”

Yine aynı katılımcı üyesi oldukları ittifakın sunmuş olduğu avantajları “Bunun en güzel örneği SkyTeam’dır. Şöyle bahsedelim. Başlangıç olarak Kore Havayolları ve Air France Havayolları’nın başlattığı bir mil ve üye programıdır. Bu program iki havayolunun uçmuş olduğu destinasyonlarda yolcularına karşılıklı olarak avantaj sağlamak için kurulmuştur.

Daha sonra da diğer havayollarının da katılmasıyla beraber dünyada kabul görmüş 20 tane üyesi olmuştur. SkyTeam'in Türkiye'de online dediğimiz operasyon yok. Ama 10 tane havayolu (Türkiye'ye uçuş düzenleyen SkyTeam üye sayısı) vardır. Buradaki amacımız yolcularımıza tek havayolu üyeliği sunarak bu 20 havayolunun bütün dünyadaki imkânlarını sunmaktır. Böylece yolcular daha ucuz bilet alabilirler. Bunun haricinde yolcuların uçmuş olduğu bütün destinasyonlarda worldwide dediğimiz biletlerde daha cazip fiyatlar olabilir. Bu üye havayollarının kendi bölgelerinde veya diğer bölgelerde olan loungelerinden yararlanabilirler. Sanırım bu 20 havayolu kendi içerisinde rekabet etmesine rağmen yolcu artışı sağlamak için bir araya gelmiştir. Bu da rekabetin en büyük örneklerinden biridir..." diyerek belirtmiştir.

SkyTeam üyesi bir başka havayolunun üst düzey yönetim kademesindeki katılımcı da yine ittifaka dahil olmanın havayolu şirketlerine getirdiği faydaları,

K4: "Biz SkyTeam üyesiyiz. Yaklaşık 10 havayolundan oluşan bir ittifak. Mesela loungeumuz ortak. Aynı yerden yemek veriyoruz. Aynı yer hizmeti şirketi ile çalışıyoruz. Aynı kurallar geçerli. Aynı cezaları uyguluyoruz. Yine bir sık uçan yolcu programımız var. Hepimiz onda da aynı milleri veriyoruz. Yani her şeyimiz aynı. Bunları Air France, Saudia Airlines, Delta, KLM, South Korea, China ile birlikte yapıyoruz..." diyerek ifade etmiştir.

Yine aynı katılımcı ittifak dahilinde müşterilere sunulan fırsatlardan biri olan sık uçan yolcu programları hakkında "Bu anlamda benim insanlarla birlikte olduğum ortaklaşma aslında SkyTeam adına bir ortaklıktır. Yani yolcuma şunu yapsın diye bir şey yok. Ama sık uçan yolcu programımız var. Onla da uçtuğunda benle de uçtuğunda mil kazanıyor" ifadelerini kullanmıştır.

Araştırmaya dahil olan Star Alliance ittifakına üye bir havayolunun yöneticisi olan K1 de ittifak üyeliğinin havayollarına getirilerini,

K1: "Katkıları da var tabii ki. Örneğin X havayolunun bir özel misafir salonu (lounge) vardır. Tüm Star Alliance üyeleri Burada bir salon açmak yerine bu loungeu kullanabilir. Parasını öder ama kullanır. Bu bir Star Alliance koşuludur. Kullandırılmayadabilir. Star Alliance üyesi olduğum için Star

Alliance gold kartı olan Star'ın özel müşterilerine bu salon açılmak zorundadır. Star Alliance dışında hiçbir havayoluna kullandırtmıyorum. Aynı şekilde Y havayolu da bana açmak zorundadır. Aynı şekilde karşılıklı uçuğunda yolcuya mil kazandırıyor havayolları birbirlerine. Miles and smiles üyesi bir yolcu Y ile uçuğunda da mil kazanır. Aynı şekilde Y havayolunun mil kartına sahip bir yolcu da bu şekilde mil kazanır. Bu alliance üyesi olmanın avantajlarıdır. Bunlar fena uygulamalar değil..." diyerek sıralamıştır.

Yine ittifak dahilinde havayolları, birbirlerinin hub olarak kullandıkları havalimanlarında bulunan özel misafir yolcu salonlarını (lounge) kullanabilmektedir. Bu bilgiye dair elde edilen bulgu aşağıdaki gibidir.

K5: "Bir örnek daha verecek olursak SkyTeam'in Atatürk havalimanında lounge vardır yani dinlenme yeri. Bu lounge kullanma imkânı veriyoruz. Şu anda online olan havayollarından bilet aldığınız taktirde first ve business yolcularımız bu Atatürk havalimanındaki özel imkandan yararlanıyor. Bu da bizim için çok büyük bir getiridir. Atatürk havalimanı çok kalabalık olduğundan ve lounge alanı sınırlı olduğundan bütün havayolları ayrı ayrı bu hizmet veriyordu. Ama şimdi SkyTeam çatısı altında sadece SkyTeam havayollarının kullanabileceği bir hizmet. Biz de bunu SkyTeam yolcularına pozitif olarak sunuyoruz."

Elde edilen bulgular kapsamında stratejik havayolu ittifakı üyeliğinin özellikle büyük ve dünya havacılığında zirveyi hedefleyen havayolu şirketleri için önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü havayolu şirketleri bu üyelikler ile ittifak üyeliği bulunmayan rakiplerine karşı büyük bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

K5: "Dediğim gibi bu üyeliklerden herhangi birine katılım yapmıyorsanız bunları tek başınıza bir havayolu olarak yapmaya çalışıyorsanız bunu yapmanız imkânsız. Yeni bir havayolu geldiğinde SkyTeam, Star Alliance, Oneworld'e üye olmadan ve code share yapmadan sadece kendi operasyonlarını kendi uçuşlarını satışa sunduğu anda bu bizim low cost

carrier dediğimiz düşük sayıda filosu olan havayolları böyle yapıyor. Ama siz zirveye oynamak istiyorsanız bunları yapmak zorundasınız.”

Katılımcıların, şirketlerinin stratejik havayolu ittifakları dahilinde gerçekleştirdiği uygulamalara yönelik verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara bakıldığında, havayolu şirketlerinin belirli rekabet kuralları çerçevesinde aldıkları hizmetlerde ve sundukları ana ürünlerde standardizasyon olduğu söylenebilmektedir. Bu ise birtakım işbirliği şekilleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu işbirliklerinin en sık kullanılan şekli kod paylaşım anlaşmalarıdır. Bu uygulamaya dair bulgulardan birinde katılımcı K2'nin “Şirketimiz, işbirliği kapsamında X ittifakı kapsamında ya da dışında code share anlaşmaları olabilir ...” sözleri bu duruma bir örnektir.

K2: “En çok kullandığımız işbirliği türü code share. Bu anlaşmalar ile sonuç olarak uçuş ağıımızı büyütmüş ve genişletmiş oluyoruz. Uçması maliyet açısından çok elverişli olmasa bile bizim yolcularımızı taşıyabileceğimiz ve portföyümüzde bulunan... fazla uçuş noktamız var... Bu code share anlaşmaları ile yolcularımızı aynı hizmet ve kalite ile en son varış noktasına kadar uçurabiliyoruz demek ...”

K1: “...Uçmadığın noktalara uçmak için işbirliği yaparsınız. Yani örnek verelim TAP Portugal Havayolları ile ben code share yaparım. Örneğin Portekiz ve Güney Amerika'da A noktasına ben sefer koyarım. O da aynı şekilde benim üzerimden B-C noktasına kod koyar. Mesela biz kod anlaşması yaparak küresel ağını genişletir, yolcusuna daha farklı avantajlar sunmaya başlar ve B-D arasındaki seferini de desteklemiş olur...”

Katılımcı K3 de “...Bizim başkanımız stratejik işbirliklerini çok önemsiyor. 190 varış noktası ve 1370 de uçuş sağlıyoruz her gün. Sık uçan yolcu ve code share dışında başka işbirliği şeklini kullanmıyoruz....” sözleri ile şirket olarak kod paylaşımını kullandıklarını ifade etmiştir.

Havayolu şirketleri, ittifak dahilinde başlattıkları kod paylaşımı uygulamalarını ittifak dışı uygulamalarda olduğu gibi dezavantajlı bir durum halinde yapılan anlaşma da göz önünde bulundurarak iptal edebilmektedir.

K2: "...Bu kapsamda doğal olarak X ittifakına girdikten sonra da code shareler başladı. Burada ikili olarak hedefleri belirlemek iyidir. Burada karşılıklı çalışma neticesinde süren bir istikrar söz konusudur ve bu code share'ler bundan 4 ya da 5 sene önce code share anlaşmalarını iptal ettirdik. Çünkü bu bizim dezavantajımızaydı. Y havayolu ile her zaman iletişim ve çalışma içindeyiz. Code share'ler şuan için bunu kapsamıyor ...."

Aynı stratejik havayolu üyeleri ortak özel misafir yolcu salonu kullanımı, ortak uçuşlar yapma ve ortak sık uçan yolcu programları dışında birbirlerine katkı sağlayan başka ortak paylaşımlarda bulunmaktadır. Bu uygulamalar arasında ev sahibi havayolunun hizmet aldığı yer hizmeti kuruluşunu kullanma, ortak ikram kuruluşu kullanma, devamlı bilgi paylaşımı gibi uygulamalardır.

K4: "...Ortak bir lounge kullanıyorsun. Ortak bir handling, aslında bu biraz da maliyeti azaltan bir şey. Bu stratejinin sağladığı en büyük fırsat düşük maliyettir. Dünyada open skies diye bir şey başladı. İnsanlar birbirlerine hava sahalarını açıyorlar. İnsanlar artık kendilerini de şirketlerini de açıyorlar. Önemli olan artık para kazanmak oldu. Yani herkes para kazanmaya çalışıyor. Onun için mümkün olduğunca herkes düşük maliyet amacıyla birbirlerine bilgi veriyorlar. Eskiden çok gizli tutulurdu. Artık öyle değil. Zaten Google diye bir şey var. Ne yazarsan her şey çıkıyor..."

Stratejik havayolu ittifakları dahilinde yapılan ortaklaşa rekabet uygulamalarında ittifakların, bünyesinde bulunan üye havayolları aracılığıyla tanıtımlarını yaptırıldıkları ve bu şekilde yolcu potansiyelini artıma çabası içine girdikleri anlaşılmaktadır.

K5: "SkyTeam örneğinden devam edelim. Biz, X havayolları olarak 2006 yılından beri İstanbul'dan sefer yapıyoruz Y şehrine. Oradan da özellikle Güney Doğu Asya Okyanusu dediğimiz Japonya, Çin veya Amerika'ya yolcu taşıyoruz çift taraflı olarak. Bizim sağladığımız fayda, SkyTeam, her sene İstanbul istasyonuna yaklaşık 10 tane havayoluna reklam, tanıtım ve satış stratejileri adına bütçe verir. Biz de o bütçeyi seyahat acentelerimize, burada bulunan lokal yolcularımıza SkyTeam in faydalarını anlatmak için

kullanıyoruz. Umarım bu da üye havayollarının satışlarına pozitif bir etkide bulunuyordur...”

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisini uygulama anlamında attığı adımlardan birinin de kendi ittifakını kurmak olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ittifak üyesi havayollarının da bu tür ittifaklara katılabildiği de görülmüştür. Bu anlamda elde edilen bulgu şu sözlerle ifade edilmiştir.

K2: “Ama aynı zamanda yine Etihad kendi alliance’ını kurmuş gibi görünüyor şuan. Qatar da British ile birlikte Oneworld’de faaliyet gösteriyor. Aslında burada dünyaya piyasaları kendi arasında bölüştürmek oluyor. Alitalia SkyTeam’de Air Berlin Oneworld’de ve Etihad’ın ikisinde de payı yüksek. Etihad Groups diye baktığımız yapılanma joint venture var. Bu girişimin içinde Jet airways ve 2-3 havayolu daha var. Yani kendi içinde bir portföy oluşturmuş gibi. Yani havayolları bir yandan Oneworld ve SkyTeam’de iken diğer yandan da başka bir oluşumda yer alabiliyorlar.”

Elde edilen bulgulara bakıldığında en dikkat çekici bulgulardan biri, stratejik havayolu ittifaklarının artık eskisi kadar geçerli olmadığı ve varlıklarını daha esnek bir yapıya bürünerek devam ettirecekleri yönündeki bulgudur. Ayrıca havayolu şirketlerinin bir yandan ittifaklar dahilinde birtakım işbirliklerini kullanırken aynı anda ittifak dışı şirketlerle de menfaatleri doğrultusunda bazı işbirlikleri yapabildikleri ve bunun için ittifak başkanlığından özel izin alması gerektiği, ortaya çıkan bir diğer önemli bulgudur. Ortaya çıkan en önemli bulgu ise bazı ittifak üyesi havayolu şirketlerinin artık ittifak üyeliklerini sorgulamaya başladıklarına dair elde edilen bulgu olmuştur.

K1: “İttifak ise artık böyle 90’lı yıllarda çıkmış 2000’li yıllarda gelişmiş artık 2010’dan sonra artık etkinliği azalmıştır. Ama varlıklarını devam ettirirler. Alliance’lar bir kulüp gibidir. Daha şartları katıydı. Alliance için belli şartlar sağlanması istenirdi. Alliance dışındakilerle anlaşmalara belli kısıtlamalar getirirdi. Ben alliance’ların kalacağını ama bu konularda esneklik getirilerek devam edeceğini düşünüyorum. Zaten o kısıtlamalar devam ederse havayolları ben burada durmaktansa ben gideyim kendi başıma takılırım. İstedikimle istediğim anlaşmayı yapacağım der. Örneğin; Star Alliance üyesi

bir havayolu, alliance dışında başka bir havayolu ile işbirliği yapacağı zaman ortak girişim veya code share olarak Star'dan izin almak zorundadır. Havayolu diyebilir ki bu izin olayına girmemek adına ayrıca FFP (sık uçan yolcu programı) mil kazanma olaylarında aynı şeyi yapmak zorunda. Havayolu ilerde diyebilir ki ben burada olmaktan zaten bir kazanç sağlamıyorum bir katkısı yok. Ee bide beni kısıtlıyon. Ben çıkarım o zaman buradan diyecek. Zaten bazı havayolları günümüzde bu durumu sorgulamaktadır. Ne katıyor ki bize burada olmak gibilerinden...”

#### ***4.2.3.2. Stratejik havayolu ittifakları haricinde gerçekleşen uygulamalar***

Havayolu şirketleri, ittifak çatısı altındayken veya herhangi bir ittifaka dahil olmadan rakip havayolu şirketleri ile işbirliklerine devam edebilmektedir. Bu işbirlikleri, ortaklaşa rekabet stratejisinin doğasına uygun bir şekilde işbirliğine dahil olan havayolu şirketlerine karşılıklı fayda sağlayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu da havayolu sektörü gibi yüksek maliyetli bir sektörde, varlıklarını devam ettirme çabasında olan havayolu şirketlerine büyük faydalar sağlamaktadır. Stratejinin ittifak dışında da uygulandığını ortaya çıkaran bir bulgu şu şekildedir.

K4: “Alliance dışında ise code share uygulamamız mevcut. O da şudur. Uçmuş olduğumuz bir destinasyonda offline olan uçmayan ya da uçup da uçuş sayısı az olan havayollarının karşılıklı trafikteki yolcu sayısını artırmak için birbirimize sunmuş olduğumuz koltuk sayısıdır. Bunlar anlaşmalara göre değişir. Şöyle söyleyebilirim. Eğer bir B777-200 ile uçuyorsanız yani toplam kapasiteniz 261 ise yolcu sayınız yaklaşık olarak anlaşma yaptığınızda diğer havayoluna 20-30 koltuk kadar her uçuşta yer ayırıyorsunuz. O havayolları da bunu sattığı takdirde havuzda biriken paradan size bunun ödemesini yapıyor. Satmadığı takdirde belli bir zaman sınırı var. O dolmadığı takdirde bu yerleri iptal ediyor. Biz de buna code share anlaşması diyoruz. Rakip de olsanız bu uygulamayı şuanda birçok havayolu yapıyor.

Kod paylaşım anlaşmalarında havayolu şirketleri, işbirliğini bazen farklı sebeplerle bitirebilmekte ve o hatta uçuşlarını kendi başına gerçekleştirmeye devam edebilmektedir.

K4 bu durumu şu sözlerle açıklamıştır:

K4: "...Bazen mesela code share anlaşmaları yapıyorsunuz. Beraber uçacağım diyorsunuz ve sonra bakıyorsunuz ki yürümüyor ve onu bırakabiliyorsunuz ve bu operasyonu tek başınıza yapmak istiyorsunuz. Ben mesela THY ile hiç code share anlaşması yapmadım. Çünkü kendine güveniyorsan ayakta kalabileceğini biliyorsan kendi işini kendin yapıyorsun..." sözleri ile bu durumu açıklamaktadır.

Kod paylaşımına dair elde edilen dikkat çekici bir bulguyu katılımcı K1 paylaşmıştır. Bu katılımcıya göre kod paylaşımı anlaşmalarında ortak havayolları arasındaki ilişki fazla güçlü olmamaktadır. Aksine ortak girişimlerde oluşan ilişkinin daha güçlü olduğu elde edilen bulgulara ortaya çıkmıştır.

K1: "Biz genelde havayolları ile hat bazında ve olabildiği kadar işbirliğinde bulunuruz. ...tane noktaya uçuyorsak bunun 10 tane noktasında işbirliği yapılır bunun büyük bölümünde rekabete devam edilir. ...hattın işini ben kendim görürüm. Aynı anda belki 30-40 tane havayolu ile işbirliğim vardır. Çok o kadar güçlü bağlar değildir code share'de. Ama joint venture de o bağ daha güçlüdür..."

Ortak girişimlere dair bir başka bulguya göre bu uygulama, günümüzde farklı şekillerde uygulanmaktadır. K1 bu durumu aşağıda yer alan ifadelerle açıklamıştır.

K1: "...Örneğin; Sun Express havayolları, THY ve Alman havayolu Lufthansa'nın ortak girişimi %50 %50 ayrı bir şirket kurulmuş, joint venture dediğimiz ortak girişim mevzusu bu. Ama bu klasik joint venture herhangi bir sektörde bulunan iki rakip firmanın oluşturduğu, yani rakip olmalarına da gerek yok sonuçta DO&CO da bir joint venture'dır. Ortaklaşa kurulan Sun Express, örneğin; Almanya-Türkiye arasındaki leisure (eğlence, tatil) trafiği yani tatil amaçlı seyahat eden insanların işte Antalya, İzmir gibi tatil yerlerine taşıma amaçlı kurulmuş özel bir firma. Artık havayolları hemen hemen böyle bir girişime gitmiyor. Onun yerine joint venture'lar hat bazında ve bölgesel

bazda havayolları arasında gerçekleştiriliyor ...Bir de hat bazında yapılan veya bölgesel bazda joint venture dediğimiz bir işbirliği var. Nasıl ki code shareler hat bazında oluyorsa jvler (joint venture:ortak girişim) de hat bazında jv veya bölgesel bazda olur. Biliyor musunuz bilmiyorum ama Kangaroo Ways diye bir joint venture şekli var. Emirates ve Qantas havayollarının gerçekleştirdiği çok derin bir işbirliğidir. Buna Kangaroo Ways diyorlar. İkincisi de Lufthansa Grup, United Airlines ve Air Canada'nın kurduğu A++ joint venture vardır. O da çok iyi işleyen bir joint venturedır. Örneğin Qantas ve Emirates arasındakiini kısaca anlatayım. Qantas havayollarının Amerika ve Avrupa'ya seferleri vardı. Ancak Avustralya çok uzakta. Bunun için maliyetler çok yüksek ve seferler maliyetli ve riskliydi. Birçok noktaya uçuş sağlayamıyordu Qantas. Seferler uzadıkça maliyetli ve riskliydi ve birçok noktada direk uçuş sağlayamıyordu. British Airways ile bağından ötürü Kuzey Amerika'yı onlarla yapıyordu veya işte Avrupa'da başka havayolları ile yapmaya çalışıyordu. Ama sonra Emirates ile çok ciddi bir işbirliği içine girdiler. Örneğin; Dubai-Sydney arasında bunlar her biri günde bir sefer yapıyorsa bu seferi ona çıkardılar. Her biri on sefer yaptı ve Avrupa'ya gidecek yolcu, Avusturalya'dan gelip Avrupa'ya gidecek yolcu yine Qantas'la Dubai'ye geldi Dubai'den sonrasını Avrupa ve Amerika'ya Emirates taşıdı Qantas kendi yolcuğu götürmüyor. Aynı şekilde o çevredeki Güney Asya'daki yolcuları da direk seferlerini azaltıp Emirates Sydney'e kendi taşıdı. Daha sonrasını da Qantas'a verdiler. Joint venture, her iki tarafında kazandığı çok güzel bir yöntemdir. Arayı dolmuş gibi sık sık kendileri taşıyorlar. Dolmuş gibi bir saatte bir sefer var. Bu aradaki taşımalar edilen karlar eşit paylaşılır. Ücretler belirlenir. Her iki havayolu, ücretini kendi belirler. Bunlar rekabet hukukuna aykırı şeylerdir. Ama rekabet kurumlarından istisna alınır. Anti-trust immunity dediğimiz şeydir bu ki bu yapılan işbirliğiyle iki havayolu normalde ücret konuşamaz. İki havayolu görüşemez tarifelerini belirleyemez rekabet hukukuna aykırı olduğu için. Zaten aynı ürünü üreten iki şirket bile ya ben bu ürünü 2'ye satıyorum sen de 5'e sat diyemez. Yok böyle bir şey. Yapamaz, rekabete aykırı. Ama bu tarz işbirlikleri ülkelerin rekabet kurumlarından izin alınarak yapılır. O yüzden

joint venturelarda rekabet kurumu şartları aranmaz. Dolayısıyla ücretlerini kendi belirler. Ücret fixtir, ödenecek rakam. İster Emirates ile uç ister Qantas'la ödenecek rakam aynıdır ve karlarını bölüşürler ortaklaşa eşit bir şekilde. Tarifelerini ona göre ayarlamak zorundalar ki çünkü bağlantılar ona göre olsun. İki havayolu kendilerine bağlantı olacak şekilde ayarlar. Joint venture mantığı budur. Yani hangi havayolunu uçtuğuna sefer düzenlediğine bakılmaksızın orada edinilen kar ortak değerlendirilir ve düşünülür ve havayolunun sunduğu kapasite oranında bölüşülür. Dolayısıyla her iki havayolunun satışçıları hangi uçağı (bileti) sattığına bakmaksızın hangi uçak en uygunsa ona yolcuyu kanallı ederler. Ama bu şu demektir. Tabii ki Emirates ve Qantas başka sektörlerde rekabete devam ediyorlardır. Zaten rekabet etmek zorundalar...”

Güncelliğini koruyan ve başarılı bir ortak girişim olan United, Air Canada ve Lufthansa Grup arasında gerçekleştirilen Atlantik ++ ortak girişimine dair bir başka bulguyu K2 şu şekilde açıklamıştır.

K2: “Aynı zamanda işbirliklerinin getirdiğı joint venturelar söz konusu. Bu konu ile ilgili senelerden beri Atlantik ++ dediğimiz bir joint venture var. Bunlar United, Air Canada ve Lufthansa Grup şirketleri olan Lufthansa Airlines, Avusturya Airlines ve Swiss Airlines olmak üzere 5 havayolu ile yapılan bir anlaşma. Bu bütün Atlantik üzeri olan Avrupa, Kuzey Amerika, Orta Doğı, Afrika işte bütün Atlantik’in üzerinden gerçekleşen uçuşların ortaklaşa uçuş ağı kurması. Örneğin Washington’dan Frankfurt’a Lufthansa uçuyorsa United oraya bir uçuş koymuyor. Mesela Washington’dan Duesseldorf’a uçuş koyuyor. Sonuç olarak oradaki asıl hedef maliyetleri düşürüp en verimli şekilde uçuş faaliyetini sağlamaktır...” Yine aynı katılımcı ortak girişimlerin bazı özelliklerini şöyle açıklamıştır.

K1: “Joint venture’lar code share’lerin bir adım daha fazlasıdır. Burada işin içine gelirler de giriyor. Ortak fiyat belirleme, her iki havayolunun da avantajına bunlar. Bunun dışında sık uçan yolcu programları da buna dahildir. Miles and Smiles kartı olan yolcularımız X havayolu ile uçtuklarında da bundan faydalanmaktadır.” Ortak girişimi bulunan başka bir havayolu şirketi

yöneticisi olan K3 de “...Mesela bir iş adamı var. Seyahat etmek istiyor. Onun hem kendisinin hem de firmasının puan kazanmasını sağlıyoruz bu üç havayolu olarak. Bunun dışında sık uçan yolcu programı ile kazanılıyor...” diyerek ortak girişimlerin müşterilere sunmuş olduğu bazı avantajları ifade etmiştir.

Rakip havayolları arasında gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet uygulamalarından biri de interline anlaşmalarıdır. İki havayolunun birbirleri arasında birbirleri ile karşılıklı yolcu ve kargo gönderimine dayanmaktadır. Katılımcı K1, bu anlaşmanın gerçekleşme şeklini “...Öncelikle interline anlaşmaları yaparlar. İnterline, biliyorsunuz iki havayolunun birbirleri arasında yolcu veya kargo taşımacılığı yapabilmesine müsaade eden anlaşmalar yani ben X havayolu ile yolcu gönderebilirim o da benle gönderebilir...” diyerek açıklamıştır. Yine aynı katılımcıdan interline anlaşmalarının bir seviye üstü olan özel ücret anlaşmalarına yönelik elde edilen bulgu aşağıda ifade edildiği gibidir.

K1: “...Öncelikle interline anlaşmaları yaparlar. İnterline biliyorsunuz iki havayolunun birbirleri arasında yolcu veya kargo taşımacılığı yapabilmesine müsaade eden anlaşmalar yani ben X havayolu ile yolcu gönderebilirim. O da benle gönderebilir. Bunu bir adım ötesi olan özel ücret anlaşmaları (special prorated agreement). Bu X havayolu ile böyle bir anlaşma yapıyorsak deriz ki ikimizin de uçuş merkezi olan A-B hattında karşılıklı ben ekonomi sınıfta şu kadar ücret business sınıfta da şu kadar ücretle senin yolcunu kabul ederim sende benim yolcumu aynı seviyede kabul et. Bu ne işe yarar. Bunun code share’den farkı şudur. Havayolu kendi kodunu kullanmaz. Yolcu X havayolu ile uçağını bilir uçuş numarası her şey X havayoluna ait. Benim o gün uçağım olmayabilir. O gün o saate denk gelmeyebilir. Bağlantı güzeldir. Yolcu onu tercih edebilir. Yolcuya ekstra opsiyon sağlamak için yapılır. Ama biz başka hatlarla o havayoluyla Asya’da, Afrika’da, Orta Asya’da rekabete devam ederiz. Örneğin Amerika’dan gelen bir yolcu gidip Frankfurt’tan Hindistan’a gidebilir İstanbul’dan da Hindistan’a gidebilir. Biz, burada o havayoluyla rekabet ederiz. İstanbul-Frankfurt arasında bir işbirliğine gitmişizdir. Ama Kuzey Amerika’dan gelen yolcu Hindistan’a taşıma noktasında rekabetimiz devam eder. Bu special prorated agreement’in bir adım

ötesi code share anlaşması. Burada aynı yine özel ücret verilir. Burada bide ben satışı yaparken sanki ben uçacakmışım gibi sanal bir kod numarası yer alır. Ancak biletin altında operated by X yazar. code shareden farkı bundan ben de sorumluyum. Ben bu durumda, yolcuya karşı herhangi bir eksiklik aksaklık durumunda her iki havayolu da sorumludur yolcuya karşı. Biz de sorumluyuz. Ama aynı zamanda yolcu yurt içinde A'dan gelip B aktarmalı yurt dışında C'ye gidecekse, A'dan geldiği uçaktan sonra X havayolunun uçağının saati daha uygunsa ve yolcu bunu tercih edebilir. O zaman ben yolcu X havayoluna yönlendiririm. A-B hattını ben taşıyım. B-C hattını da X havayoluna veririz. Ama sanki yolcu tüm yolu bizimle yolculuk etmiş gibi hisseder. Bu biraz sanal bir şeydir. Böyle bir işbirliğine gideriz ama dediğim gibi bu diğer hatlardaki rekabetimizi değiştirmez...”

#### 4.2.4. Ortaklaşa rekabet amaçları

Havayolu şirketleri, ortaklaşa rekabet ettikleri rakip havayolları ile bazı amaçlar kapsamında bir araya gelmektedir. Bu doğrultuda araştırmadan elde edilen bulgular dahilinde havayolu sektöründe ortaklaşa rekabet etme amaçlarının stratejik, ticari, finansal ve operasyonel amaçlar olduğu görülmüştür (Tablo 15).

Tablo 15. Havayolu Sektöründe Ortaklaşa Rekabet Etme Amaçları

| Stratejik Amaçlar                                                                                                                                                                                | Ticari Amaçlar                                                                                                      | Finansal Amaçlar                                                                                     | Operasyonel Amaçlar                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Küresel uçuş ağını genişletmek</li> <li>Yolcunun mevcut ittifak dışına çıkmasını engellemek</li> <li>Rakibin iş yapış şeklinden haberdar olmak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Daha fazla müşteri kazanmak</li> <li>Müşteri Memnuniyeti sağlamak</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maliyetleri düşürmek</li> <li>Kaynak yaratma amacı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uçuş faaliyetlerini en verimli şekilde tamamlamak</li> <li>Operasyonel fayda sağlamak</li> </ul> |

---

---

#### 4.2.4.1. Stratejik amaçlar

Stratejik amaçlar, havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabette rakipleri, uçuş ağıları ve yolcuları ile ilgili birtakım amaçlarını içermektedir. Bu doğrultuda edinilen bulgular aşağıda verilmiştir.

K2, rakiple işbirliğine giden bazı şirketlerin rakipten elde ettikleri bilgiler doğrultusunda daha da güçlenebildiğini "...Know how kaptırma riski var. Daha önce elde ettiğimiz bilgileri işbirliği yaptığımız şirketler tarafından kazanılması konusu bir risktir. Kendi rakibinizi oluşturmuş olursunuz. Bu bilgileri alıp kendi lehine kullanan şirketler var..." sözleriyle ifade etmektedir.

Havayolu şirketlerinin kod paylaşımını bir talep ölçüm aracı olarak da kullandıkları görülmüştür. Havayolu şirketleri bazen offline olarak, yolcularını uçmadıkları noktalara uçan havayollarıyla yaptıkları kod paylaşım anlaşmaları dahilinde uçurarak, öncelikle o noktaya talebin yoğunluğunu ölçüp, sonrasında ise talebin yüksek olması halinde o hatta online olarak kendisi uçabilmektedir. Bu anlamda katılımcı K1'in sözleri bu durumu açıklayıcı niteliktedir.

K1: "...Uçmadığımız noktalarda ben Frankfurt sonrasını Lufthansa'ya ya da British Airways'a verebilirim yolcularımı. Tabi bunun kabul görüp görmemesi de önemli. Havayolu ile rakip olduğunuz için havayolu ben bunu orada neden destekleyeceğim diye düşünebilir. Mesela code share ile başlarsınız bakarsınız, yolcu var ve hat işliyor. Online'a çevirirsiniz o hattı. O hatta artık uçmaya başlarsınız..."

Bu uygulama ile havayolları, yolcu talebini öngöremedikleri bir hatta doğrudan bir uçuş koymayarak büyük bir riskten, yani verimsiz hatta uçuş koymaktan kaçınabilmektedirler. Havayolu şirketlerinin bu stratejiyi uygulamalarındaki önemli amaçlardan biri, küresel uçuş ağılarını genişletmektir. Çünkü bir havayolu tek başına her destinasyona uçamayacağının farkındadır. Katılımcı K2 bu durumu "Bu stratejiyi uygulamadaki

amaçlardan birini küresel uçuş ağını genişletmek diyebiliriz. En çok kar elde ettiğimiz uçuşlarımız küreseldir” sözleri ile açıklamıştır.

Havayolu şirketleri, sektördeki birtakım düzenlemeler dolayısıyla her istedikleri hatta uçamamaktadır. Bu durumu da o hatlara uçan havayolu şirketleri ile yaptıkları anlaşmalar ile aşmaktadırlar. Ayrıca bu stratejiyi mevcut hatlarını besleme amacıyla da kullanabilmektedirler. K1, bu durumu şu şekilde izah etmiştir.

K1: “İkincisi de yolculara farklı avantaj ve alternatifler sunmak, uçmadığın noktalara da uçmak için işbirliği yaparsınız. Yani örnek verelim TAP Portugal Havayolları ile ben code share yaparım. Örneğin Portekiz ve Güney Amerika’da A noktasına ben sefer koyarım. O da aynı şekilde benim üzerimden B-C noktasına kod koyar. Mesela biz kod anlaşması yaparak küresel ağını genişletir yolcusuna daha farklı avantajlar sunmaya başlar ve B-D arasındaki seferini de desteklemiş olur...” Yine aynı katılımcı “...çünkü havayolu çok regule edilmiş bir sektördür ve her şey izne tabiidir. Örneğin; bir ülkeye sefer artışı yapmak isterseniz ve o ülkeden izin alamıyorsanız bu izni alabilmenin bir yolu o ülkenin taşıyıcısı ile işbirliği geliştirmektir. Bu sebepten olabilir. Pazara giriş sebepleri olabilir. O ülkedeki başka imkânlardan yararlanmak için de olabilir. Bunlara zorunlu nedenler de denilebilir” diyerek havayollarının ortaklaşa rekabet etmelerindeki amaçlardan ikisinin pazara giriş ve girilecek pazardaki teşvik unsurlarından faydalanmak olduğunu belirtmiştir. K2 de uluslararası pazarlara girişte o ülkenin yerel uluslararası havayolu ile birlikte hareket etmeleri gerektiğinin önemini şu sözlerle ifade etmiştir.

K2: “Kesinlikle. Oradaki yerel pazar bilgisi de önemli. O piyasayı gerçekten bilenlerle çalışmak çok daha önemli. Bundan çok seneler önce bir hatta uçuşlarımız vardı. 3- 4 tane sanırım. 2011-2012 yıllarında. Mesela burası yerel uluslararası havayolunun unuttuğu bir yer. Arada kaldığı için çok fazla bir şey ekleyemiyor oraya. Buradaki potansiyel sanırım ülkenin yüzde 10’u veya 15’i şehir olarak. Üretimin yüzde 15’i burada ve Alman şirketlerin çok olduğu bir şehir. Ne yazık ki bir sene sonra geri çekmek zorunda kaldık. Çünkü alışkanlıklar bir yana uçuşu talebe göre belirleyemedik. Bir çalışma

yaptık fakat bu şehrin kendi sektörü farklı bize göre. Çünkü buradaki çalışan... bütün şirketler bunlar zaten yanındaki büyük şehirde ve diğer yerlerde şubeleri olan şirketler. Yani bu şubelerde toplantılar yapıp, daha sonra buralardan uçuyorlar. Bunu sonradan fark ettik. Biz oraya uçuşumuzu sunduk ve baktık ki talep olacak mı olmayacak mı? Olamayınca geri çektik.” Burada havayolunun kendisi yerel pazara dönük bir araştırma yapmış fakat şehre ait yerel bazı dinamiklerden haberdar olmadığından risk almak durumunda kalmış ve başarısız olarak bu şehirden uçuşlarını geri çekmek durumunda kalmıştır. Küresel pazarlara girerken isteğe bağlı bir şekilde rakiple işbirliğine gidilmesinin yanında bazı zamanlarda da zorunlu sebepler dolayısıyla rakiple işbirliği yapılabilir.

K1: “Şirketlerin rakiplerle işbirliği yapma sebepleri çok stratejik sebepler de olabilir, teknik sebepler de olabilir veya belli izinlerin ve ülkeler bazında çünkü havayolu çok regule edilmiş bir sektördür ve her şey izne tabiidir. Örneğin bir ülkeye sefer artışı yapmak isterseniz ve o ülkeden izin alamıyorsanız bu izni alabilmenin bir yolu o ülkenin taşıyıcısı ile işbirliği geliştirmektir. Bu sebepten olabilir...”

Havayollarının ittifak üyeliği aracılığıyla ortaklaşa rekabet etmesindeki stratejik amaca ilişkin bir bulgu, yolcularını başka bir havayolu ittifakına kaptırmama amacıdır. Havayolları yolculara geniş bir küresel uçuş ağı ve düşük fiyatlar sunarak pazar paylarının rakip havayolu ittifak üyelerine geçmesini engellemeye çalışmaktadır. Böylelikle yolcunun kendisinin üyesi olduğu ittifaka üye havayolları arasında kalması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular şu şekildedir.

K5: “...SkyTeam’in Türkiye’de online dediğimiz operasyonu yok ama 10 tane havayolu vardır. Buradaki amacımız yolcularımıza tek havayolu üyeliği sunarak bu 20 havayolunun bütün dünyadaki imkânlarını sunmaktır. Böylece yolcular daha ucuz bilet alabilirler. Bunun haricinde yolcuların uçmuş olduğu bütün destinasyonlarda worldwide dediğimiz biletlerde daha cazip fiyatlar olabilir. Bu üye havayollarının kendi bölgelerinde veya diğer bölgelerde olan lounge’larından yararlanabilirler. Sanırım bu 20 havayolu kendi içerisinde rekabet etmesine rağmen yolcu artışı sağlamak için bir araya gelmiştir. Bu da

rekabetin en büyük örneklerinden biridir... Şimdi dünya üzerinde kabul görmüş havayolları bile uçmadıkları oldukça fazla destinasyonlar var. Aynı 200-300 destinasyona sahip de olsanız yolcunuz sizden bilet aldığı takdirde sizin uçmadığınız bir yere gitmeyi talep edebilir. Amaç yolcunuzu sizin bilmediğiniz diğer havayollarının biletini almasını engellemektir. Code share'in amacı budur...

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamasının arkasındaki en önemli stratejik amaçlardan biri de hayatta kalabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Buna ilişkin bulguyu K1 "... Hayatta kalabilmek için de yapabilir. Havayolu başka işbirliği yaptığı şirketler de varsa bunlardan da alacağı yolcularla belki o parkurda hayatta kalmayı sağlayabilir. Onun için bu işbirlikleri yürütülür..." sözleriyle belirtmiştir.

#### **4.2.4.2. Ticari amaçlar**

Havayolu şirketleri, havayolu hizmetini insanlara ulaştırmakla görevli olmalarının yanında ticari kaygı taşıyan ve kar etmeyi amaçlayan birer işletmedir. Bu işletmelerin rakipleri ile bir araya gelmelerinde ticari birtakım amaçlar da mevcuttur. Bu amaçlar; daha fazla müşteri kazanmak ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ile ilişkilendirilmiştir. Burada amaç, daha fazla müşteri kazanarak daha fazla gelir elde etmek ve müşteri memnuniyetini sağlayarak mevcut yolcu potansiyellerini yani mevcut potansiyel gelirlerini sabitlemeye çalışmaktır. Bu da risk, kriz ve belirsizliklerden anında etkilenen havayolu şirketlerinin önündeki ekonomik belirsizlikleri biraz olsun kaldırarak önlerini daha iyi görmelerini sağlamakta ve yatırım yapmaktan kaçınmamalarına yardımcı olmaktadır. Daha fazla müşteri elde etmek amacına ilişkin bulguyu katılımcı:

K5: "...SkyTeam'in zaten kuruluş amacı budur. Mevcut olan pastadan bireysel olarak kazanç sağlayabilirsiniz. Ancak ortak bir şekilde 20 havayolu ile birlikte hareket ettiğiniz zaman o pastadan çok daha fazla bir dilim olur..." sözleri ile ifade etmiştir. Buradan aynı zamanda stratejik havayolu ittifaklarının üye havayolu şirketlerine sunmuş olduğu bir fayda daha ortaya çıkmaktadır. Havayolu şirketleri ortaklaşa rekabet ederek daha fazla müşteriye ulaşma imkânı elde etmekte ve verdikleri hizmetin müşteri

nezdinde kabul görmesi halinde bir dahaki uçuş için tercih edilebilmektedirler. Burada ortaya çıkan başka bir bulgu da ittifaklar arasında yaşanan rekabetin durumudur. Çünkü bir ittifakın pastadan aldığı payı daha çok artırması ya diğer ittifakların pazar paylarını ele geçirmekle ya da diğer ittifakların pazarda sahip oldukları payı kendi tarafına çekmesi ile gerçekleşebilecektir.

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamalarındaki amaçlarından biri de müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri memnuniyeti, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına doğru, zamanında, bekledikleri şekilde veya beklentilerinin üzerinde cevap verebilmesi ile gerçekleşebilmektedir. Havayolu şirketleri bu amacı müşteriye daha iyi hizmet vererek, farklı avantaj ve alternatifler sunarak, kesintisiz bir hizmet sunarak, bazı durumlarda kolaylık sağlayarak ve mil puanlar kazanmalarını sağlayarak başarmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların yanıtlarından elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

K3: “Her şeyden önce bir Star Alliance üyesiyiz biz ...Şirketimizin en önemli önceliği sürdürülebilir karlı büyüme. Bunun için stratejik ortaklıkların çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Çünkü müşteri artık bugün bir noktadan bir noktaya giderken en konforlu en hızlı en uygun şekilde nasıl seyahat edebilir diye bakıyor. Her havayolu da sadece kendi ülkesine uçabiliyor malum. Bu yüzden A noktasından B noktasına müşterileri biz misafir ediyoruz. İşbirliğiniz olmazsa müşteriye kesintili bir hizmet sunmuş oluyorsunuz. Oysaki stratejik ortaklıklarda müşteri bugün A’dan B’ye giderken bizden bilet almışken başka bir havayolu ile bunu gerçekleştirebiliyor. İşte bu kolaylık müşteriye, tüketiciye çok güzel bir şekilde geri dönen bir büyüme stratejisinin bir parçasıdır. Bunun için iki girişimin içindeyiz. Star Alliance ve Atlantik ++ Joint Venture’ımız var. Bununla birlikte kesintisiz bir hizmet sunmayı amaçlıyoruz...”

Yine aynı katılımcıya göre kesintisiz hizmet devam ettirilirken kaliteden de ödün verilmemeye çalışılmaktadır. Katılımcı bu durumu: “...Bugün bir müşterinin A noktasından B noktasına seyahatini gerçekleştirirken aynı hizmet kalitesi benzer fiyat skalası ve birbirine geçmiş ürünler sunmak istiyoruz ...” diyerek açıklamıştır. Katılımcı

K1 “...O havayolunun mümkün olduğunca bizim havayolumuz ile hizmet ve kalite anlamında denk olmasına bakarız. O da çok önemlidir. Yolcu çok iyi bir havayolundan çıkıp kötü bir havayolu ile karşılaşmak istemez...”, katılımcı K2 de “...O hizmet kalitesi anlamında belli bir seviyeye varmış şirketleri seçeriz. Kalite anlamında burada altını çizerek söylemem gerekiyor...” sözleri ile K3’ü destekleyen ifadeler kullanmıştır. Katılımcı K5 de “... verdiği hizmet iyi olacak. Çünkü bu bir hizmet bütünlüğüdür. Yolcunun A noktasından B noktasına kadar alacağı bütün hizmetlerin aynı standartta olması gerekiyor” diyerek benzer açıklamalarda bulunmuştur.

Havayolu şirketlerinin müşteri memnuniyetini sağlama araçlarından biri de sık uçan yolcularına mil kazandırmaktır. Bunu ise yolculara ve kurumlara olacak şekilde iki şekilde gerçekleştirmektedirler. Bu durumu K3 bu durumu “Mesela bir iş adamı var. Seyahat etmek istiyor. Onun hem kendisinin hem de firmasının puan kazanmasını sağlıyoruz bu üç havayolu olarak. Bunun dışında sık uçan yolcu programı ile kazanılıyor” diyerek ifade etmiştir. Yine aynı katılımcı rakiple işbirliklerinin müşterilere sağlamış olduğu bir kolaylığı “Oysaki stratejik ortaklıklarda müşteri bugün A’dan B’ye giderken Air Canada’dan bilet almışken başka bir havayolu ile bunu gerçekleştirebiliyor. İşte bu kolaylık müşteriye tüketiciye çok güzel bir şekilde geri dönen bir büyüme stratejisinin bir parçasıdır...” sözleri ile belirtmiştir. Katılımcı K1’in yanıtlarından elde edilen başka bir bulgu ise müşteri memnuniyeti sağlamak için müşterilere farklı avantaj ve alternatifler sunmak gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

K1: “İkincisi de yolculara farklı avantaj ve alternatifler sunmak, uçmadığın noktalara da uçmak için işbirliği yaparsınız. Yani örnek verelim TAP Portugal Havayolları ile ben code share yaparım. Örneğin Portekiz ve Güney Amerika’da A noktasına ben sefer koyarım. O da aynı şekilde benim üzerimden B-C noktasına kod koyar. Mesela biz kod anlaşması yaparak küresel ağını genişletir yolcusuna daha farklı avantajlar sunmaya başlar ve B-D arasındaki seferini de desteklemiş olur...”

Yine aynı katılımcı “Havayolu taşımacılığının dünya trafiğinin yüzde 50’si ABD’de dönüyor. Oraya mesela her noktaya kendiniz uçamazsınız mecbur birileri ile işbirliği

yapmak zorundasınız. Oraya giden yolculara farklı alternatifler sunmanız gerekiyor...” diyerek bu durumu farklı bir örnekle desteklemiştir.

#### **4.2.4.3. Finansal amaçlar**

Havayolu şirketleri, havayolu sektörünün karakteristikleri gereği yüksek maliyetli ve pahalı bir sektörde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla bu yüksek maliyetlerden kaçınmak, müşterilerine daha iyi fiyatlar sunmak ve bu vesile ile de pazarın daha fazla büyümesi amacıyla rakipleri ile birtakım işbirliklerine gidebilmektedirler. Bu doğrultuda havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi ile bu işbirliklerini kullanmasında maliyetleri düşürmek ve yeni kaynak oluşturmak gibi finansal amaçlar vardır.

Havayolu şirketleri yüksek maliyetlerini en aza indirmek ve bu yolla sürdürülebilir olmak amacıyla birtakım yan işler de yani ürün portföylerini geniş tutarak ürün çeşitlendirmesi yolunu izleyebilmektedir. Böylelikle maliyeti düşürüp rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadırlar. K1, bu durum üzerine şu yanıtları vermiştir.

K1: “Ana olarak ana işimiz insan veya kargo taşımak amacı budur. Ama günümüzde havayolları o kadar büyüdüler ki günümüzde havayolu taşımacılığını destekleyen yan işlere de el attılar. Bunun çeşitli sebepleri var. Hem kontrol altında tutabilmek hem değişken maliyetleri bir nebze kontrol altına almak. O değişken maliyetlerde de işte ne diyelim korumacı olabilmek. Çünkü çok cüzi karlar yapılan bir sektörde çalışıyoruz ve çok ciddi riskler olan bir sektörde de çalışıyoruz.”

Aynı katılımcı bu durumdan bahsederken bunun aslında havayolu şirketleri için biraz da zorunluluk olduğu bilgisini vermiştir.

K1: “...Neyse özetle böyle bir sektörde olduğu için havayolları genelde bu havayollarını destekleyen yan işlerde el atıyorlar. Yapılan işler çok özgün olduğu için, sadece havayolu işletmelerine yönelik olacağı için, aslında o işleri yapacak özel sektörde firma bulunamayışı, bulunsa da pahalı oluşu veya işte rekabet avantajı sağlaması...”

Katılımcı, sektörde havayolu şirketlerinin bu anlamda yaptıkları uygulamalara ise:

K1: “...Aklıma ilk gelenleri söyleyeyim. Bir sürü iştirak olarak yan kuruluşlar var. Koltuk üretimi, akaryakıt anlamında, uçak motor bakımı teknik, bakım anlamında, uçak içi catering (ikram hizmeti veren kuruluş) anlamında... diğer büyük rakip şirketlerin yaptıklarını söyleyecek olursak, örneğin onlar daha çok IT ve Solution (bilgi teknolojileri ve çözüm) anlamalarında çok ileri gitmiş havayolları var. Bir bakıyorsunuz havacılıkta zaten IT çok önemli. Bilgisayar sistemleri üzerinden her şey yapılmak zorunda rezervasyonlar vs. Ee şimdi bu unique (özgün) bir şey. Bunu ancak havayolunun ihtiyacı olacak bir program üretiyorsunuz ve bu program çok pahalı bir program. Milyon, milyar dolar. Dolayısıyla bunu da yapan örneğin Lufthansa Solutions vardı. Bu havayolu ile ilgili aklımıza gelecek bütün bilgisayar programlamasını ve IT altyapısını kurabilecek, yapabilecek çok büyük bir şirket. Örneğin; Sky Chef diye bir firmaları var. Onlar da Lufthansa’nın catering işini onlar yapıyor. Burada DO&CO diye bir firma var Avusturyalı ...Bu bahsettiğimiz ikinci kısımdı. Burada aslında yapılan, geliştirilen, rakip olarak düşüncecek olursak catering firması çok da havayolu için rakip firma değildir ama yine de ortak girişimlerle bu şirketler handling firması. Örneğin; TGS, THY’nin %100 sahip olduğu bir firmadır. Onun dışında Havaş var. Çelebi var. Aslında ana işimiz taşımacılık olduğundan bu firmalarda direk rekabet etmiyor olsak dahi bu iş o kadar önemlidir ki handling işini güzel yapabiliyorsanız, havayolunun imajı handling ile anlaşılır. Çünkü yolcu yüzde 90 uçağın içi hariç yolcu, tüm işlemlerinde handling firması ile birebir irtibatta olmaktadır. Bu yüzden havayolları bu durumu kontrol altına almak ister...”

Havayolu sektörünün dinamik ve yüksek maliyetli yapısının olumsuzluğunu ortaya koyan bulgulara göre havayolu şirketleri, yüksek maliyetlerle baş edemedikleri durumlarda daha büyük bir havayolu şirketi tarafından satın alınmakta veya başka bir havayolu şirketi ile birleşme yoluna giderek bağımsız bir biçimde rekabet etme şansını kaybetmektedir.

K2: “Havacılık sektörü hızlı değişen çok dinamik bir sektör. Küçük havayollarının ekonomik yönden de büyük havayolları ile birleşmeleri söz

konusu oluyor. Çünkü maliyetler çok yüksek kar marjları çok düşük bir sektördeyiz. Bilet fiyatları devamlı düşen bir sektörde çalışıyoruz. Kuzey Amerika'ya bakarsak bu anlamda çok gelişmiş bir bölge. Orada Northwest Airlines ile Delta'nın birleşmesi, American Airlines ile US Airlines'ın birleşmesi, Continental ile United'ın birleşip daha büyük şirketler ortaya çıkması bir başlangıçtır. Avrupa'ya baktığımızda Air France-KLM bunun bir örneğidir. Burada Transavia vardı low cost olarak. Sonrasında IAG grubunda British Airways ve Iberia'nın Voliing şirketi var. Lufthansa grubu olarak da Swiss, Avusturya ve Lufthansa ve aynı zamanda Germanwings ve Eurowings var. İşbirliği açısından yine küçük şirketler var Avrupa'da. Polish (LOT) var Polonya'da, Scandinavian SAS Airlines. Bunlar işte küçük ve küresel olmayan ve bölgesel hizmet veren şirketler ve devamlı olarak satın alma, işbirliği çerçevesinde çalışan şirketler bunlar.”

K5:Havayolu sektörünün yüksek maliyetli yapısına ve maliyetlerin her geçen gün teknolojinin de gelişmesi ile birlikte daha da arttığına dikkat çeken bir başka katılımcı da “...Zaten havayolu sektörü yüksek maliyetli ve en küçük bir maliyete katlanmak zor. Havayolu siz ne kadar kazansanız bile yatırıma açık bir ticarettir. Bugün 5 uçakla başlıyorsunuz, büyümek istiyorsunuz 10 uçak ve sonra 20 oluyor. Biz şuan 162 tane uçağa sahibiz. Her sene filoya en az 10 tane uçak katmak zorunda kalıyorsunuz çünkü network büyüyor. Bunun haricinde eğer dünyada kabul gören ilk 10 havayolu işletmesinden olmak istiyorsanız onun için de yeni gelen bütün yeni jenerasyon uçaklara sahip olmanız gerekiyor. Örnek olarak bizde şuanda 12 tane A380 Dreamliner vardır. Bunların bir tanesinin bedeli 480 milyon dolar. Büyümek zorundasınız. Büyümek için yeni uçaklar alıp filoyu büyütmek ve yenilemek durumdasınız. Her gecen gün filonuzu güçlendirmek zorunda kalıyorsunuz. Havayolu olarak A+ bir hizmet vermek istiyorsanız first business hizmet vermek zorundasınız. Bu hizmetleri verdiğiniz zaman bu hizmetlerin giderlerinden tutun da yolcuyu karşılama masrafları daha fazladır. Her gecen gün de açıkçası havalimanlarının bize vermiş oldukları hizmetlerle ilgili çok büyük artış söz konusu. Konaklama, uçağın itilmesi, catering hizmeti, yolcuların check in check out zamanlarıdır. Her bir süreç bize maliyet olarak

yansıyor. Bu maliyetleri de havayolları maalesef kontrol edemiyor. Bunlar tamamen havalimanı işletmesi ya da devlet tarafından bize bildiriliyor. Biz de mümkün olduğunca çalışmış olduğumuz yer hizmetlerinden iyi bir hizmet ve devamlılık açısından indirimler istiyoruz. 93'ten beri benim gördüğüm teknolojinin artması ile beraber bu normalde masrafların biraz daha düşmesi gerekti. Ama maalesef herkes kar elde etmek istediği için masraflar sürekli artıyor. Şimdi sizin kontrol edebileceğiniz maliyetler vardır. Kendi havayolunuzun kısa, orta ve uzun dönem planlarınızı yapabilir, ona göre uçak alımlarınızı, networkunuzu planlayabilirsiniz. Ama bunun dışında yakıt masrafı gibi bütün dünyada hiçbir kimsenin kontrol edemediği ki üreten ülkeler bile kontrol edemiyor. Bunun dışında havalimanından almış olduğunuz hizmetler. Bunları kontrol edemiyorsunuz. Eğer havalimanı yeni ve herkesin uçmak istediği bir havalimanı ise hizmet çok daha pahalıdır. Ama küçük bir havalimanına uçuyorsanız ki o havalimanı sadece sizi ağırlamak ve oraya uçmanızı teşvik etmek için indirimler uyguluyor. Mesela London Heathrow'a uçuyorsanız çok daha fazla para ödemelisiniz. Daha doğrusu oraya uçabilmek oradan slot alabilmek için para vermek zorundasınız" sözleri ile durumu ortaya koymuştur.

Havayolu şirketleri bu gibi maliyetleri düşürmek amacı ile rakiple işbirliğine gitmesinin yanında finansal amaçlarına yönelik bir başka bulgu da anlaşma dahilinde rakip havayolu ile kaynak paylaşımının yapılabilmesidir.

K3 "...Birbirimizin öz kaynaklarından da faydalanabiliyoruz. Örneğin X şehrinde A havayolunun kolaylıklarından faydalıyor diğer havayolları. Avrupa da B havayolu ön ayak oluyor. Bunun dışında C havayolu da Amerika da tamamlıyor bu durumu. Aslında hedef müşterinin mutluluğunu sağlamak. Aslında kazan-kazan-kazan. Yani hem iki şirket hem de müşteriler kazanıyor ..."

#### **4.2.4.4. Operasyonel amaçlar**

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabete gitmelerindeki amaçlardan sonuncusu ise operasyonel amaçlar olarak belirlenmiştir. Bu anlamda elde edilen bulgular, uçuş

faaliyetlerini en verimli şekilde tamamlamak ve operasyonel fayda sağlamak olarak ikiye ayrılmıştır.

Havayolu şirketleri, bir yandan yüksek maliyetlerle iş yaparken bir yandan da uçuşlardaki doluluk oranını yüksek tutarak operasyonlardaki verimliliği artırma çabası içindedirler. Böylelikle ölçek ekonomisinden faydalanmakta ve karşılaşılan yüksek maliyetlere karşılık verimliliği artırarak ekonomik anlamda sürdürülebilir olmayı amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda katılımcı K2'in yanıtlarından elde edilen bulgu şu şekilde ifade edilmiştir.

K2: “Tabii ki verimlilik çok önemli bir konu. Kar marjları çok düşük bir sektörde çalıştığımız için verimliliğimizi gerçekten artırmamız gerekiyor. Giderleri en düşük seviyede tutmamız gerekiyor... Önemli olan burada o uçağı doldurmak. Koltuk boş gittiğinde onu tekrar satma, doldurma lüksümüz yok. Bu yüzden en düşük maliyetle en yüksek kar marjını elde etmemiz gerekiyor...”

Yine aynı katılımcı, verimliliği sağlamanın sadece tek bir hatta bağlı kalınarak elde edilemeyeceğini ve bazı besleyici hatlar aracılığıyla uçuşlardaki doluluk oranının artırılabilceğini verdiği örneklerle aktarmıştır. İlk örnekte Kuzey Amerika, Güney Amerika, San Francisco ve Hindistan'da yolcu potansiyelinin çok fazla olduğunu belirterek Lufthansa Havayolları'nın Frankfurt-Bangalor (Hindistan) hattını açmasındaki amacın San Francisco uçuşunun verimliliğini artırmak olduğunu ifade etmiştir. Aynı şekilde THY'nin de Los Angeles'ta çok güçlü olduğunu belirterek bu havayolunun da İstanbul'dan İran ve Tel Aviv'e yaptığı uçuşların asıl amacının Los Angeles uçuşunu doldurmak olduğunu ifade etmiştir.

Stratejik havayolu ittifak üyeliği veya ittifak dışında ortaklaşa rekabet eden havayolu şirketleri, uçuş ağı, sık uçan yolcu programları ve özel misafir salonu (lounge) anlamında birbirlerine ek olarak, karşılıklı bagaj taşıma ve bilet değişiklikleri konusunda da birbirlerine fayda sağlayabilmektedir. Bu anlamda katılımcı K5, bu durumu “...Bu tür üyeliklerde ne olur. İki üç havayolu bir araya gelir. Bir code share anlaşması yaparsınız. Buradan çok fayda elde edersiniz veya yolcuların ortak lounge veya bagaj hizmetini daha iyi almaları için bir birlik oluşturunuz...” sözleri ile açıklarken, katılımcı K2 de

“...Sonuç itibari ile özellikle şimdi olağanüstü durumlarda örneğin hava muhalefeti. Bagaj taşımacılığı, bilet değişikliği vb. bunun birçok örneği var. Bu konuda, sektörde örnek olarak bir havayolu ile birlikte çalışıyoruz...” sözleri ile bu durumu ifade etmiştir.

#### 4.2.5. Ortaklaşa rekabette rakip seçim kriterleri

Havayolu sektöründe yüksek maliyetler ve havayolu şirketlerine sağladığı birtakım kolaylıklar ile faydalar sebebiyle havayolu şirketleri, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamaktadır. Burada önemli nokta ise birlikte iş yapılacak şirketlerin veya üye olunacak ittifakın hangi kriterlere göre seçilmesi gerektiğidir. Seçim kriterlerinin iyi belirlenmemiş olmasının başarısızlık riskini artıracak düşünülüğünde, başarısızlık halinde halihazırda yüksek maliyetlerle iş yapan havayolu şirketleri için ortaklaşa rekabet etme sürecinin de maddi manevi ekstra maliyetler ortaya çıkarması muhtemel görünmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen bulgulara göre havayolu şirketlerinin rakip seçim kriterleri, rakip şirketin imaj ve sahip olduğu operasyonel kaynaklar yönüyle değerlendirilmesi olarak iki alt tema altında toplanmıştır (Şekil 8).

| İmaja Yönelik Kriterler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Operasyonel Kaynaklara Yönelik Kriterler                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet kalitesi anlamında denklik</li><li>• Tercih edilecek havayolunun kendi ittifakına üye olup olmaması</li><li>• Güvenlik ve emniyete önem verme</li><li>• Ortaklaşa hareket edebilecek güveni duyma</li><li>• İletişim gücü kuvvetli olması</li><li>• Finansal anlamda güçlü olması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uçuş ağı anlamında tamamlayıcı olması</li><li>• Sahip olduğu slotlar</li><li>• Uçtuğu noktalara uçuş saatleri</li><li>• Filo yapısı</li></ul> |

Şekil 8. Rakip Seçim Kriterleri

#### **4.2.5.1. Rakip şirketin imaj yönüyle değerlendirilmesi**

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet etmek istedikleri rakip şirketleri seçim sürecinde göz önünde bulundurdıkları kriterlerden elde edilen alt temalardan biri, şirketlerin imaj yönüyle değerlendirilmesidir. Bu başlık altında öncelikle havayolu sektöründe imajın önemini ortaya koyan bulgulara yer verilip sonrasında diğer bulgular sunulacaktır.

Bu anlamda elde edilen bulgulardan ilki, hizmet ve hizmet kalitesi anlamındaki imajları üzerinedir. Potansiyel partnerler, hizmet ve hizmet kalitesi imajı açısından en az tercih yapan şirket seviyesinde olmalıdır. Bu bulgu, katılımcı K1 tarafından “...O havayolunun mümkün olduğunca bizim havayolumuz ile hizmet ve kalite anlamında denk olmasına bakarız. O da çok önemlidir. Yolcu çok iyi bir havayolundan çıkıp kötü bir havayolu ile karşılaşmak istemez. İmaj anlamında zarar verir...” sözleri ile ifade edilmiştir.

K2: “...Hizmet kalitesi anlamında belli bir seviyeye varmış şirketleri seçeriz kalite anlamında... Herkesle de işbirliği yapılmaz. O zaman da kendi ürününü kötüye götürürsün... Şirketlerin piyasadaki imajı çok önemli. Bu yüzden seçim yaparken imaj olarak da bize uyan şirketler seçilir...”

Katılımcı K4, “...Ve şirketin iyi bir şirket imajı olmasına bakıyorsun. Çünkü kendine bir rakip seçiyorsan seninle aynı veya senden daha iyi olması lazım. Senden daha aşağı olursa bunları kendine rakip olarak görmüyorsun...” sözleri ile imaja ilişkin görüşünü sunmuştur. K5 de bu konu hakkındaki görüşünü şu şekilde dile getirmiştir.

K5: “...Havayolları ile anlaşmayı yaparken kriter yeterliliktir. Siz kendi noktanızda yolcuyu belli bir noktaya kadar taşıdığınızda belli standartlardaki bütün kurallara uyuyorsunuz ve belli bir markanız var. Ancak o markayı devam ettirecek bir havayolu ile anlaşma yapıyorsunuz. Sadece o destinasyona uçuyor ve ucuz diye biz o havayolu ile anlaşma yapmıyoruz... Networkündeki uçuşlar yeni olacak ve verdiği hizmet iyi olacak. Çünkü bu bir hizmet bütünlüğüdür. Yolcunun A noktasından B noktasına kadar alacağı bütün hizmetlerin aynı standartta olması gerekiyor.”

Şirketlerin tercih yaparken dikkat ettikleri bir diğer husus, tercih edilecek havayolunun üyesi oldukları havayolu ittifakın üyesi olup olmamalarıdır. Tercih yapan şirketlerin bunu

gözetmesindeki temel sebebin ittifaktan izin alınması gerekliliğidir. Ayrıca aynı ittifak üyesi bir havayolu şirketinin, ittifaka dahil oluş sürecinde birtakım standartlara uyum sağlama yükümlülüğünden dolayı, imaj anlamında tercih yapan havayolu şirketine yakın bir seviyede olması yüksek ihtimaldir. Bu durumu katılımcı K1 “...O havayolunun başka bir ittifak üyesi olup olmaması da bizim için önemlidir. Başka bir ittifak üyesi ise Star’dan izin almak gerekir...” sözleri ile dile getirmiştir.

Güvenlik emniyete önem verme kriteri havayolu şirketlerinin göz önünde bulundurduğu kriterlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Şirketlerin, bir araya geleceği şirketin güvenliğe ve emniyete verdiği önemi, sahip olması gereken sertifikalara sahip olması gibi durumlara önem verdikleri görülmüştür. Bu doğrultuda gerekirse partner şirketin denetlenebileceği de ayrıca belirtilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular arasında havayolu şirketlerinin en çok önem verdikleri kriterin de güvenlik ve emniyete önem verme kriteri olduğu görülmüştür. Bir katılımcı ise kendileri için güvenilirlik kriterinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, imaj açısından bir havayolu şirketinin ortaklaşa rekabet etme anlamında akla gelebilmesi için öncelikle güvenliğe, emniyete yüksek derecede önem vermesi ve güvenilir olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular şu sözlerle ifade edilmiştir.

K1: “...Bunun dışında, o havayolunun güvenlik anlamında bazı güvenlik sertifikalarına sahip olmasını isteriz. Bunlara hakim olmasını ve bunları sağlamasını bekleriz. IOSA sertifikası gibi sertifikalarının olması. Yeri gelir biz de denetimler yaparız. Böylelikle o havayolunu işbirliği yapmaya değer bulup bulmayız ... En önemlisi güvenlidir. Havacılıkta en önemli faktör güvenlidir. 50 yıllık 100 yıllık en önemli şirketleri bile bir kaza çok büyük oranda etkilemektedir. Ben bir havayolu ile code share yapmışsam ve yolcumu o havayoluna vermişsem burada 3-5 yolcunun o havayolundan zarar görmesi herhangi bir kaza kırımında bu THY nin imajını büyük oranda etkileyecektir. Bu kazanç da olmasın o da olmasın denir. Birinci sırada güvenlik.”

K2: “...Burada altını çizerek söylemem gerekiyor. Güvenlik bizim için en önemlisidir. Çünkü yolcularımıza baktığımızda onları bu şirkete teslim etmemiz söz konusu olmakta. O şirketi şirketimizle bağdaştırmamız lazım.

Şirketimiz anıldığında, akla daima güvenlik gelmektedir. Bu yüzden bizimle işbirliği yapıyorsa o da güvenliğe önem vermelidir. Çünkü bu ismimizle aslında birçok şeyi başarabiliyoruz. Çünkü o isim, şirketimizin arkasında yatan bir geçmiş vardır ve birtakım faaliyetler söz konusu. Bu kapsamda güvenlik sürekli ön plana çıkan bir konudur...”

Diğer katılımcılardan K3 “...Bunun dışında emniyet, güvenlik konusunda bizimle benzer çizgilerde olması lazım... En önemli kriter ise bizim için güvenlidir.”, K4 “Her şeyden önce güvenilirliğine bakıyorsun... Bunların arasında ise güvenilirlik en önemlisidir” ve K5 de “...Ama bizde en önemlisi yolcunun güvenliğidir...” diyerek güvenlik kriterine ilişkin görüşünü dile getirmiştir.

Yukarıda verilen bulguların dışında katılımcı K1, “...Finansal açıdan iyi olup olmaması da önemlidir...” diyerek tercih edilecek şirketin finansal imajına vurgu yapmıştır. Yine katılımcı K2, “Daima ekonomik faktörleri bulundururum. Sonuç olarak biz bu çerçevede çalışırken siyasi ve politik kararlar vermemiz söz konusu olamaz ...Tamamen kurumsal bir şirket olduğumuzdan ekonomik olarak düşünüyoruz...” sözleri ile hem katılımcı K1’in belirttiği ekonomik ve finansal imaja vurgu yapmış hem de kurumsal bir şirket olduklarını belirterek siyasi birtakım yaklaşımlardan uzak durarak hareket ettiklerini ifade etmiştir. Seçim sürecinde göz önünde bulundurulması gereken şirket imajına özgü diğer kriterleri, yine katılımcı K1 açıklamıştır. K1, “...Genelde bu ekonomiye doğru giden ve o elektriği alabildiniz mi karşıdan buna göre değişir. Karşıdaki şirket size ne kadar avantaj sağlayabilir? Gerçekten çok iyi değerlendirmek çok önemli. Herkesle de işbirliği yapılmaz...”, diyerek karşılıklı güven duygusunun hissedilmesi gerektiğini ve “...Tabii ki işbirliği yapılacağında her şirketin detayına giriliyor. Bu çok kapsamlı bir konu. İletişim de önemlidir...” diyerek de iletişim gücünün kuvvetli olması kriterini açıklamıştır.

#### ***4.2.5.2. Rakip şirketin operasyonel kaynakları yönü ile değerlendirilmesi***

Havayolu şirketleri ortaklaşa rekabete gidecekleri şirketi belirlerken, imaj kriterlerinin dışında şirketin operasyonel anlamda sahip olduğu kaynakları da dikkate almaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda havayolu şirketlerinin, rakip şirketin kendi ihtiyaçlarına

cevap verebilmesine dikkat ettikleri ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçların; uçuş ağında ve filo yapısında tamamlayıcılığın sağlanması adına ihtiyaç duyulan bölgelerde güçlü bir ağ yapısına sahip olunması, ihtiyaç duyulan noktalara uçulması, sahip olunan slotlar, uçuş saatleri ve filo yapısı oldukları görülmüştür.

K1: “...ikincisi bizim “lightspot” dediğimiz yani networkun kaplamadığı noktalara Güney Amerika mesela iki seferimiz var oralarda. Mesela ihtiyacı olan noktalarda güçlü olan bir havayolu ile işbirliği yapmayı isteyebilir. Havayolunun, seçimi yapan havayolunun ihtiyaç duyduğu bölgelerde güçlü bir ağ yapısına sahip olup olmaması (.....)”

K3:“Öncelikle birbirini tamamlayıcı olması gerekiyor. Tüketicinin kullanımına hizmet etmek adına diyelim. Bizim tamamlayıcımız kim olabilir. Mesela bambaşka bir havayolu olamaz. Bizim tamamlayıcımız olması lazım. Müşterilerimizin beklentileri, müşterilerimizin uçuş trafiğinin bulunduğu hatlarda uçuş ağı olan havayolu olması lazım...

K5: “Bu tür uygulamalar havayollarının genel merkezleri tarafından yapılır. Bu tür anlaşmalar yapılmadan diğer havayollarının bütün istatistikleri alınır. Bu toplam uçak sayısı, vermiş olduğu hizmet kalitesi, uçuş ağı, ayrıca dünyada kabul görmüş ve gerekli olan lisanslarının olup olmamasıdır. Bu kriterlere uyuyorsa genel merkez tarafından düşünülür ve anti-trust kurallarına uyularak anlaşmalar yapılır. Bunların arasında en önemlisi benim şahsi görüşüm o lisansları, uçuş hakları, devlet tarafından alınan izinleri ve kullanmış oldukları uçakların yeterliliğidir...”

#### **4.3. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Etkileri**

Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamanın havayolu şirketlerine ve sektöre bazı etkileri olurken ortaklaşa rekabet edilen pazardaki rekabet yoğunluğu da havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabeti uygulama şekillerine etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda bulguları elde edebilmek için katılımcılara “Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründe uygulanması hakkında ne düşünüyorsunuz?”, “Faaliyette bulunduğunuz pazarların rekabet yoğunluğunun ortaklaşa rekabet stratejileriniz üzerindeki etkileri için neler söyleyebilirsiniz?”, “Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründeki rekabete etkisi

hakkında ne düşünüyorsunuz?” ve “Ortaklaşa rekabet stratejisi için literatürde bir benzetme yapılmaktadır. Pazar bir pastaya benzetilerek rakiplerin pastayı büyütmek için bir araya geldikleri pazardan daha fazla payı almak için de rekabet ettikleri ifade edilmiştir. Sizin havayolu sektörünün gelişimi açısından bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” soruları sorulmuştur. Buradan elde edilen yanıtlar doğrultusunda bulgular, ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açıları, ortaklaşa rekabet stratejisinin faydaları, fırsatları, maliyetleri ve riskleri, rekabet yoğunluğunun ortaklaşa rekabete etkisi ve ortaklaşa rekabet stratejisinin rekabete etkisi temaları ile verilmiştir.

#### **4.3.1. Ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açıları**

Katılımcıların yanıtlarından elde edilen ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründe uygulanmasına yönelik bulgular, stratejinin sektör için önemini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ortaklaşa rekabet stratejisine dair düşünceleri aşağıda verilmiştir.

K1: “Kesinlikle olumludur. Her anlamda faydalıdır. İşbirliğinin geliştirilmesi gerekir. Bu sektörde tek başına büyümek diye bir şey söz konusu değil. En azından karşılıklı devletler bazında izin alınmasında bile oranın havayolu ile çoğu zaman işbirliği geliştirmek zorunda kalırsınız. O ülkenin havayolları ile dost olmak zorundasınız. Eğer olmazsanız sizi o pazarda tutmayabilirler. İmkânlarını kullanarak sizi pazar dışına atabilirler... Kesinlikle avantajlıdır. Dezavantajlı noktası da dikkat etmeniz lazım. Kar sağlıyor olması gerekir. Fayda maliyet analizine bakıp kar sağlayıp sağlamadığına bakmak çok önemli... Havayolları kendi çabası ile bir yere kadar gelebilir. Sonrasında ise işbirlikleri ile büyüyebilir.”

K4: “Ortaklaşa rekabet bir ihtiyaçtan çıkan bir stratejidir. Çünkü anlaşıldı ki kimse tek başına rekabet yaparak bu piyasada hiçbir yere gelemiyorsun. Yani herkes batıyor. Şuana kadar low costlar (düşük maliyetli taşıyıcılar) ve benzer havayolları var ki bir ortaklaşmaya gitme mecburiyetindesin. “...Büyük şirketlere daha fazla fayda sağlıyor....”

Katılımcı K2 ve K4 ortaklaşa rekabet stratejisine yönelik bakış açılarını belirtmiştir. Bunların yanında K3, “...Aslında kazan-kazan-kazan. Yani hem iki şirket hem de

müşteriler kazanıyor...” sözüyle bu stratejinin bir kazan-kazan-kazan stratejisi olduğunu belirtmiştir. K4 ise “Bence olması gereken bir şeydi ve oldu. Çünkü geliştiriyor...” diyerek ortaklaşa rekabetin gerekli ve geliştirici olduğunu ifade etmiştir.

#### 4.3.2. Fayda, Fırsat, Maliyet ve Riskler

Ortaklaşa rekabet stratejisi, kullanımı halinde havayolu şirketlerine ve sektöre olumlu katkılar sunduğu gibi bazı olumsuz durumlara da yol açabilmektedir. Olumlu durumlar, stratejinin havayolu şirketlerine sağladığı fayda ve sunduğu fırsatlar iken olumsuz durumlardan kast edilen havayolu şirketlerinin karşılaştıkları maliyet ve risklerdir. Elde edilen bulgular neticesinde, stratejinin havayolu şirketlerine sağladığı faydalar, sunduğu fırsatlar, oluşturduğu maliyetler ve havayollarını karşı karşıya bıraktığı riskler Tablo 16’daki gibidir.

*Tablo 16. Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin Havayolu Şirketleri Açısından Fayda, Fırsat, Maliyet ve Riskleri*

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faydalar</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maliyeti azaltması</li><li>• Bazı iş süreçlerinin yönetiminin ortaklarca paylaşılması</li><li>• Rakiplerin öz kaynaklarından yararlanma</li><li>• Yolculara daha fazla seçenek sunma</li><li>• Yolcunun aldığı hizmetlerin standardizasyonu</li><li>• Küçük şirketlerin ayakta kalmasını sağlaması</li><li>• Rekabet avantajı sağlaması</li><li>• Daha bilinir, tanınır olmayı sağlaması</li><li>• Yeniliğe teşvik etmesi</li></ul> |
| <b>Fırsatlar</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Küresel anlamda büyüme ve uçuş ağını geliştirme fırsatı</li><li>• Risk paylaşım fırsatı</li><li>• Kolay bir operasyon fırsatı</li><li>• Hizmet bütünlüğü fırsatı</li><li>• Daha çok yolcuya hitap etme fırsatı</li><li>• Yolculara daha ucuz bilet imkânı</li></ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Maliyetler</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Altyapı maliyetleri</li><li>• Sigorta ve güvenlikle ilgili ek masraflar</li><li>• Ekstra personel maliyeti</li><li>• Danışmanlık alma maliyeti</li><li>• İttifak üyeliği aidatı</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                           |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Riskler</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortak havayolunun beklentileri karşılamama riski</li> <li>• Yolcuyu kaptırma riski</li> <li>• Anlaşmanın yanlış tasarlanması riski</li> <li>• Fırsatçılık riski – tek taraflı kazanç</li> <li>• Pazarı kaybetme riski</li> <li>• Rakip yaratma riski</li> <li>• İmaj kaybetme riski</li> <li>• Özel iş yapış bilgisinin taklit edilme riski</li> </ul> |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu şirketlerine sağladığı faydalara dair elde edilen bulgulara göre havayolu şirketleri bu stratejiyi uygulamakla birlikte operasyonel maliyetleri azaltabilmekte, uçuş noktası sayısını artırabilmekte, bazı iş süreçlerini ortak havayolu ile yürütebilmekte, rakiplerin öz kaynaklarından faydalanılabilmekte, yolcularına daha fazla seçenek sunabilmekte, yolculara daha ucuz bilet imkânı sağlayabilmekte, yolcusunun almış olduğu hizmeti bütünleştirebilmekte, rekabet avantajı kazanabilmekte, daha bilinir olabilmektedir. Strateji ayrıca küçük şirketlerin ayakta kalmasını sağlayabilmekte ve yeniliği teşvik ederek havayolu şirketlerinin kendini sürekli yenilemesini sağlamaktadır. Bu anlamda, katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda, ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektörüne sağladığı faydalara dair bulgular aşağıdaki gibidir.

Katılımcı K4, “...Ortak bir lounge kullanıyorsun. Ortak bir handling, aslında bu biraz da maliyeti azaltan bir şey. Bu stratejinin sağladığı en büyük fırsat düşük maliyettir...” sözleri ile stratejinin havayolu şirketlerine sağlanmış olduğu düşük maliyet avantajını vurgulamaktadır. Katılımcı K3, ortaklaşa rekabetin faydalarından bahsederken,

K3: “...Uçtuğumuz varış noktası sayısı da çok artıyor. Çok büyük avantaj müşteri için. Bazı bölgelerde iş ortakları yönetiyor süreçleri. Birbirimizin öz kaynaklarından da faydalanabiliyoruz. Örneğin X şehrinde A havayolunun kolaylıklarından faydalanıyor diğer havayolları. Avrupa da B havayolu ön ayak oluyor. Bunun dışında C havayolu da Amerika da tamamlıyor bu durumu...” diyerek ortaklaşa rekabetin havayolu şirketlerine sağlanmış olduğu uçuş noktası sayısını artırma, yönetim süreçlerinin paylaşılması ve rakibin öz kaynaklarından yararlanma faydalarını öne çıkarmaktadır.

Katılımcı K1 de ortaklaşa rekabet stratejisi kullanılarak yolculara daha fazla avantaj sunulabileceğini “...Yine yolcuya farklı saatlerde sefer avantajları sağlamak opsiyonlar sağlamak adına işbirliği geliştirilebilir. Farklı başka türlü avantajlar sağlamak adına da code share yapabilirsiniz...” sözleri ile ifade etmiştir. Katılımcı K5, ortaklaşa rekabet stratejisi ile havayolu şirketlerinin yolculara daha ucuza bilet sunma imkânı ve üye havayollarının özel misafir salonlarından faydalanma imkânı sunabildiklerini belirtmiştir.

K5: “...Buradaki amacımız yolcularımıza tek havayolu üyeliği sunarak bu 20 havayolunun bütün dünyadaki imkânlarını sunmaktır. Böylece yolcular daha ucuz bilet alabilirler. Bunun haricinde yolcuların uçmuş olduğu bütün destinasyonlarda worldwide dediğimiz biletlerde daha cazip fiyatlar olabilir. Bu üye havayollarının kendi bölgelerinde veya diğer bölgelerde olan lounge’larından yararlanabilirler...”

Katılımcılar stratejinin sağladığı faydalardan birinin de hizmet bütünlüğünün sağlanması veya verilen hizmetin belli bir standartta sunulması olduğunu belirtmektedir. Katılımcı K5 bu durumu “...Yolcunun A noktasından B noktasına kadar alacağı bütün hizmetlerin aynı standartta olması gerekiyor.” Katılımcı K4 ise bu duruma: “...Mesela ben SkyTeam’e üye olduysam SkyTeam’in yazdığı kurallar var. Bu kuralların hepsine uymalıyım. Her şey kurumsaldır. Yolcunun karşılanmasından uçağa binmesine kadar her şeyi bir standarda koyuyor. O standartlara uymak zorundasın...” sözleri ile destek vermiştir.

Ortaklaşa rekabet stratejisinin en önemli faydalarından biri de şirketlerin uzun vadede ayakta kalmasına yani sürdürülebilirliğine yardımcı olmasıdır. Katılımcılar bu durumu şu şekilde belirtmiştir.

K1: “...Rakiplerle işbirliğinin getireceği olumlu yanlardan birisi de tabi ki havayolunun sürdürülebilirliğine olan olumlu katkısıdır. İşbirliği işletmelerin zinde ve diri olmasını sağlayabileceği gibi rakiplerden öğrenme fırsatı da sunarak sektördeki gelişmeler konusunda güncel olunmasını sağlayacaktır. Sürdürülebilirliğe en önemli katkısı bu açılardan olacaktır.”

K2: “Küçük şirketlerin ayakta kalmasını sağlıyor. Mesela Swiss’in şu anki kalitesi ile eski durumu arasında büyük bir fark var. Yerin dibine vurmuş bir şirketti Swiss. Şuan güzel ama büyüklük açısından büyük değil Swiss. Ama bir imajı ve kalitesi olduğundan tercih edilen bir havayolu. Özellikle Premium ve business alanında...”

K3: “Bu sektörde bir havayolu şirketi kesinlikle ortaklaşa rekabet etmediği sürece uzun vadede ayakta kalamaz. Havayolu şirketlerinin sürdürülebilirliği için mutlaka alliance aracılığıyla veya alliance haricinde rakiple işbirliğine gitmeleri gerekiyor. Bu anlamda ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektörü için çok önemli bir strateji olduğunu düşünüyorum.”

K4: “Bu stratejinin sürdürülebilirliğe etkisi kesinlikle vardır. Sadece sürdürülebilirlik için. Zaten ortaklaşa rekabet stratejisinin olma amacı sürdürülebilirliktir. Bunun sayesinde bütün havayolları ayakta kalıyorlar. Bir de bunun yansımaları var. Havacılık olduğunda. Turizm oluyor turizm olduğunda havacılık oluyor. Tabii ki bunlar sürdürmek için. Çoğu havayolunun mutlaka bir anlaşması vardır. Benimle yapmıyorsa bir başkasıyla mutlaka vardır. Olmayanlar zaten low cost havayolları. Ama onlar için de çok önemli değil. Atlas’ın Pegasus’un var mesela. Çünkü artık devir bunu kaldırmıyor. Tek başına ayakta duramıyorsun. Durmaya çalışıyorsun ama olmuyor...”

K5 de havayolu sektöründe tek başına bir şey yapmanın imkânsız olduğunu “Dediğim gibi bu üyeliklerden herhangi birine katılım yapmıyorsanız bunları tek başınıza bir havayolu olarak yapmaya çalışıyorsanız bunu yapmanız imkânsız...” sözleri ile ifade etmiştir.

Stratejinin başka bir faydası stratejiyi kullanan havayollarına rekabet avantajı sağlamasıdır. Katılımcı K2, “Rekabet avantajı anlamında da faydası vardır. Tek havayoluna karşı iki havayolu tabii ki daha güçlüdür” sözleri ile bu avantajı açıklamıştır. K3 ise “Daha bilinir, tanınır olmayı sağlar. Ayrıca inovasyona önem verilmesi dolayısıyla yeniliği teşvik eder” diyerek havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisi ile elde ettikleri faydalardan birini bu şekilde ortaya koymuştur.

Ortaklaşa rekabet stratejisi havayolu şirketlerine sağladığı faydaların yanında birtakım fırsatlar da sunmaktadır. Stratejinin sunduğu fırsatlara yönelik elde edilen bulgular aşağıda verildiği gibidir.

Havayolu şirketleri, ortaklaşa rekabet stratejisini kullanarak küresel anlamda büyüme ve uçuş ağlarını geliştirme fırsatı yakalarlar. Bununla birlikte havayolu şirketleri, sahip olacağı küresel hatlar aracılığıyla daha çok tercih edilebilir olma şansını yakalamaktadır. K1, bu durumu:

K1: “Büyüme ve uçuş ağını geliştirme fırsatı global anlamda. Mesela Avustralya’da bir Sydney’e bir Melbörn’e uçarsınız. Ama Avustralya’da daha birçok nokta vardır... Havayolu taşımacılığının dünya trafiğinin yüzde 50’si ABD’de dönüyor. Oraya mesela her noktaya kendiniz uçamazsınız mecbur birileri ile işbirliği yapmak zorundasınız. Oraya giden yolculara farklı alternatifler sunmanız gerekiyor. Adam Seattle’a gitmek istiyorsa ben Seattle’a da sefer düzenleyebilecek halim yok ya da Denver’a gitmek istiyorsa buralara ABD’nin en büyük şehirleri. Bunların hangi birine sefer düzenleyeceksiniz? ...Belli başlı şehirlerin hepsine uçuyoruz. Oradaki çoğu yere uçmak için ise o bölgenin havayolu ile işbirliği yapmak zorundasınız...” diyerek açıklamıştır.

Katılımcı K2 “Uçuş ağını genişletme fırsatı sunuyor mesela. Yeni bir kültür geliştiriyorsun. Yeni fikirler geliştiriyorsun” sözleri ile K1’i desteklemiştir. K3 de “Ağı genişletme fırsatı sağlamaktadır” diyerek bu fırsata dikkat çekmiştir.

Havayolu sektörü belirsizlik, risk ve krizlerden anında etkilenen bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla havayolu şirketlerinin önünü daha iyi görebilmeleri açısından rakip şirketlerle karşılıklı risk paylaşımının önemi havayolu şirketleri için büyüktür. Stratejinin sunduğu fırsatlardan biri olan risk paylaşım fırsatı şu şekilde ifade edilmiştir.

Katılımcı K2 “...Aynı zamanda hesaplanabilir bir riski paylaşma fırsatı sağlar. Bir piyasaya girmek tabii ki her zaman bir risktir maliyet açısından...” diyerek ortaklaşa rekabet stratejisinin risk paylaşım fırsatı sunduğunu belirtmiştir. K1 de yine havayolu

şirketleri için bu stratejiyi uygulamanın özellikle rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda riski azaltma anlamında iyi bir fırsat olduğunu “Mesela ABD rekabetin çok yüksek olduğu bir pazardır. Oradaki güçlü bir havayolu ile işbirliğine gitmek sizin riskinizi azaltacaktır...” sözleri ile ifade etmiştir.

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu şirketlerine sunmuş olduğu fırsatlardan bir diğerinin kolay bir operasyon yapma fırsatı olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcı K4 “...Fırsat anlamında daha kolay bir operasyon yapma fırsatı sağlar. Sonuçta code share’ler yapıyorsunuz yolcunu başkasına veriyorsun...” sözleri ile bu durumu ifade etmiştir.

Katılımcı K5, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulamanın sunmuş olduğu fırsatların ulaşılamayan yolculara ulaşma fırsatı ve yolcunu uçuramadığınız noktalara uçurma fırsatı olduğunu “En büyük fırsatlardan biri, sizin ulaşamadığınız yolcuya bir şekilde ulaşma imkânı veriyor. Sizin uçamadığınız noktalarda yolcularınızı uçurma imkânı veriyor...” sözleri ile ifade etmiştir.

Katılımcı K3 de “...Bunun yanında ortaklaşa rekabet daha çok yolcuya hitap etme fırsatı sağlamaktadır...” sözleri ile ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin sadece kendi yolcularını uçurmadıklarını, aynı zamanda rakiplerinin yolcularını da uçurma fırsatı elde ederek daha çok yolcuya ulaşabildiklerini ifade eden sözler kullanmıştır.

Elde edilen bulgular arasında yer alan bulgulardan ortaklaşa rekabet stratejisinin maliyetlerine dair bulgulara bakacak olursak, stratejiyi uygulamanın havayolu şirketlerine altyapı maliyeti, sigorta ve güvenlikle ilgili masraflar, ekstra personel maliyeti, danışmanlık maliyetleri ve ittifak üyelik aidatı gibi maliyetler olduğu ortaya çıkmıştır. Stratejiyi uygulamanın havayolu şirketlerine maliyetlerine dair bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

K1: “Çok büyük maliyetler ortaya çıkmıyor. Sistemlerin birbirleri ile uyuşması lazım. Rezervasyon sistemlerinin uyuşması lazım. Bunlar için IT ile ilgili ek masraflar gerekebilir. Tabii ki sigorta ve güvenlikle ilgili ek

masraflar oluşabilir. Code share noktalarında hizmet verebilmek için ekstra personel gerekebilir. Bunun dışında belki bir danışmanlık firması ile anlaşıldıysa danışmanlık ücretleri olabilir. İttifaka üye iseniz ittifaka üye olmanın bir bedeli var. Yıllık aidatı var.”

Katılımcı K2 de stratejinin maliyetlerin altyapı ve bilgi işlem maliyetleri olduğunu “Altyapı, bilgi işlem hizmetleri. Genel olarak altyapı maliyetleri...” şeklinde ifade etmiştir. Bunun yanında K3 de şirketlerin bir araya gelirken karşı karşıya kaldığı sistem uyumlaştırma maliyetini, “Ortaklaşa rekabette maliyet olarak stratejik havayolu ittifak üyeliklerinde sistemlerin uyumlaştırılması için gerekli maliyet unsurları vardır” ifadesi ile açıklamıştır. K4 ise maliyetlerden şu şekilde bahsetmiştir.

K4: “...Maliyetler açısından baktığımızda bir kuruma bağlı olduğundan onun bir maliyeti var ve standartlara uyum sağlama anlama anlamında süreç içinde oluşan maliyetler var. Daha kurumsal olma mecburiyetinde olduğundan bunu gerçekleştirirken ki maliyetlerin var. Altyapı maliyetlerin var...”

Ortaklaşa rekabet stratejisi, havayolu şirketleri için birtakım fayda, fırsat ve maliyet durumlarının yanında bazı riskleri de içermektedir. Elde edilen bulgulara göre stratejinin, stratejiyi uygulayan şirketleri karşı karşıya bıraktığı riskler; ortak havayolunun beklentileri karşılamama riski, yolcuyu kaptırma riski, anlaşmanın yanlış tasarlanması riski, fırsatçılık riski, pazarı kaybetme riski, rakip yaratma riski, imaj kaybetme riski ve know how kaptırma riski olarak ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgulara göre ortak olarak seçilen rakibin finansal durumunun zayıf olması durumunda diğer havayolu bu durumdan zarar görebilmektedir. K5, bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir.

K5: “...Bunun dışında risk olarak şu da olabiliyor. Yapılan bu anlaşmaların hepsinin amacı havayollarının maddi anlamda kazanmalarını sağlamak. Eğer finansal gücü zayıf olan havayolu ile bunu yaptığınız takdirde havayolunun karşılaşacağı en küçük bir problemde sıkıntı çekebiliyorsunuz. Çünkü yapılan hizmetler belli bir havuzda toparlanıyor ve siz o havuzda siz artı eksi hesabını yaptıktan sonra kalan kısmını alıyorsunuz...”

Ortaklık yapılan rakibe yolcu kaptırma riski, katılımcılardan elde edilen yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan en önemli bulgulardan biridir. Buna dair katılımcılardan elde edilen yanıtlar şu şekildedir.

K1: "...Belli başlı şehirlerin hepsine uçuyoruz. Oradaki çoğu yere uçmak için ise o bölgenin havayolu ile işbirliği yapmak zorundasınız. Yoksa yolcuyu kaptırma riskiniz vardır. Yolcu uçmak istediği noktayı sizde bulamazsa başka havayoluna kayabilir. Dolayısıyla yolculara alternatif sunmak zorundasınız."

Katılımcı K5, rakibe yolcu kaptırma riskini gerçekleştirmiş bir örnek üzerinden şu sözlerle açıklamaktadır.

K5 "...Mesela başka iki havayolu arasında şu anda uluslararası anlamda olan sıkıntısını biz biliyoruz. Bu yolcu ile ilk kez tanışan havayolu için pozitifdir ama diğer havayolu için negatiftir. Yani şunu söyleyebiliriz. Siz potansiyel yolcunuzu diğer havayollarının hizmetiyle mecburen tanıştırmak zorunda kalıyorsunuz..."

Katılımcı K1, bu durumun bir süre sonra pazara girişlerde yolcuyu çeken havayoluna zarar verebileceğini "...Yolcuları yutan havayollarını, yani girdiği pazarda yolcu talebini kendi lehine çeviren havayollarını, bu hiç iyi bir imaj değildir. Daha sonra başka pazarlara girişlerde çok zorlanırsınız..." sözleri ile belirtmiştir.

Havayolu şirketleri, ortaklaşa rekabet ettikleri rakiplerini doğru seçmedikleri takdirde mevcut rakibini güçlendirme ve pazarlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durumu katılımcı K1, "...Pazarı kaybetme riski de olabilir. Güçlü olmayan bir havayolunu desteklersiniz. O havayolu o pazara tutunur. İlerde o işbirliğini bitirip size çok güçlü bir rakip de olabilir. İşbirliği yapmayarak belki saf dışı bırakacağınız bir rakibinizin koltuk değneği de olabilirsiniz..." sözleri ile ifade etmiştir. K3 de "Ortaklaşa rekabet stratejisini uygularken karşılaşılan risklere; kendi rakibini oluşturma riski, bir de müşteriyi rakibe kaptırma riskini verebilirim" sözleri ile pazarı kaybetme, rakibini güçlendirme ve yolcuyu rakibe kaptırma risklerinin varlığını onaylamıştır.

Araştırmada, bu tür risklerin ortadan kaldırılması için yapılması gerekenlerle ilgili bulgulara da rastlanmıştır.

Katılımcı K1, bu risklerin önüne geçmek için stratejinin en başta doğru belirlenmesi gerektiğini "...Bu yüzden işbirliği yaparken strateji çok önemlidir. Stratejiyi ne istediğini bilerek ölçülü koymalıdır. O işbirliğini yaparak neyi amaçlıyorsak onu çok iyi yapmanız lazım. Yanlış yapılırsa dezavantaj vardır. Onun dışında havayolu sektöründe işbirliği yapma zorunluluğu vardır diyebiliriz" sözleri ile ortaya koymuştur. K3 de "...Bu gibi risklerin önüne geçmek için yapılan anlaşmaların olası riskler göz önünde bulundurularak tasarlanması gerekiyor. Bunun için anlaşma dahilinde havayolu şirketlerinin karşılıklı uymaları gereken birtakım sınırlar konulmalıdır" sözleri ile risklerin önüne geçmek için rakiple yapılan anlaşmaya karşılıklı uyulması gereken birtakım kurallar koyulması gerektiğini belirtmiştir.

İmaj kaybetme riski, havayolu şirketleri için ortaklaşa rekabette önemli risklerin başında gelmektedir. Bunun sebebi, herhangi bir sebeple imaj anlamında zarara uğrayan bir havayolu şirketinin, bu süreç içinde zaten yoğun rekabet ve yüksek maliyetlerle karşı karşıya olduğu bir durumda ekonomik anlamda büyük bir zarara uğrama ihtimalinin yüksek olmasıdır. Katılımcı K1, havacılıkta en dikkat edilmesi gereken faktörün güvenlik olduğunu, güvenliğe önem vermeyen bir havayolu ile yapılacak anlaşmanın, anlaşma yapılan havayolunun herhangi bir kazası durumunda anlaşmayı yapan havayolunun imajını zedelemesi anlamında büyük bir risk oluşturduğunu aşağıda verildiği gibi belirtmiştir:

K1: "En önemlisi güvenliktir. Havacılıkta en önemli faktör güvenliktir. 50 yıllık 100 yıllık en önemli şirketleri bile bir kaza çok büyük oranda etkilemektedir. Ben bir havayolu ile code share yapmışsam ve yolcumu o havayoluna vermişsem burada 3-5 yolcunun o havayolundan zarar görmesi herhangi bir kaza kırımında bu bizim imajımızı büyük oranda etkileyecektir. Bu kazanç da olmasın o da olmasın denir..."

Katılımcı K5 ise sahip olunan markanın altında barınan imajı riske atmamak adına anlaşma yapılacak havayolunun birtakım avantajları olsa da markayı devam ettirebilecek standartlara sahip olup olmamasına dikkat ettiklerini şu sözlerle ifade etmiştir.

K5: “...Havayolları ile anlaşmayı yaparken kriter yeterliliklidir. Siz kendi noktanızda yolcuyla belli bir noktaya kadar taşıdığınızda belli standartlardaki bütün kurallara uyuyorsunuz ve belli bir markanız var. Ancak o markayı devam ettirecek bir havayolu ile anlaşma yapıyorsunuz. Sadece o destinasyona uçuyor ve ucuz diye biz o havayolu ile anlaşma yapmıyoruz...”

Günümüz dünyasında rekabetin yüksek olduğu sektörlerde, bir iş alanında geçmiş bilgi birikimi dahi bir ürün olarak değerlendirilebilecek değere sahiptir. İş alanlarına özgü özel iş yapış bilgisinin ortaklaşa rekabet stratejisi sürecinde rakip tarafından ele geçirilmesi de muhtemel bir risktir. Katılımcı K2, “...Know how kaptırma riski var. Daha önce elde ettiğimiz bilgileri, işbirliği yaptığımız şirketler tarafından kazanılması konusu bir risktir. Kendi rakibinizi oluşturmuş olursunuz. Bu bilgileri alıp kendi lehine kullanan şirketler var...” diyerek havayolu sektöründe faaliyetlerini sürdüren havayolu şirketlerinin karşılaşabileceği bu riske dikkat çekmiştir.

#### **4.3.3. Rekabet yoğunluğunun ortaklaşa rekabet stratejisine etkisi**

Havayolu sektöründe faaliyette bulunan pazarların rekabet yoğunluğunun, uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkaran bulgulara bakıldığında, bulgular, uygulanacak ortaklaşa rekabet stratejisinin, pazarın yoğunluğuna göre ve sezonun yoğunluğuna göre değiştiğini ve belli başlı durumlar dışında değişmediğini ortaya koyan üç farklı şekilde bulgu ortaya çıkmıştır. Katılımcı K1, pazardaki rekabetin yoğunluk seviyesinin stratejiyi olumlu etkilediğini ama ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulanacağı pazarda stratejiyi etkileyen tek unsurun bu olmadığını şu sözlerle ortaya koymuştur:

K1: “Mesela ABD rekabetin çok yüksek olduğu bir pazardır. Oradaki güçlü bir havayolu ile işbirliğine gitmek sizin riskinizi azaltacaktır... Mesela code share’e offline (dolaylı uçuğu nokta) başlarsınız bakarsınız, yolcu var ve hat işliyor. Online’a çevirirsiniz o hattı. O hatta artık uçmaya başlarsınız.

Nerelerde ihtiyacınız varsa orası için işbirliğine gitmek istersiniz. Ne, nerede, niçin yapılacak belirlenirken pazarın durumu seviyesi, sizin oraya ne kadar ulaşip ulaşamadığınız, o pazardaki güvenlik seviyesi de önemlidir. Bazen siz oraya güvenlik sebebi veya başka sebeplerle bile doğrudan sefer yapamazsınız. Bu da bir kriterdir.” Buna göre stratejiyi etkileyen diğer unsurlardan biri pazardaki yolcu talebidir. Talepten emin olunmayan durumlarda havayolu şirketi yolcusunu uçurmak istediği hat için ilk olarak oraya uçan başka bir rakibi üzerinden offline kod paylaşımı anlaşması yapmaktadır. Sonrasında talep oluşursa bu kod paylaşımını online yapmaktadır. Havayolu şirketleri, güvenlik vb. sebeplerle uçamadığı noktalar için de yolcular tarafından uçulmak istenen hattı iyi bilen, oranın yerli taşıyıcısı ile offline kod paylaşımı anlaşması yaparak yolcularına uçuş hizmetini sunmaktadır.

Katılımcı K3 de “Tabii ki değişiklik gösteriyor. Pazar az yoğunsa başka havayolları ile yapılan code share ile yolcunu uçurabilirsin. Mesela, kışın, THY ile yapılan code share doğrultusunda THY’nin A ülkesine uçuşları ile yolcularımızı uçurmaktayız” sözleri ile K1’i destekleyen ifadeler kullanmıştır:

Katılımcı K4 de ortaklaşa rekabet stratejisinin, uygulanmak istendiği pazarın rekabet yoğunluğuna göre değişebileceğini ama daha çok sezonun yoğunluğuna göre değiştiğini vurgulamaktadır.

K4: “...Pazarın yoğunluğuna göre kesinlikle değişir işbirliği. Ama pazarın yoğunluğuna göre değil sezonun yoğunluğuna göre de değişiyor. Bazen mesela code share anlaşmaları yapıyorsunuz. Beraber uçacağım diyorsunuz ve sonra bakıyorsunuz ki yürümüyor ve onu bırakabiliyorsunuz ve bu operasyonu tek başınıza yapmak istiyorsunuz...”

Katılımcı K5 ise pazardaki talebin düşük ve rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda, bu stratejiyi uygulamanın havayolu şirketleri için dezavantajlı olacağını şu sözlerle belirtmiştir.

K5: “Ben kendi havayolu şirketimle ilgili şunları söyleyebilirim. Biz havayolu olarak Uzak Doğu’ya hizmet veriyoruz. İstanbul, biraz önce dediğim gibi X şehri üzerinden çalıştığımız ana destinasyon. Amerika haricinde Uzakdoğu pazarı Türkiye’de satılan biletler açısından maalesef çok az. Şöyle söyleyeyim yıl boyu satılan bütün biletlerde Uzakdoğu’nun payı belki yüzde 10’dur. Türkiye turizmi ve Türkiye’de bulunan iş hacmi genelde Avrupa ile veya Ortadoğu ağırlıklı olduğu için Uzakdoğu daha çok high plus, out plus dediğimiz turistlerin ilgisini çeken en küçük bir haftalık seyahatin 1000 dolardan başlayıp 1500-2000 dolarlara çıktığı bir pazar. Bu pazarı biz büyötmek istiyoruz. Rekabet olarak Türkiye’ye uçan bu bölgede de hizmet veren çok fazla havayolu var. Benim en son yapmış olduğum istatistik yanılmıyorsam Uzak Doğu’ya sefer yapan havayollarının toplam haftalık 78 seferi var. Yani bunu bölü 7 yaptığınız zaman İstanbul Atatürk’ten Uzak Doğu’ya o bahsetmiş olduğum destinasyonlara giden günde ortalama 11 uçak kalkıyor. Pazar küçük ama operasyon çok yoğun. Mesela Almanya pazarı çok büyüktür. Operasyon da çok büyüktür. Orada rekabet edebilirsiniz fiyat ve hizmet olarak. Ama burada zaten az olan yolcu sayısını bu kadar havayolu ile bölüşmek tabi ki size avantaj sağlamıyor. Bu dezavantajdır...”

Katılımcı K2 ise ortaklaşa rekabete gidilmek istenen pazarda uygulanacak stratejinin herhangi bir unsurdan bağımsız bir şekilde sadece şirketin kendi stratejik kararları ile doğru orantılı olarak gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu kararların ise yolcu talebi ve fiyatla ilgili olduğu şu ifadelerle ortaya çıkmıştır.

K2: “...Bir yolcu sadece nasıl fiyatı gerçekten düşük bulursa önce İstanbul’a gelir sonra Kuzey Amerika’ya uçar. Ya da Güney Amerika’ya. Ya zamanı olması lazım ya da fiyatın gerçekten düşük olması lazım bu talebi yerine getirebilmek için. Genel olarak bu piyasaya girmek ve çıkmak söz konusudur. Mesela bizim en son A şehrine gerçekleştirdiğimiz uçuşumuz B havayolunun güçlü olmadığı, C şehirden bağladığımız bir destinasyonumuz. Talep son senelerde çok düştü ve artık kışın A şehrine uçmama kararı aldık. Ama aynı zamanda D şehrine fazla bir talep oldu. Onu da haftada 3-4 uçakla karşılamaya çalışıyoruz özellikle yaz aylarında. Bunlar çok dinamik ve daima

değişen yarım yılda bir değişen hamlelerdir piyasa olarak baktığımızda. Buna göre de stratejik olarak işbirlikleriniz değişebiliyor. Ama daha çok kendi şirket stratejilerimiz değişiyor.”

#### **4.3.4. Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektöründeki rekabete etkisi**

Ortaklaşa rekabet stratejisinin sektördeki rekabete etkisi üzerine ortaya çıkan bulgular doğrultusunda ortaklaşa rekabet stratejisinin, havayolu sektöründeki rekabeti dengede tuttuğu ve rekabeti pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte elde edilen bulgular aşağıda verildiği şekildedir.

Katılımcı K1, stratejinin sektörde yaşanan rekabeti olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Fakat bu durumun parkura (hatta) göre değişiklik göstereceğini ifade etmiştir:

“...Bu stratejinin rekabeti olumlu etkileyeceğini düşünüyorum. Ama neresi hangi parkur olduğu çok önemlidir. O yüzden bu anlaşmalar parkur bazında yapılır. Yani havayolu işbirliğini hat bazında işbirliği olarak düşüneceğiz.” K2, rekabet ve işbirliğinin aynı anda gerçekleştiği bu strateji ile sektördeki rekabet ve işbirliği anlamında bir denge oluştuğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

K2: “Rekabet her zaman önemlidir. Rekabet stratejiyi ve çalışma alanını belirler. Kendimizi yenilemeye iter bizi. Bundan dolayı işbirliği rekabet için daima dengesiz bir durum gibi değerlendirilir ama değerlidir. Dengede tutmaktır. Çünkü bir işbirliği çerçevesinde çalışıp da daha büyük bir sektörde daha büyük bir oyuncu olarak görülen bir şirketi de daha da gücünü azaltmaktır...”

Katılımcı K3, “Bu strateji ile birlikte havayolu sektöründeki rekabette herhangi bir azalma meydana gelmemektedir. Ama rekabet kurullarının bazı uygulamaların önünü açarak kolaylaştırması gerekiyor...” açıklamasıyla ortaklaşa rekabet stratejisinin sektördeki rekabette bir azalma meydana getirmeyeceğini ve bu stratejinin daha kapsamlı kullanılması için rekabet kurullarının üstüne bazı görevler düştüğünü ifade etmiştir. K4 de bu görüşü destekler nitelikte ifadeler kullanmıştır.

K4: “Bence olması gereken bir şeydi ve oldu. Çünkü geliştiriyor. En azından pazardan herkes bir pay alıyor. Küçük havayollarını büyük havayolları alarak onları kendi Sister Company’si (kardeş kuruluş) yapıyor ve herkes bir şekilde yaşıyor. Bence rekabeti hiçbir şekilde etkilemiyor... Yani ortaklaşa rekabet olduğunda ne olabilir ki en fazla bir yere daha fazla uçuyorsun.”

#### 4.3.5. Pazar-pasta benzetmesine yönelik düşünceler

Katılımcılara ortaklaşa rekabet strateji üzerine verilen Brandenburger ve Nalebuff’a (1998: 53), ait pazar-pasta örneği aktarılmış ve bunu havayolu sektörü özelinde yorumlamaları istenmiştir. Buna göre katılımcılar bu örneğe istinaden, havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayarak sektörü koruduğu, büyüttüğü, sürdürülebilir kıldığı ve pastayı büyüttüğünden aldıkları payı da büyüttüğü ve bununla beraber havayolu şirketlerinin birlikte büyüdüğü gibi bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

K4: “Aynı biraz önce dediğim gibi. Pazar bir pastaya benziyor. Olay burada sektörü korumak. Sektörün yok olmasını önlemek ve sektörü büyütme. Onun için rekabet ediyorsun. Aslında rekabet etmiyorsun. Koruyorsun. Bir rekabet falan yok aslında. Öyle bir hale geldi ki durum herkes aynı şeyi veriyor. Hiç bir şey farklı değil. Fiyat bakımından. Sadece insan unsuru var. Ama büyütmeye çalışıyor. Ayakta kalmaya çalışılıyor. Büyük havayolları ayakta kalmak için küçük havayollarını yiyor. Onlarla beraber kendisini büyütüyor ölmemeleri için. THY’nin yaptığı gibi işte birkaç tane havayolunu kendi bünyesine topluyor ve sadece büyütüyor.”

K5: “...SkyTeam’in zaten kuruluş amacı budur. Mevcut olan pastadan bireysel olarak kazanç sağlayabilirsiniz. Ancak ortak bir şekilde 20 havayolu ile birlikte hareket ettiğiniz zaman o pastadan çok daha fazla bir dilim koparmanız mümkün olur. Tekrar tekrar söylüyorum her ne kadar büyük bir havayolu olursanız olun networku ne kadar büyük olursa olsun her destinasyona uçuş imkânı yoktur. Ama bizde şu var. Her havayolu, başarıyı sağlayabileceği destinasyona öncelik verir. Mesela siz şimdi stratejik olarak Türkiye’yi ve düşünün. İstanbul’u düşünün. Siz buradan yapacağınız Uzak

Doğu operasyonlarında mı başarılı olursunuz yoksa dibinizde bulunan Avrupa ülkelerinde mi başarılı olursunuz? Türk’lerin yoğun olduğu, Almanya, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya’da. Dolayısıyla bunlar çok kolay elde edilebilen pasta dilimleridir. Siz bunu oralardan buraya uçan havayolları ile rekabet için bir araya geliyorsunuz. O zaman daha fazla yolcuya ulaşma imkânınız var. Yani pastayı bireysel olarak artırma imkânı çok az. Bu tür üyeliklerde ne olur. İki üç havayolu bir araya gelir. Bir code share anlaşması yaparsınız. Buradan çok fayda elde edersiniz veya yolcuların ortak lounge veya bagaj hizmetini daha iyi almaları için bir birlik oluşturunuz...”

#### 4.4. Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Yönelik Benzetmeler

Katılımcıların deneyimlerinden yola çıkarak, algılarındaki ortaklaşa rekabet stratejisini somutlaştırmaları amacıyla ortaklaşa rekabet stratejisini bir şeye benzetmeleri istenmiştir. Bu anlamda ortaya birbirinden farklı bulgular çıkmıştır. Her bir katılımcıya ait benzetme Tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17. Katılımcıların Ortaklaşa Rekabet Stratejisine Yönelik Benzetmeleri

| Katılımcı | Benzetme                                                           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| K1        | Yakın iki arkadaşın çay içmesi.                                    |
| K2        | Düşmanını yakında tutma stratejisi.                                |
| K3        | Birbirini tamamlayan bir puzzle.                                   |
| K4        | Rekabette hep kendi tarafını yüksekte bırakmak isteyen bir terazi. |
| K5        | Rakiple aydınlık bir odada olmak.                                  |

Katılımcıların Tablo 17’deki benzetmeleri yapmalarının ardındaki sebeplere yönelik bulgular, sırasıyla aşağıdaki gibidir.

K1: “...Aynı anda belki 30-40 tane havayolu ile işbirliğim vardır. Çok o kadar güçlü bağlar değildir code share’de. Ama joint venture’da o bağ daha güçlüdür. Somutlaştırmak gerekirse yakın arkadaşlık diyebiliriz. Yakın iki arkadaşın beraber çay içmesi gibidir havayolu sektöründeki işbirlikleri.”

K2: “Benzetme yapacak olursam bu stratejiye düşmanını yakında tutma stratejisi diyebilirim. Düşmanımı yakınımda tutarsam ne olup ne bittiğini daha rahat değerlendirme fırsatım olur. Uzakta tutarsam gözden kaçabilir. O zaman rekabette önüme geçebilir. O yüzden düşman olarak nitelendirdiğimiz bir partner olarak geçerse daha da en azından üstünde kendi açımızdan bir kontrol sahibi olma imkânı edinmiş oluruz...”

K3: “Ben buna bir benzetme yapacak olursam müşterilerin seçeneklerinin fazlalaşması adına uçmadığım yerlere uçan yani uçuş ağımlı tamamlayan havayolları ile bu anlaşmaları yapmak isteyeceğimden ortaklaşa rekabete giden rakip şirketleri veya ortaklaşa rekabet stratejisini birbirini tamamlayan bir puzzle’a benzetebilirim.”

K4: “Aslında çok enteresan bir şey. Hepiniz dertsunuz. Dışarda oturuyorsun konuşuyorsun ama bir şekilde de kendinizi korumaya çalıştığınız yerler var. Her şeyini paylaşmıyorsun. Kendinizi ve şirketinizi korumaya çalıştığın bir şeyler var. Rekabette hep kendi tarafını yüksekte bırakmak isteyen bir terazi. Çünkü insanlar çok da fazla dürüst değiller.”

K5: “Ulaşamayacağımız yolcuya size ulaşma imkânı veriyor pozitif olarak. Negatif olarak elinizdeki müşteriyi başkasına sunuyorsunuz. Bir de pastadan dilim alıyorsunuz ama size fayda getiriyor mu? Benzetme yapacak olursak; her şeyin şeffaf bir şekilde olduğundan emin olmak için rakiple aydınlık bir odada olmak diyebiliriz.”

## 5. Sonuç ve Öneriler

Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, stratejiyi uyguladığı tespit edilen beş geleneksel havayolu şirketinin üst düzey yöneticileri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Havayolu şirketlerinin, rekabet etmekten memnuniyet duydukları, rekabetin gelişimleri için gerekli olduğuna inandıkları ve bu unsuru yaşamın bir parçası olarak kabul ettikleri görülmüştür. İşbirliğini ise bir takım çalışması olarak gördükleri ve bir rekabet avantajı sağlama aracı olarak kullandıkları ifade edilmiştir. Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet stratejisinin bu temel iki unsuru olan rekabet ve işbirliğine bakış açılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu sektöründe stratejik havayolu ittifakları ve diğer ortaklaşa rekabet uygulamaları, rekabet kurullarından alınan özel izinlerle gerçekleştirilmektedir. Normal şartlarda bir araya gelemeyen havayolu şirketleri, bu tür uygulamalarla yapılacak işbirliğinin yolcu avantajına olacağını ve rekabeti etkilemeyeceğini garanti ederek bir araya gelmektedir. Buna istinaden, rekabet kurullarının istisnaları artırması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketleri, stratejinin sunmuş olduğu avantajları kullanarak uygulamayan rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Ortaklaşa rekabet stratejisinin daha çok büyük ve zirveyi hedefleyen havayolu şirketleri tarafından kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu sektöründe gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet uygulamaları, kod paylaşımı, ortak sık uçan yolcu programı kullanımı, özel yolcu salonu paylaşımı, ortak girişim vb. şekillerde olmaktadır. Bunların arasında en çok kullanılan işbirliği şeklinin ise kod paylaşımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu sektörü, havayolu şirketlerinin faaliyetlerini yüksek maliyetlerle sürdürdüğü bir sektördür. Ortaklaşa rekabetin havayolu şirketlerine sunmuş olduğu önemli faydaların başında maliyetleri düşürmesi gelmektedir. Havayollarının stratejik ittifaklar aracılığıyla maliyetleri düşürmek için ortak kullanımları çoğalttığı ve sahip oldukları maliyet düşürücü tecrübeleri birbirleri ile paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik havayolu ittifakı üyesi havayolu şirketleri, ittifakların belirlemiş olduğu kurallar ve standartlar çerçevesinde hareket edebilmektedir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak ulaşılan önemli sonuçlardan biri, bu ittifakların geçerliliğinin artık üye havayolu şirketleri tarafından sorgulandığı ve varlıklarını devam ettirmek için havayolu şirketlerinin istekleri doğrultusunda bazı katı tutumlardan sıyrılıp daha esnek bir yapıya bürünmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ulaşılan önemli sonuçlardan biri de havayolu şirketleri tarafından yapılan ortak girişimlerin artık klasik anlamda yapılmadığıdır. Eskiden tüm ülke pazarına hitap eden ortak girişimlerin yerini şimdilerde hat bazında veya bölgesel bazda uygulanan ortak girişimler almıştır. Klasik anlamda bir ortak girişime örnek olarak THY ve Lufthansa Airlines ortaklığındaki Sun Express havayolu şirketi verilebilir. Son zamanlarda yapılan ortak girişimlere ise Amerikan havayolu şirketi United Airlines, Kanadalı havayolu şirketi Air Canada ve Alman havayolu grubu Lufthansa Grup (Lufthansa Airlines, Swiss International Air Lines, Austrian Airlines) tarafından gerçekleştirilen A++ Transatlantik ortak girişimi ile Avustralya havayolu şirketi Qantas Airways ve Birleşik Arap Emirlikleri havayolu Emirates Airlines tarafından gerçekleştirilen Kangaroo Airways ortak girişimi örnek verilebilir.

Havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet etme amaçlarına istinaden ulaşılan sonuca göre, ortaklaşa rekabet edilecek rakibin iyi bir değerlendirmeden geçmesi gerekmektedir. Bunun sebebi, ortaklaşa rekabet edilecek rakibin, ortağının iş yapış şekline haberdar olma amacıyla hareket etme amacında olabileceğidir. Özellikle başarılı havayolu şirketleri, uzun yıllar sonunda elde ettikleri özel iş yapış bilgisini, ortaklaşa rekabet ettikleri rakiplerine kaptırmaları halinde ilerleyen zamanlarda birlikte hareket ettikleri

pazarda, kendilerini saf dışı bırakacak bir rakip oluşmasına sebep olabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu şirketleri tarafından bir pazarda uygulanacak ortaklaşa rekabet şekline karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken faktörlere ilişkin şu sonuca ulaşılmıştır. Uygulanacak ortaklaşa rekabet şeklini, pazardaki rekabet yoğunluğunun yanı sıra yolcu talebi ve pazardaki güvenlik durumu etkilemektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan bir başka sonuç ise ortaklaşa rekabet stratejisinin, havayolu sektöründeki rekabet ve işbirliklerine bir denge getirdiğidir. Ayrıca stratejinin sektördeki rekabeti olumsuz etkilemediği, aksine sektör için olumlu kazanımları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Havayolu şirketleri, trafik hakları ve devlet müsaadeleri bakımından uçuş düzenlemek istedikleri pazarlara erişim anlamında birbirlerine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca bu duruma ek olarak, yüksek maliyetlerden kurtulmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak gibi durumlar da havayolu şirketlerinin birbirleri ile ne kadar bağlantılı çalışması gerektiğini ortaya koyan sonuçlardır. Bu doğrultuda, her katılımcının dikkat çektiği noktanın ortak olduğu görülmüştür: “Havayolu sektöründe hiçbir havayolu tek başına bir yere gelemmez.”

Havayolu sektöründe uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin ulaşılan bir başka sonuç ise ortaklaşa rekabet stratejisinin uygulanmasında durumsallık yaklaşımının söz konusu olmasıdır. Ortaklaşa rekabete giden bir havayolu şirketi, kaynak, network vb. bakımından zayıfsa ortaklaşa rekabet stratejisini bir hayatta kalış olarak stratejisi olarak değerlendirebilmektedir. Kaynak, network vs. bakımından güçlü şirketler ise gücünü daha da artırma düşüncesiyle ortaklaşa rekabet stratejisini kullanmaktadır.

Sonuç olarak şunları söylemek mümkündür. Ortaklaşa rekabet stratejisi, havayolu sektöründe özellikle zirveyi hedefleyen taşıyıcılar arasında oldukça sık uygulanan bir stratejidir. Havayolu şirketleri, rakip havayolu şirketleri ile belli bir alanda karşılıklı fayda doğrultusunda ittifaklar, kod paylaşımı, ortak girişim gibi birtakım havayolu işbirliklerinden biri dahilinde ortaklaşa rekabete giderken aynı süreçte diğer alanlarda

rekabetlerine devam etmektedir. Birbirine rakip havayolu şirketleri arasındaki bu tür uygulamaların önemi, hayatta kalma mücadelesi veren ve büyümek isteyen havayolu şirketleri için gün geçtikçe daha da artmaktadır. Çünkü işbirliği, bir havayolu şirketinin tek başına elde edemeyeceği bir rekabetçi avantajı mümkün kılmaktadır. Böylece, ortaklaşa rekabet ilişkileri içinde yer alan havayolu şirketleri, tek başına mücadele etmeye çalışan rakiplerine nazaran daha büyük ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmektedir. Bunun yanında, sektör korunmakta, sektördeki pasta büyümekte ve sektörün sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan öneriler uygulama ve araştırma açısından olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Uygulama açısından öneriler şu şekildedir:

- Rekabet kurullarının havayolu şirketleri tarafından istenen ve hem havayolu şirketlerine hem de yolculara fayda sağlayacak uygulamaların önünü açarak kolaylaştırmalıdır.
- Havayolu şirketlerinin, ortak olarak hareket edecekleri rakipler ile aralarında ilerleyen süreçte birtakım fırsatçılık, güven sorunu vb. sebeplerden kaynaklanabilecek durumların önüne geçebilmek için ortaklaşa rekabet anlaşmalarının tasarlanma sürecinde gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.
- Ayrıca bir diğer öneri de DMT'lerin de havayolu sektörü için faydalı görülen bu stratejiyi stratejik havayolu ittifaklarına dahil olarak uygulamalarına yöneliktir. Zira, Star Alliance buna yönelik bir uygulamayı başlatacağını 2015 yılının sonunda duyurmuştur.<sup>5</sup>

Araştırmaya yönelik öneriler ise aşağıdaki gibidir:

- Bu araştırma, Türkiye'de faaliyette bulunan beş geleneksel havayolu şirketinden elde edilen bulgular doğrultusunda yapılmıştır. Bundan sonraki çalışma, daha

---

<sup>5</sup> [www.staralliance.com/en/news-article?newsArticleId=606874](http://www.staralliance.com/en/news-article?newsArticleId=606874)

büyük bir örnekleme ve havayolu şirketlerinin genel merkezlerinde üst yönetim kademesinde çalışan yöneticilerle gerçekleştirilebilir.

- Ayrıca ortaklaşa rekabet stratejisinin iç hatlarda uygulanabilirliği araştırmaya değer görülmektedir.
- Bir diğer öneri ise literatürden derleme ve havayolu uzmanlarından alınan görüşler doğrultusunda havayolu şirketlerinin ortaklaşa rekabet edebilirliğini ölçen bir ölçeğin geliştirilmesi yönündedir.

Araştırma, havayolu şirketleri ve ittifaklar için havayolu sektöründe gerçekleştirilen ortaklaşa rekabet stratejisine bakış açısını detaylı bir şekilde ortaya koymaktadır. Araştırmanın, bu yönüyle, havayolu şirketi ve ittifak yöneticilerine mevcut durum hakkında bilgi vermesi ve gelecek adına atılacak adımlar için fikir sunması beklenmektedir.

## Ekler Listesi

### Sayfa

|                                         |                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Ek 1. Görüşme Onay Formu.....</b>    | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.8</b> |
| <b>Ek 2. Katılımcı Bilgi Formu.....</b> | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>  |

...../...../.....

EK-1

### Görüşme Onay Formu

Değerli katılımcı,

Bu çalışmada, ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimlerinin ortaya konması amacıyla aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmaktadır:

Ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu şirketlerinin deneyimleri nelerdir?

Bu amaçla yapılan araştırmada, sizin ortaklaşa rekabet stratejisiyle ilgili değerli fikirlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden gelen bilgiler ışığında, havayolu sektörü için ortaklaşa rekabet stratejisinin önemini vurgulanarak, ortaklaşa rekabet stratejisinin kullanımı için önerilerde bulunulacaktır. Bu nedenle araştırmaya katılarak deneyimlerinizi aktarmanız, bilimsel bir çalışmayı desteklemenin yanı sıra sektörün gelişimine de katkı sağlayacaktır.

Bu süreçte siz değerli katılımcımızdan ricamız, görüşmede size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı şekilde cevap vermenizdir. **Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sırasında, tüm verileriniz gizli tutularak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Ayrıca çalışmada sizin ve çalıştığımız havayolunun ismi gizli tutulacaktır.**

Araştırmamıza vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Araştırma Görevlisi Gökhan TANRIVERDİ

Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

Görüşme esnasında ses kaydının yapılmasında bir sakınca yoktur/vardır.

İsminiz: .....

İmza:.....

**EK-2**

**Katılımcı Bilgi Formu**

**Cinsiyetiniz:**

**Yaşınız:**

**Eğitim Durumunuz:**

**Bu kurum/kuruluştaki şu anki pozisyonunuz:**

**Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz:**

**Kaç yıldır bu kurum/kuruluştaki çalışıyorsunuz:**

**Havacılık Alanındaki Toplam Çalışma Süreniz:**

## Kaynakça

- Agusdinata, B. ve Klein, W. (2002). The dynamics of airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8, 201-211.
- Akad, M. T. (2003). *Strateji üzerine*. İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Akdoğan , A. A. ve Cingöz, A. (2012). An Empirical Study on Determining the Attitudes of Small and Medium Sized Businesses (SMEs) Related to Coopetition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 252-258.
- Akdoğan, A. A.; Doğan, N. Ö. ve Cingöz, A. (2015). Coopetition as a business strategy: determining the effective partner selection criteria using fuzzy ahp. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 137-151.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Aktan, C. ve Vural, İ. (2004). *Yeni ekonomi ve yeni rekabet*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.
- Aladag, D. (2013). Network coopetition: An empirical analysis with multiple case approach. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edinburg: University of Edinburg.
- Albers, S.; Heuerman, C. ve Koch, B. (2009). International market entry strategies of eu and asia-pasific low fare airlines. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cologne: University of Cologne.
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: a critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47.
- Altunay, E.; Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin. *Sakarya University Journal of Education*, 62-80.
- Amoah, J. A. ve Debrah, Y. A. (2011). The Evolution of Alliances in the Global Airline Industry: A Review of the African Experience. *Thunderbird International Business Review*, 53(1), 37-49.
- Anadolujet (2015). *İnovasyonun Akıl Hocası*. <http://www.anadolujet.com/ajtr/> (Erişim Tarihi: 09.12.2015)

- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Middlesex : Penguin Books
- Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri ve Yayılım Süreci. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-2, 125-141.
- Astley, W. G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *The Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- ATAG. (2015). *Economic ve Social Benefits of Air Transport*.
- ATIG. (2014). *Havayolu Sektörü - 2015'e Bakış*. ATIG.
- Baar, R. (2011). The effect of coopetition on the market value of firms: Do cooperative agreements between competitors lead to an increase in market competition?. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tilburg: Tilburg University.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: Genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-119.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barry, J. N. ve Adam , M. B. (1997). Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy ve Leadership*, 25(6), 28 - 33.
- Bengtsson, M. ve Kock , S. (2000). "Coopetition" in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bonel , E. ve Rocco, E. (2007). Coopeting to survive; surviving coopetition. *International Studies of Management ve Organization*, 37(2), 70-96.
- Bouncken, R. B.; Gast, J.; Kraus, S. ve Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Rev Manag Sci*, 9, 577-601.
- Bowser, J. *Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy*. IBM Global Services: [http://www-07.ibm.com/services/pdf/the\\_value\\_of\\_relationships\\_in\\_the\\_networked\\_economy.pdf](http://www-07.ibm.com/services/pdf/the_value_of_relationships_in_the_networked_economy.pdf) (Erişim Tarihi: 29.02.2016)
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1998). *Ortaklaşa rekabet*. (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık.

- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2).
- Brueckner, J. K. (2001). The economics of international codesharing: An analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 19, 1475–1498.
- Campbell, D.; Stonehouse, G. ve Houston, B. (2002). *Business strategy: an introduction* (2. Baskı). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cento, A. (2009). *The airline industry: challenges in the 21st century*. Physica-Verlag Heidelberg.
- Chan, D. (2000). The development of the airline industry from 1978 to 1998: A strategic global overview. *Journal of Management Development*, 19(6), 489-514.
- Chen, R. ve Liang, Z. (2011). Coopetition strategymanagement in smes—Case study of Nyhammars and Bäckströms Company. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gävle: University of Gävle.
- Chien, T.-H., ve Peng, T.-J. (2005). Competition and cooperation intensity in a network – A case study in taiwan simulator industry . *The Journal of American Academy of Business*, 150-155.
- Chin , K.; Chan , B. ve Lam, P. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management ve Data Systems*, 108(4), 437 - 454.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry ve research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cygler, J. (2009). *Kooerencja przedsiebiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Szkola Glowna Handlowa W Warzawie.
- Czakon , W.; Kuś, K. M.; ve Rogalski, M. (2014). Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997-2010. *Journal Of Economics ve Management* , 122-150.
- Çoban, O. (2011). *Rekabet ve firma stratejisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Dabanlı, E. (2010). Konaklama işletmelerinde ortaklaşa rekabetin uygulanabilirliği: kapadokya bölgesi’nde bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Das, T. K.,ve He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 12(3), 114-143.
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- Demirel, Y. (2011). Bankacılık sektöründe ortaklaşa rekabet stratejisi. İstanbul: Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Demirel, Y.; Keskin, N.; Ülgen, H.; Yozgat, U. ve Baş, T. (2011). Kredi kartları pazarında ortaklaşa rekabet stratejisi: Advantage kredi kartı üzerine bir araştırma. *Yönetim*, 22(68), 73-90.
- Demirel, Y.; Arzova, B.; Ardıç, K. ve Baş, T. (2013). Organizational learning on coopetition strategy: an exploratory research on a Turkish private banks credit card application. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 902-910.
- Denton, N. ve Dennis, N. (2000). Airline franchising in Europe: benefits and disbenefits to airlines and Consumers. *Journal of Air Transport Management*, 6, 179-190.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Doğanay, A.; Ataizi, M.; Şimsek, A.; Balaban, J.; Akbulut, Y. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. London: Routledge.
- Driver, J. C. (1999). Developments in airline marketing practice. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(5), 134-150.
- Engin, E. (2005). İşletmelerin uluslararası rekabet stratejileri ve uygulamalı bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, N. (1999). Kişilerde iç çatışma nedeni olarak rekabet-işbirliği ikilemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 45-60.
- Eren, E. (1979). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Evans, N. (2001). Collaborative strategy: An analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, 22, 229-243.

- Fillol, R. F. (2009). Airline competition and network structure. *Transportation Research Part B: Methodological*, 43(10), 966–983.
- Galvagno, M. ve Garraffo, F. (2010). The promise of coopetition as a new theoretical perspective in strategic management. S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, ve F. Le Roy içinde, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 40-58). Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Ganguli, S. (2007). Coopetition models in the context of modern business. *The Icfa Journal of Marketing Management*, 6(4), 6-16.
- Gerede, E. (2002). *Havayolu taşımacılığında küreselleşme ve havayolu işbirlikleri-thyao.'da bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerede, E. (2012). Hava taşımacılığı. N. Aras, ve E. Gerede (Dü) içinde, *Ulaştırma sistemleri* (s. 80-104). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Glisson, L. M.; Cunningham, W. A.; Harris, J. R. ve Aiss, J. D. (1996). Airline industry strategic alliances: marketing and policy implications. *International Journal of Physical Distribution ve Logistics Management*, 26(3), 26-34.
- Gnyawali, D. R.ve Park, B.-J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises:a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Goh, K. ve Uncles, M. (2003). The benefits of airline global alliances: an empirical assessment of the perceptions of business travelers. *Transportation Research Part A*, 37, p. 479–497.
- Goh, M. ve Yong, J. (2006). Impacts of code-share alliances on airline cost structure: A truncated third-order translog estimation. *International Journal of Industrial Organization*, 24, 835-866.
- Gudmundsson, S. V.; de Boer, E. R. ve Lechner, C. (2002). Integrating frequent flyer programs in multilateral airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8, 409-417.
- Guegen, G., Pellegrin Boucher, E., ve Torres, O. (2006). Between cooperation and competition : the benefits of collective strategies within business ecosystems. The example of the software industry. *2nd Workshop On Coopetition Strategy*, (s. 2-23). Milan.

- Güler, A.; Halıcıoğlu, M. B. ve Taşgın, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hamel, G.; Doz, Y. ve Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors—and win. *Harvard Business Review*.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim işletmelerinde değişim yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Holmberg, A. ve Örne, K. (2013). Coopetition for innovative freight transport solutions in Swedish retail. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Lund: Lund University.
- Huang, H. C. ve Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal Of Management ve Organization*, 21(6), 812-834.
- ICAO (2004). *Manual on the regulation of international air transport*. 2.
- Jorde, T. M. ve Teeje, D. J. (1989). Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review: Business ve Public Policy*, 31(3), 25-37.
- Kanbur, E. ve Karakavuz, H. (2015). Küresel havayolu işbirliklerinin stratejik analizi:star alliance, SkyTeam ve oneworld işbirlikleri ekseninde swot analizi. *III.Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi (UHAT)* (s. 486-498). İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kılınç, İ.; Öncü, M. A. ve Taşgit, Y. E. (2009). A study on the competition strategies implemented in the airline companies in Turkey. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (17), 173-185.
- Kim, S.; Kim, N.; Pae, J. H. ve Yip, L. (2013). Cooperate “and” compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 28(4), 263-275.
- Kirchner, T. A. (2007). Coopetition (contemporaneous cooperation and competition) among nonprofit arts organizations: the case of symphony orchestras. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Norfolk: Old Dominion University.
- Kleymann, B. ve Seristo, H. (2004). *Managing strategic airline alliances*. Hampshire: Asghate.

- Klimas, P. (2014). Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley. *Journal of Economics ve Management*, 96-119.
- Klophaus, R., Conrady, R., ve Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ko, Y. D. (2016). An airline's management strategies in a competitive air transport market. *Journal of Air Transport Management*, 50, 53-61.
- Kozyra, B. (2012). Strategic alliance as a particular form of coopetition. *Global Management Journal*, 1(2), 27-38.
- Kuyucak, F. ve Sengur , Y. (2011). A comparative study of airlines operating in turkish domestic market: low-cost business model perspective. *The Business Review, Cambridge*, 19(1), 62-69.
- Kuzminykh, N. ve Zufan, P. (2014). Airline Alliances and Their Influence on Firm Performance. *Procedia Economics and Finance*, 12, 329-333.
- Lachmann, W. (1999). *The development dimension of competition law and policy*. Geneva: UNCTAD.
- Lacoste, S. M. (2014). Coopetition and framework contracts in industrial customer-supplier relationships. *Qualitative Market Research*, 17(1), 43-57.
- Lederman, M. (2008). Are frequent-flyer programs a cause of the “hub premium”? *Journal Compilation*, 17(1), 35-66.
- Long, M. M.; Clark, S. D.; Schiffman, L. G. ve McMellon, C. (2003). In the air again: frequent flyer relationship programmes and business travellers’ quality of life. *International Journal Of Tourism Research*, 5, 421-432.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42, 129-144.
- Mahajan, V. ve Wind, Y. (1988). Business synergy does not always pay off. *Long Range Planning*, 21(1), 59-65.
- Makkonen, M. H. (2008). Co-opetition: coexistence of cooperation and competition in public sector-a case study in one city’s public companies. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Mandel, B. N. (1998). Measuring competition in air transport. Airport and airtraffic: regulation, privatisation and competition. Hamburg.

- Martinet, A. C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.
- Meneses, J. A. (2015). Partner selection in co-opetition: a three step model. *Journal*, 17(1), 23-35.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskı). (S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meyer, H. (1998). My enemy, my friend. *Journal of Business Strategy*, 19(5), 42-46.
- Minà, A. (2011). *Genesis and conceptualization of coopetition strategy*. Catania: University Of Catania.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B. ve Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (Fourth Edition b.). Prentice Hall.
- Mirze, K.; Besler, S.; Şakar, A. N.; Barca, M.; Paşaoğlu, D.; Ağlargoş, O. ve Dalyan, F. (2013). *Stratejik Yönetim 2*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Morris, M. H.; Koçak, A. ve Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.
- Nasr, E. S.; Kilgour, M. D. ve Noori, H. (2015). Strategizing niceness in co-opetition: The case of knowledge exchange in supply chain innovation projects. *European Journal of Operational Research*, 244, p. 845–854.
- Nielsen, R. P. (1988). Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, 475-492.
- Oneworld. www.oneworld.com, (Erişim Tarihi: 15.06.2016)
- Oum, T. H.; Park, J.-H. ve Zhang , A. (1996). The effects of airline codesharing agreements on firm conduct and international air fares. *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(2), 187-203.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin üzerine değerlendirmeler. *International Journal of Economic and Administrative Studies*(14), 69-85.
- Özer, Y. E. (tarih yok). Küresel rekabet - bölgesel kalkınma ajansları ve türkiye. *Review of Social, Economic ve Business Studies*, 9(10), 389-408.

- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *The Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Parveen, V. G. (2001). Core competency requirements for manufacturing effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(3), 217-227.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. CA: Sage.
- Peksatıcı, Ö. (2010). *Competitive strategies of airline companies operating in turkish domestic aviation market*. İstanbul: The Republic of Turkey Bahçeşehir University.
- Pels, E. (2008). Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*, 24, 68-74.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston : Harvard Business Scholl Publishing.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation. *Harvard Business Review*, 79-90.
- Quint, B. (1997, 01). Coopetition: Sleeping with the enemy. *Information Today*, s. 7.
- Rajasekar, J. ve Fouts, P. (2009). Strategic alliances as a competitive strategy. *International Journal of Commerce and Management*, 19(2), 93-114.
- Rhoades, D. L. ve Lush, H. (1997). A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration. *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 109-114.
- Ritala, P. (2010). Coopetitive advantage – How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896.

- Sarılgan, A. E. (2007). Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Sarvan, F.; Durmuş Arıcı, E.; Özen, J.; Özdemir, B.; Tarcan İçigen, E. (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 73-122.
- Shaw, S. (1999). *Airline marketing and management*. Hampshire: Ashgate.
- SkyTeam. [www.SkyTeam.com](http://www.SkyTeam.com), (Erişim Tarihi: 15.06.2016)
- Star Alliance. [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com), (Erişim Tarihi: 15.06.2016)
- Solesvik, M. Z. ve Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management ve Data Systems*, 110(6), 841 - 860.
- Sroka, W. (2013). Coopetition in the steel industry – Analysis of coopetition relations in the value net. *Metalurgija*, 52(1), 127-130.
- Stein, H. D. ve Ginevicius, R. (2010). New co-opetition approach for supply chain applications and the implementation a new allocation rule. 6th International Scientific Conference, Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University, 1092-1099
- Şengür, Y. (2004). *Havayolu taşımacılığında düşük maliyetli taşıyıcılar ve uygulayanların araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tanyeri, M. ve Aytekin , F. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak DıĞ Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- TDK.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsvekelime=i%C5%9F%20birli%C4%9Fiveguid=TDK.GTS.5223b323782d00.38698360](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsvekelime=i%C5%9F%20birli%C4%9Fiveguid=TDK.GTS.5223b323782d00.38698360) (Erişim Tarihi: 05.02.2016)
- Thomason, S. J.; Simendinger, E. ve Kiernan, D., 2013. Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business ve Entrepreneurship*, 26(1), 15-28.

- Tomski, P. (2011). The Horizons of Coopetition - the analysis of the selected aspects of application. *Organizacuju Vadyba*, 59, 131-147.
- Upham, P.; Maughan, J.; Raper, D. ve Thomas, C. (2003). *Towards sustainable aviation*. London: Earthscan Publication.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Wei, W. ve Hansen, M. (2007). Airlines' competition in aircraft size and service frequency in duopoly markets. *Transportation Research Part E*, 43, 409-424.
- Wells , A. T. (1999). *Air transportation: A management perspective* (4. Baskı). Wadsworth Publishing Company.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic .Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. ve Karnani, A. (1987). Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8(2), 187-194.
- Whalen, W. T. (2007). A panel data analysis of code-sharing, antitrust immunity, and open skies treaties in international aviation markets. *Rev Ind Organ*, 30, 39-61.
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29, 663-676.
- Williams, G. (2001). Will Europe's charter carriers be replaced by "no-frills" scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management*, 7, 277-286.
- Yami, S.; Castaldo, S.; Dagnino, G. B.; Roy, F. L. ve Czakon, W. (2010). Introduction – coopetition strategies: Towards a new form of inter-organizational dynamics? S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, ve F. L. Roy içinde, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 1-19). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, A.; Hui, Y. V. ve Leung, L., 2004. Air cargo alliances and competition in passenger markets. *Transportation Research Part E*, 40, 83-100.

- Zhang, A. ve Zhang, Y. (2006). Rivalry between strategic alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 24, 287-301.
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence ve Planning*, 22(7), 780-789.