

**HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABETÇİ DİNAMİKLERİN  
BELİRLEYİCİLERİ: TÜRKİYE DIŞ HATLAR HAVAYOLU PAZARINDA  
PANEL REGRESYON ANALİZİ UYGULAMASI**

**Doktora Tezi**

**Mehmet YAŞAR**

**Eskişehir, 2021**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABETÇİ DİNAMİKLERİN  
BELİRLEYİCİLERİ: TÜRKİYE DIŞ HATLAR HAVAYOLU PAZARINDA  
PANEL REGRESYON ANALİZİ UYGULAMASI**

**MEHMET YAŞAR**

**DOKTORA TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ender GEREDE**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan, 2021**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

## ÖZET

### **HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDAKİ REKABETÇİ DİNAMİKLERİN BELİRLEYİCİLERİ: TÜRKİYE DIŞ HATLAR HAVAYOLU PAZARINDA PANEL REGRESYON ANALİZİ UYGULAMASI**

**Mehmet YAŞAR**

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2021**

**Danışman: Prof. Dr. Ender GEREDE**

Bu tezin amacı rekabetçi eylemler üzerinde etkili olduğu düşünülen öncüllerin ortaya çıkarılması ve bunun yapılan hamle türlerine göre değişip değişmediğinin Türkiye dış hatlar havayolu pazarı bağlamında ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada bağımlı değişkenleri rekabetçi hamle sayıları, bağımsız değişkenleri havayolu işletmelerinin işletme yapısı, sahip olduğu kaynaklar, pazar işbirlikleri, pazar ilişkilerini belirten 12 değişken oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında oluşturulan modeller panel regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma bulguları tarife temelli hamle sayıları üzerinde büyüklük, toplam uçuş sayısı, insan kaynakları, hazırda bekleyen kaynakların pozitif, işletme olgunluğu, filo homojenliği, kaynak aktarma yeteneği ve pazar ortaklığının negatif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kapasite temelli hamle sayıları üzerinde insan kaynakları ve hazırda bekleyen kaynaklar, filo homojenliği ve pazar ortaklığının pozitif, büyüklük ve işletme olgunluğunun negatif etkileri olduğu ortaya konmuştur. Fiyat hamleleri üzerinde toplam uçuş sayısı, işletme olgunluğu, hazırda bekleyen kaynaklar ve filo homojenliğinin pozitif, insan kaynakları, kaynak benzerliği, kaynak aktarma yeteneği ve pazar ortaklığının negatif etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Konfor temelli hamleler üzerinde pazar işbirliği, insan kaynakları, hazırda bekleyen kaynaklar ve pazar ortaklığının pozitif, göreceli büyüklüğün negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. İmaj hamleleri üzerinde toplam uçuş sayısı, pazar işbirliği, hazırda bekleyen kaynaklar ve pazar ortaklığının pozitif, büyüklük ve işletme olgunluğunun negatif etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak rekabetçi hamle türlerine göre farklı öncüllerden oluşan ve aynı öncülün hamle türüne göre farklı etkilerinin gözlemlendiği modeller elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Rekabet Dinamikleri, Rekabet, Rekabetçi Hamleler, Hamle Türleri

## **ABSTRACT**

### **DETERMINANTS OF COMPETITIVE DYNAMICS BETWEEN AIRLINES: A PANEL REGRESSION STUDY ON TURKISH INTERNATIONAL AIRLINE MARKET**

**Mehmet YAŞAR**

**Department of Civil Aviation Management**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, April 2021**

**Supervisor: Prof. Dr. Ender GEREDE**

This dissertation aims to detect the effective factors on the airline firms' competitive actions and reveal whether these factors change by the type of actions taken by these airlines in the context of Turkish international airline market. The dependent variables of the research are the number of competitive actions, and the independent variables are 12 variables that indicate the structure of the airlines, the resources of the airlines, the market alliances, and the market relations. The panel regression analysis is applied to test the research models. The results of the research reveal that there is a negative effect of the size of the firm, number of flights, human resources, and slack resources on the tariff-based actions. On the other hand, fleet homogeneity, resource deployment capability, and market commonality positively affect the tariff-based actions. The research shows that human resources, slack resources, fleet homogeneity and market commonality positively affect the capacity-based actions. It also reveals that there is a negative effect of size of the firm and firm maturity on the capacity-based actions. Number of flights, firm maturity, slack resources, and fleet homogeneity positively affect the price-based actions. Human resources, resource similarity, resource deployment capability, market commonality negatively affect the price-based actions. Market alliances, human resources, slack resources, the market commonality have a positive; size of the firm has a negative effect on the comfort-based actions. Number of flights, market alliances, slack resources, and market commonality has a positive; size of the firm and firm maturity have a negative effect on the image-based actions. As a result, it can be observed that different factors rely on various competitive actions, and the same factor has different effects based on the type of actions taken in the research model.

**Keywords:** Strategic Management, Competitive Dynamics, Competition, Competitive Actions, Type of Action

## ÖNSÖZ

Hem akademik anlamda hem de hayata dair yaklaşımı ile bugünlere gelmemde büyük yeri olan; bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük emekleri olan ve birlikte çalışmaktan büyük keyif aldığım çok değerli hocam, yeri geldiğinde abim, tez danışmanım Prof. Dr. Ender GEREDE'ye en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Yapmış oldukları önemli katkılarla araştırmaya destek veren değerli jüri üyeleri Prof. Dr. Senem BESLER'e ve Prof. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ'ye öneri sürecinden başlayarak tezin son anına kadar yapmış oldukları değerli katkılardan ötürü teşekkür ederim. Ayrıca değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Kasım KİRACI ve Dr. Öğr. Üyesi Gamze ORHAN'a da teşekkür ediyorum.

Tezimin yazım sürecinde benimle beraber bu zorlu süreçten geçen ve kendi araştırmalarını tamamlayarak Doktor unvanını alan ve birbirimize sürekli motivasyon aşıladığımız değerli akademisyen arkadaşlarım Öğr. Gör. Dr. Selçuk KAYHAN'a, Arş. Gör. Dr. Veysi ASKER'e, Arş. Gör. Dr. Şahin DURAK'a, Arş. Gör. Gökhan TANRIVERDİ'ye çok teşekkür ederim.

Mesai arkadaşlarım Araş. Gör. Dr. Öztürk Özdemir KANAT, Araş. Gör. Şafak AKTEMUR ve Araş. Gör. Rıdvan ORUÇ'a da bu süreçte verdikleri desteklerden ötürü teşekkür ediyorum. Veri toplama sürecinde bana verdiği tavsiyeler ile araştırmanın ilerlemesinde önemli rol oynayan Hakan ÇUHACI'ya da ayrıca teşekkür ederim.

Değerli arkadaşlarım Eren SEZGEN'e ve Ferhat AKSOY'a da vermiş olduğu maddi manevi destekleri için teşekkür ederim.

Doktora süresince, her durumda bana inanan ve destekleyen sevgili eşim ve beni bu günlere getiren başta annem ve babam olmak üzere değerli aileme göstermiş oldukları sabır, destek ve sevgileri için çok teşekkür ederim.

Mehmet YAŞAR

Kastamonu, 2021

05/04/2021

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen 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. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mehmet YAŞAR

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Rekabet ve Stratejik Yönetim .....	5
1.1.1. Rekabet kavramı.....	5
1.1.2. Strateji kavramı .....	8
1.1.2.1. <i>Sun Tzu'dan günümüze strateji</i> .....	9
1.1.2.2. <i>Stratejik yönetim okulları</i> .....	10
1.1.2.3. <i>Mintzberg'in strateji tanımlamaları</i> .....	14
1.1.3. Stratejik yönetim.....	15
1.1.4. Stratejinin rekabet stratejilerine dönüşümü .....	18
1.1.4.1. <i>Rekabet avantajının kaynağına ilişkin yaklaşımlar</i> .....	21
1.1.4.2. <i>Porter'in jenerik stratejileri</i> .....	25
1.1.4.3. <i>Rekabet avantajı kazanımında stratejik paradigmlar</i> .....	29
1.2. Rekabetçi Dinamikler .....	33
1.2.1. Rekabetçi dinamikler araştırmalarının ortaya çıkışı.....	33
1.2.2. Firmalar arası rekabet (Interfirm rivalry).....	36
1.2.2.1. <i>Rakip analizi</i> .....	38

1.2.2.2.	<i>Rekabetçi davranışların itici güçleri</i> .....	41
1.2.2.3.	<i>Hamle-karşı hamle dizileri</i> .....	43
1.2.2.4.	<i>Rekabetçi davranışların sonuçları</i> .....	47
1.3.	<b>Türk Sivil Havayolu Taşımacılığında Rekabetçi Dinamiklerin Oluşmasına Zemin Hazırlayan Gelişmeler</b> .....	48
1.3.1.	<b>Türk sivil havayolu taşımacılığının genel yapısı ve mevcut durumu</b> .	49
1.3.2.	<b>Türk sivil havayolu taşımacılığının tarihsel gelişim süreci</b> .....	52
1.3.3.	<b>Türk sivil havayolu taşımacılığının rekabetçi dinamikleri</b> .....	56
1.3.3.1.	<i>Rekabetin oluşmasına zemin hazırlayan ekonomik düzenlemeler</i> .....	56
1.3.3.1.1.	<i>Ekonomik düzenlemelerin ortaya çıkışı</i> .....	57
1.3.3.1.2.	<i>Ekonomik düzenlemelere ait teknik bilgiler ve rekabete olan etkileri</i> .....	59
1.3.3.2.	<i>Türk sivil havayolu taşımacılığında pazar yapıları</i> .....	64
1.4.	<b>Rekabetçi Dinamikler Alanında Yapılmış Çalışmalar</b> .....	66
1.5.	<b>Araştırmanın Amacı</b> .....	78
1.6.	<b>Araştırmanın Önemi</b> .....	79
1.7.	<b>Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	80
2.	<b>YÖNTEM</b> .....	82
2.1.	<b>Araştırma Modeli</b> .....	82
2.2.	<b>Araştırma Süreci</b> .....	83
2.3.	<b>Değişkenlerin Tanıtılması</b> .....	84
2.4.1.	<b>Bağımsız değişkenler</b> .....	85
2.4.2.	<b>Bağımlı değişkenler</b> .....	89
2.4.	<b>Hipotezler</b> .....	92
2.5.	<b>Evren ve Örneklem</b> .....	108
2.6.	<b>Veriler ve Veri Toplama Araçları</b> .....	110
2.7.	<b>Verilerin Analizi</b> .....	113

<b>3. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....</b>	<b>119</b>
<b>3.1.1. Havayolu işletmeleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1.2. Rekabetçi hamleler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>126</b>
<b>3.2. Rekabetçi Hamlelere Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi.....</b>	<b>128</b>
<b>3.2.1. Tanımlayıcı istatistikler .....</b>	<b>128</b>
<b>3.2.2. Model belirleme testleri .....</b>	<b>129</b>
<b>3.2.3. Tarife ile ilgili hamlelere etki eden faktörler .....</b>	<b>131</b>
<b>3.2.4. Kapasite ile ilgili hamlelere etki eden faktörler .....</b>	<b>136</b>
<b>3.2.5. Fiyat ile ilgili hamlelere etki eden faktörler .....</b>	<b>140</b>
<b>3.2.6. Konfor ile ilgili hamlelere etki eden faktörler .....</b>	<b>143</b>
<b>3.2.7. İmaj ile ilgili hamlelere etki eden faktörler.....</b>	<b>146</b>
<b>3.2.8. Teorik beklentiler ile araştırma bulgularının karşılaştırılması .....</b>	<b>149</b>
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>151</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>162</b>
<b>EK</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Havayolu İşletmelerine Ait Bilgiler.....	51
<b>Tablo 2.1.</b> Rekabetçi Hamlelerin Gruplandırılması .....	92
<b>Tablo 2.2.</b> Araştırma Hipotezlerinin Özet Görünümü .....	90
<b>Tablo 2.3.</b> Araştırmada Kullanılan Veriler .....	110
<b>Tablo 2.4.</b> Rekabetçi Hamlelerde Veri Toplama Araçları .....	113
<b>Tablo 2.5.</b> Rekabetçi Hamle Örnekleri .....	114
<b>Tablo 2.6.</b> Anlamlı Bağlantıların Elde Edilmesi .....	116
<b>Tablo 3.1.</b> Havayolu İşletmelerinin Kuruluş Tarihleri ve Mevcut Durumları .....	120
<b>Tablo 3.2.</b> Havayolu İşletmelerinin İş Modelleri ve Bağlı Oldukları Stratejik İttifaklar .....	121
<b>Tablo 3.3.</b> Havayolu İşletmelerine Ait Ülke Bilgileri .....	122
<b>Tablo 3.4.</b> 2014-18 Ortalama AKK ve Toplam Uçuş Sayıları.....	122
<b>Tablo 3.5.</b> 2014-18 Ortalama Çalışan Sayısı .....	123
<b>Tablo 3.6.</b> Uçak Sayıları.....	124
<b>Tablo 3.7.</b> Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Gösterdiği Pazar Çifti Sayısı.....	125
<b>Tablo 3.8.</b> Hamle Türlerinin Sayıları .....	126
<b>Tablo 3.9.</b> Havayolu İşletmelerinin Toplam Hamle Sayıları .....	127
<b>Tablo 3.10.</b> Tanımlayıcı İstatistikler .....	129
<b>Tablo 3.11.</b> Breusch-Pagan LM ve F-Testi .....	130
<b>Tablo 3.12.</b> Hausman Test Sonuçları .....	130
<b>Tablo 3.13.</b> Model 1 İçin Tahmin Sonuçları .....	131
<b>Tablo 3.14.</b> Model 2 için Tahmin Sonuçları .....	136
<b>Tablo 3.15.</b> Model 3 için Tahmin Sonuçları .....	140
<b>Tablo 3.16.</b> Model 4 için Tahmin Sonuçları .....	144
<b>Tablo 3.17.</b> Model 5 için Tahmin Sonuçları .....	147
<b>Tablo 3.18.</b> Teorik beklentiler ile araştırma bulgularının karşılaştırılması.....	149

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Okulları .....	10
Şekil 1.2. Stratejik Yönetim Okulları ve Stratejinin 5P'si Arasındaki İlişki .....	15
Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Süreci .....	17
Şekil 1.4. Planlamadan Rekabet Stratejilerine Tarihsel Akış .....	19
Şekil 1.5. Jenerik Stratejiler ile Ortalama Üzeri Getiri Oluşturma.....	26
Şekil 1.6. Rekabetçi Dinamiklerin Oluşumu .....	34
Şekil 1.7. Firmalar Arası Rekabet Modeli .....	37
Şekil 1.8. Rakip Analizinin Gelişimi .....	40
Şekil 1.9. Türkiye'de Havayolu Taşımacılığına İlişkin Pazar Yapıları .....	65
Şekil 2.1. Araştırma Modeli .....	82
Şekil 2.2. Araştırma Süreci .....	83
Şekil 2.3. Rekabetçi Hamle Analizi Örneği .....	128
Şekil 2.4. İstanbul-Frankfurt Hattı Aktarma Seçenekleri .....	116

## 1. GİRİŞ

Stratejinin özellikle 1980'li yıllardan itibaren rekabet stratejileri olarak görülmesinden itibaren strateji ile rekabet kavramları birlikte ele alınır olmuştur. 1980 ve 1985'te yazmış olduğu iki eserinde bu durumu ele alan Porter stratejinin pazarda yer alan güçler karşısında alınacak pozisyonlardan (konumlar) oluştuğunu belirtmiş ve bu pozisyonları jenerik stratejiler olarak adlandırarak stratejiye bambaşka bir boyut kazandırmıştır (Porter, 1980; 1985). Birden fazla işletmenin ve rekabetin yer aldığı bir ortamda varlığını sürdürebilmek ve nihai hedeflerden biri olan ortalamanın üstünde kar elde edebilmek için işletmelerin kendisini ve çevresini iyi tanıması, bunu da iç ve dış çevre analizi ile yapması gerekmektedir. Söz konusu analizler sonucunda rekabetçi pazaryerinde karşılaşılabilecek güçler belirlenerek bunlara karşı uygun bir pozisyon alınmaktadır. Porter bu güçleri 'Beş Güç' adını verdiği bir model dâhilinde incelemiş ve mevcut ve potansiyel rakipler, ikame ürünlerin tehdidi, alıcı (müşteriler) ve tedarikçilerin pazarlık gücü gibi güçlere karşı işletmenin kendini konumlandırması gerektiğini belirtmiştir (Porter, 1980, s. 3-4). Porter'ın rekabet analizine getirdiği en önemli yeniliklerden birisi rekabetin kapsamını genişletmiş olmasıdır. Mevcutlar dışında potansiyel rakiplerin getireceği rekabetçi güçler de analize dâhil edilmekte, tedarikçiler ve müşteriler de bir çeşit rakip olarak görülmektedir.

Öte yandan rekabet, rekabet analizi ve stratejik yönetime getirilen bu yeniliklere rağmen eksik kalan bazı konular 1980'lerin sonlarına doğru yeni araştırmaları tetiklemiştir. Rekabeti kendinden önceki yaklaşımlardan farklı olarak mikro düzeyde (rakip çifti temelinde) ve gerçek pazar şartlarında inceleyen rekabetçi dinamikler stratejik yönetim alanındaki dönüşümün sürmesini sağlamış ve rekabetin analiz düzeyini farklı bir boyuta taşımıştır.

1980'li yıllardan itibaren ilk örneklerinin görüldüğü endüstri yapısı (Porter, 1980), üst yönetim takımları (Hambrick ve Mason, 1984), stratejik gruplar ve biçimleşmeler (Cool ve Schendel, 1987), kaynak temelli görüş (Barney, 1991), dinamik yetenekler (Teece vd., 1997), oyun kuramı (Brandenburger ve Nalebuff, 1995) ve ağ yapısı kuramı (Tsai, 2002) gibi stratejik yönetim konuları sonraki yıllarda gelişimini sürdürmüştür. Bu konuların ortaya çıktığı dönemde rekabet dinamikleri çalışmaları da ilk ürünlerini vermiş ve yukarıda adı geçen diğer yaklaşımlardan farklı olarak (Chen, 1996, Chen ve Miller, 2012, s. 3):

- Gerçek pazarlardaki ölçülebilir eylemleri inceleyerek stratejiyi soyut bir kavram düzeyinde bırakmamakta,
- Rekabeti dinamik ve karşılıklı etkileşim süreci olarak ele almakta,
- Her pazarı kendine has özellikleri ve her firmayı özgün kaynaklara sahip olması ile benzersiz bir birim olarak görmekte,
- Rekabetçi etkileşimlerin altında yatan örgütsel güçleri, liderlik davranışlarını ve insan eyleyciliğini merkeze almaktadır.

Rekabetçi dinamikler gerçek pazarlardaki oyuncuların birbirlerine karşı hamlelerini, bu hamlelerin sonuçlarını incelerken bunun öncesinde söz konusu hamlelerin ve hamlelere verilen reaksiyonların gerçekleşme olasılıklarını, hangi durumlarda hamle ya da misillemelerin gerçekleşeceği ya da gerçekleşmeyeceği, bunların gerçekleşme olasılığını artıran-azaltan etmenler gibi boyutları da ayrıca incelemektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 4; Grimm vd., 2006, s. 61). Bunu yaparken de kendi içerisindeki birtakım modellerden yararlanmaktadır. İlerleyen bölümlerde detaylı bir biçimde açıklanacak Firmalar Arası Rekabet Modeli söz konusu modellerden biri olup bünyesinde rakip analizi, rakip analizi ile şekillenen Farkındalık-Motivasyon-Yetenek (FMY), hamlelerin ve karşı hamlelerin başlamasında etkili olan faktörler ile bu hamlelerin sonuçları bileşenlerini barındırmaktadır.

Rekabet, günümüz iş dünyasında kaçınılması neredeyse imkânsız olan güçlerden biridir (Kamıbir, 2004, s.77). Büyük ya da küçük her bir firmanın faaliyet gösterdiği alan içerisinde rakibi ya da rakipleri mevcuttur ve söz konusu rakiplerin gerçekleştirdikleri eylemler firmaların stratejilerini oluşturmada etkili olmaktadır. Firmanın rakiplerini analiz etmesi rekabetçi bir piyasada içsel zayıflıkları keşfetmeye yardımcı olmakla birlikte piyasada var olan fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini de sağlamaktadır. Rakip analizi strateji oluşturmada firmaya itici bir güç sağlar ve firmaların rekabetçi pazar yerindeki davranışlarını etkiler. Firmalar rakipler arasındaki konumunu belirlemek için de rakip analizi yaparlar (Adom vd., 2016, s. 116).

Rekabetçi analize göre daha dar kapsamlı olan rakip analizi stratejik yönetim yazınında birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır. Zahra ve Chaples rekabetçi analizi bir firmanın kendi endüstrisini tanımlamaya ve anlamaya, rakiplerini tanımlamaya, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye ve hareketlerini öngörmeye çalıştığı süreç olarak tanımlamaktadır. Dahası rakipler hakkında veri toplamak için hem rekabetçi

istihbarat hem de yönetsel karar verme için verilerin analizi ve yorumlanmasını içerdiğini belirtmektedirler (Zahra ve Chaples, 1993, s.8).

Rekabetçi analiz, herhangi bir kuruluşun rekabetçi ortamında bulunacak rekabetçi güçlerin derinlemesine anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Rekabetçi analiz ile birlikte örgüt, içinde yer aldığı endüstriyi, pazaryerindeki rekabetçi konumunu, hayatta kalma ve refahın ön koşullarını, rekabetin ve piyasa sürecinin sektör içerisindeki durumunu anlamaya çalışacaktır (Oxenfeldt ve Schwartz, 1981). Analiz ayrıca, yönetimin kuruluşun yetenekleri, pazar konumu ve rakipleri hakkındaki varsayımlarını tartışabilecekleri ve değerlendirebilecekleri bir form sunmaktadır (Adom vd., 2006, s.116). Bu bağlamda rakip analizi strateji ve örgütsel araştırmalarda merkezi bir yere sahiptir (Hitt vd., 2016, s. 147).

Türkiye’de havayolu taşımacılığı faaliyetleri ilk olarak Cumhuriyetin ilk yıllarında yabancı işletmelerin girişimleri ile başlamış ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti o yıllardaki ekonomide millileşme akımının da etkisiyle 1933 yılına gelindiğinde Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adı altında bugün Türk Hava Yollarının (THY) temeli olan havayolu işletmesini kurmuştur (Yurtoğlu, 2016, s. 305). Her ne kadar işletmecilik kökleri 1930’lu yıllara kadar uzansa da Türkiye’de havayolu taşımacılığının gelişimi 1980’lere değin sınırlı kalmış ve sektördeki esas gelişim 1983 yılında 2920 sayılı Kanunun yürürlüğe girerek özel havayolu işletmelerinin kurulmasının önündeki engellerin kaldırılması ile ve ilerleyen yıllarda 2003 yılındaki iç hat serbestleşmesi ile birlikte gerçekleşmiştir (Orhan ve Gere, 2013, s. 35; Yalçınkaya, 2019, s. 432). Günümüzde pazara erişim ve giriş, fiyat ve kapasite gibi ekonomik düzenleme boyutlarının verdiği serbestlikle havayolu işletmeleri istedikleri rekabetçi ortamda faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlamda rekabetçi dinamiklerin gerek iç hat gerekse dış hatlar havayolu pazarlarında izlerini görmek mümkündür. Yazın incelendiğinde Türkiye’de rekabetçi dinamikler bağlamında gerçekleştirilen araştırma sayısının sınırlı olduğu ve yapılan araştırmaların rekabetçi dinamiklerin belirli bir bölümüne odaklandığı görülmektedir (Gündüz ve Semerciöz, 2012, Gündüz, 2013, Yaşar, 2017; Yaşar ve Gere, 2018, Sönmez ve Eroğlu, 2018; Yaşar ve Gere, 2020; Sönmez ve Eroğlu, 2020). Bu araştırmada ise Türkiye dış hatlar havayolu pazarındaki rekabetçi dinamikler bir bütün olarak rekabetçi davranışların öncülleri, rekabetçi etkileşimler, gerçek pazar şartlarında gerçekleştirilen hamle türleri boyutlarında incelenecektir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında temel araştırma sorusu şu şekildedir:

- Türk Dış Hatlar Havayolu pazarındaki rekabetçi dinamikleri oluşturan unsurlar nelerdir?

Temel araştırma sorusunun yanıtlanması için cevap aranması gereken diğer alt araştırma soruları ise aşağıdaki şekilde hazırlanmıştır:

- Türk Dış Hatlar Havayolu pazarında havayolu işletmeleri arasında gerçekleşen hamle ve karşı hamlelerin öncülleri nelerdir?
- Havayolu işletmelerinin yapmış olduğu hamleleri etkileyen unsurlar hamle türlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Söz konusu araştırma sorularının yanıtlanması ve araştırma amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan bu araştırma dört kısımdan meydana gelmektedir. Birinci bölümde kuramsal çerçeve aktarılmış ve bu kapsamda strateji ve rekabet, stratejik yönetim, rekabetçi dinamikler, firmalar arası rekabet modeli, Türk Havayolu Taşımacılığı Sektöründe rekabetçi dinamiklere zemin hazırlayan düzenleme ve gelişmeler ve rekabetçi dinamikler alanında daha önceki araştırmalara yer verilmiştir. Kuramsal çerçeve sunuşunun ardından araştırmanın amaç, önem ve sınırlılıkları ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Araştırmanın sonraki bölümünde ilk bölümde aktarılmış olan amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma desenine ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan model, modelde yer alan değişkenler, amaçları gerçekleştirebilmek için oluşturulan hipotezler kuramsal bilgilere yaslanarak aktarılmıştır. Ardından evren-örneklem, verilerin hangi yollarla ve hangi kaynaklar kullanılarak elde edildiği, hangi ölçüm araçlarının kullanıldığı ve bu araçların seçilme sebepleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Türkiye dış hatlar havayolu pazarının rekabetçi dinamiklerinin ortaya çıkarılması amacıyla kurulan modellerin analizlerine, analiz sonuçlarına ve bunlarla ilgili bulgulara yer verilmektedir. Rekabetçi dinamiklerin ortaya çıkarılması yönünde kurulan modeller rekabetçi hamlelerin sayısı üzerinde belirleyici olduğu düşünülen unsurların etkilerini belirleyebilmek amacıyla 5 farklı model kapsamında sunulmaktadır. Her bir modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bunlar arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiş ve kurulan hipotezlerin geçerliliği sınanmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son kısmında bulguların değerlendirilmesi yoluyla ortaya çıkan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçların yönetsel faydaları,

uygulanabilirliği, sektör bağlamında uygulanabilirliği tartışılmış ve son olarak gelecekte yapılacak çalışmalara dair birtakım oneriler sunulmuştur.

## **1.1. Rekabet ve Stratejik Yönetim**

Bu bölümde rekabet ve stratejik yönetime ilişkin kavramlara yer verilecektir. Bölümün içeriğinde de detaylıca belirtildiği üzere strateji ve rekabet birbiri ile doğrudan ilgili iki kavramdır. Bu sebeple ilgili bölümde rekabet ve strateji, stratejik yönetim kavramları ardışık olarak verilmektedir.

### **1.1.1. Rekabet kavramı**

Günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan, hayatın her alanında karşımıza çıkan rekabet olgusu iktisadi düşüncenin temel dayanak noktası olmakla birlikte, siyasal, sosyal ve hatta psikolojik uzantıları da olan geniş bir kavramdır (Shields ve Bredemeier, 2009, s. 10; Emek, 2009, s. 40). İnsan ve insan davranışlarının temel araştırma alanı olduğu sosyoloji ve psikoloji söz konusu varlığın doğasında rekabetin olup olmadığını araştırmakta ve bu yönüyle rekabetin aslında az önce de belirtildiği gibi sadece iktisat bilimine ait olmadığını ortaya koymaktadır (Yaldız, 2007, s. 10).

Rekabet, benzer konumda bulunan birimler karşısında belirli bir fayda sağlayabilmek (bir ödül elde edebilmek) ya da kıt bir varlığı paylaşmak maksadıyla başkalarını geride bırakmaya çalışmak, üstünlük sağlamak adına birden fazla oyuncu arasında oynanan oyun ya da yarış olarak tanımlanabilir (Aktan ve Vural, 2004, s. 13). Bu süreç gerçekleşirken oyuncuların eşit imknlara sahip olduğu ve oyuncular arasında herhangi bir ayrımcılık yapılmadığı varsayılmaktadır (Türkkkan, 2011). Emek (2009, s. 42) ise rekabeti herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmayan bir şeyin elde edilmesi uğraşından kaynaklanan ve en az iki tarafı bulunan bir yarış olarak tanımlamaktadır. Rekabet bir davranış biçimi olarak da tanımlanabilir (Ağraş ve Kılınç, 2011, s. 52). Çünkü rekabet, sınırsız insani ihtiyaçların sınırlı kaynaklar ile karşılanmaya çalışılmasından doğan güçlükle ortaya ıkmiş bir durumdur (Aktan ve Vural, 2004, s. 13). Rekabet bu yönüyle aslında sınırsız insan ihtiyaçlarını kısıtlı kaynakla karşılama sürecindeki adaptasyonu temsil etmektedir. Rekabet Kurumunun hazırladığı Rekabet Terimleri sözlüğünden (2014, s. 164) alınan rekabet tanımına bakıldığında “*mal ve hizmet*

*piyasalarındaki teşebbüsler (firmalar) arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış süreci”* tanımının yapıldığı görülmektedir.

Rekabetin, iktisat bilimi açısından rekabetin, ekonomik faaliyetlerin etkin bir biçimde devam ettirilebilmesi için gerekli bir unsur olduğu ileri sürülmektedir (Atiyas, 2000, s. 27-28; Timurçin, 2010, s. 14). İktisat biliminin kurucusu olarak atfedilen Adam Smith’den bu yana iktisatçılar rekabeti ekonominin düzenlenmesinde önemli bir unsur olarak ele alıp yaptıkları analizlerde temel ölçü olarak rekabeti temel almışlardır (Özkan, 2007, s. 13).

İktisadi açıdan rekabeti iki farklı biçimde tanımlamak mümkündür. İlk olarak rekabet az önce de belirtildiği üzere ekonomik faaliyetlerin etkin bir biçimde devam etmesi için ihtiyaç duyulan bir ögedir ve bu onun stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir (Sisca vd., 2016). Bu anlamda kişilerin ya da işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerin diğer kişi ya da teşebbüslerce sınırlandırılmadığı ya da tam olarak engellenmediği ideal ortamı temsil etmektedir. Diğer yönüyle rekabet piyasa yapısını nitelenmek için kullanılmaktadır. Piyasa yapısıyla kastedilen teşebbüslerin piyasada ve fiyatlarda oluşturduğu ve rekabet seviyesi olarak adlandırabileceğimiz etkinin seviyesidir (Lipsey vd., 1987, s. 212).

Rekabet sürecinde arzu edilen çıktının elde edilebilmesi için piyasa ile ilgili bazı ön şartların var olması gerekmektedir. Koşulların tamamı gerçekleştiğinde piyasayı tam rekabet piyasası formuna dönüştüren bu özellikler şunlardır (Lachmann, 1999, s. 3-4; Aktan ve Vural, 2004, s. 15; Emek, 2009, s. 42):

- Pazara giriş-çıkış engellerinin olmaması,
- Pazara sunulan ürün ya da hizmetlerin benzer özelliklerde (homojen) olması
- Üretici ve tüketicilerin piyasalar hakkında gerekli bilgilere rahatlıkla ulaşabildiği, verdikleri kararlarda özgür olduğu, ihtiyaç duydukları finansal kaynağa sahip olduğu, rekabetçi etkinliklere tepkilerinin hızlı olduğu, mal ve tedarik seçiminde farklı seçeneklere yönelebildiği ve kendi çıkarlarını maksimize edebilme olanaklarının var olduğu şeffaf bir piyasanın olması,
- Pazardaki mevcut ve potansiyel rakip sayısının yeterli olması,
- Rekabeti kısıtlayıcı uygulamalardan kaçınılmasıdır.

Yukarıda özellikleri sıralanan tam rekabet piyasalarına günümüz koşullarında çok rastlanılmadığı bilinmektedir. Bu durumda aksak rekabet piyasaları ortaya çıkmakta ve bu piyasalar tek bir oyuncunun bulunduğu monopol, iki oyuncunun bulunduğu duopol ve

ikiden fazla ancak az sayıda oyuncunun var olduğu oligopol piyasalar olarak farklı formlarda karşımıza çıkmaktadır (Aktan ve Vural, 2004, s. 29-30).

Klasik ve Neo-Klasik iktisatçıların rekabete farklı iki pencereden baktığı görülmektedir. Buna göre Klasikçiler rekabeti teşebbüslerin birbirleri ile hasım olmalarına kadar götüreceği bir piyasa süreci olarak algılamak bir bakıma olanı ortaya koymaktadırlar. Buna karşın Neo-Klasikçiler çok sayıda alıcı ve satıcının bulunduğu, pazara giriş-çıkışın serbest olduğu ve düzgün, çift yönlü bilgi akışının var olduğu tam rekabet piyasalarına vurgu yaparak aslında arzu edileni ortaya koymaktadırlar (Özkan, 2007, s. 3).

Adam Smith, rekabetin arz ve talebi denge fiyatına doğru ulaştırarak dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Vickers, 1995, s. 5). Dolayısıyla Klasikçilerin rekabete yüklediği anlam, aşırı arz olgusunun üstesinden gelebilmek amacıyla işletmelerin talebi artırmak için fiyatları aşağı çekme yönündeki davranışlarını ifade eder (McNulty, 1968, s. 649).

İşletmelerin rekabet edebilmek için uyguladığı birden fazla yöntem bulunmaktadır. Rekabet eden işletmeler, fiyat, sunulan ürünün kalitesi, promosyon, reklam ve farklılaştırma gibi alıcıların o mal veya hizmeti seçiminde önemli rol oynayan özelliklerini kullanarak birbirleriyle rekabet etmektedirler (Pinho, 2000, s. 1519). Fiyatın bir rekabet aracı olarak kullanıldığı durumlarda, işletmeler, ürettikleri mal ya da hizmetin bedelini çeşitli yollarla aşağıya çekerek rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışırlar. En kolay rekabet etme araçlarından biri olan fiyat indirimlerinde ısrarcı olduğunda, bir diğer ifade ile iki tarafın karşılıklı olarak fiyatı bir rekabet etme aracı olarak gördüğü durumlarda sonuçlar her zaman istenilen şekilde olmamakta ve taraflar bu durumdan zarar görmektedir (Symeonidis, 2000, s. 55; Altunsaray ve Ünal, 2013, s. 199). Fiyat dışı rekabet ya da ürün rekabetinde ise işletmeler mal veya hizmetin kalitesinde alıcıyı satın almaya teşvik edecek boyutlarda farklılaştırmaya giderek rekabet etmektedirler (Erkan, 1987, s. 122). Böyle bir rekabet, rakiplerin sunduğu mal ve hizmetlerden farklı olarak, bir mal veya hizmetin fiyat biçilmemiş özelliklerinin sayısını veya seviyesini artırma, tüketici beklentilerini daha üst seviyelere çıkararak bu beklentiyi karşılayabilme yeteneğine haiz olma şeklinde gerçekleştirilmektedir (Aktan ve Vural, 2004, s. 14). Fiyat rekabetine göre uygulaması daha zor olan bu rekabet aracı başarılı bir biçimde uygulandığında işletmeleri uzun vadede rakiplerine karşı üstün konuma getirebilmektedir.

### 1.1.2.Strateji kavramı

İşletmeler arası rekabetin vazgeçilmez unsurlarından biri olan strateji ortaya çıkışı itibariyle askeri bir terimdir. Etimolojik açıdan incelendiğinde stratejinin Latince “yol, nehir yatağı, çizgi” anlamlarına gelen “Stratum” kelimesinden türetildiği görülmektedir. Bir diğer görüşe strateji kelimesinin Yunanlı General Strategos’un savaş sanatındaki eşsiz hünelerine atfen, onun isminden geldiği ileri sürülmektedir (Dinçer, 2007, s. 16). Ek olarak, Strategos’un Yunanca’da ordu komutanı anlamına geldiği ve Helenistik dönemde en yüksek ordu mertebesi olduğu bilinmektedir (Günaydın, 2016, s. 25). Türk Dil Kurumu ise stratejiyi önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yol olarak tanımlamaktadır (http-1).

Strateji tek bir tanımı olmayan, farklı araştırmacıların farklı yaklaşımlarla ve farklı okullar altında farklı tanımlar getirdiği bir olgudur (Mintzberg, 1987, s. 11). Ancak ders kitaplarına ve öğretilerine bakıldığında strateji ve stratejik yönetimle ilgili hâkim paradigmanın planlama okulu olduğu görülmekte ve söz konusu paradigmanın stratejiye getirdiği tanımlama biçiminin kullanıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre strateji işletmenin uzun süreli amaç ve hedeflerinin belirlenmesini kapsayan ve bu amaç ve hedeflerin elde edilmesine yardımcı olan kararlar kümesidir. Buradaki kararlar planlama okulunun da vurguladığı uzun vadeli planlardır ve bunların oluşumu ve uygulanmasında mutlaka rakipler de dikkate alınır (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 35). Ayrıca bu kararlar belirsizliğin getirdiği beklenmedik durumlara karşı atılacak adımları içermektedir (Cauwenbergh ve Cool, 1982, s. 246).

Stratejiye ilişkin diğer tanımlar incelendiğinde Chandler stratejiyi bir örgütün uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi; bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisinin yapılması biçiminde tanımlamaktadır (Chandler, 1962, s. 13). Porter ise stratejiyi bir örgütün rakiplerine karşı nasıl yarışacağına dair geliştirdiği geniş bir perspektif, duruş veya pozisyon belirleme olarak tanımlamaktadır (Porter, 1996, s. 66). Bir başka tanımda ise strateji örgütün uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, çevrede meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama ve çevreyi değiştirme adına oluşturduğu amaç, kaynak ve eylem setidir (Demir ve Sezgin, 2016, s. 17). Strateji yukarıda da belirtildiği üzere tek bir tanımı olmayan bir kavramdır. Bu bağlamda ilerleyen bölümlerde stratejiye ilişkin farklı tanımlamaların getirildiği, strateji-çevre-işletme ilişkilerini farklı boyutlarda ele alan stratejik yönetim okullarına ve Mintzberg’in yapmış olduğu strateji tanımlarına detaylıca yer verilecektir.

### ***1.1.2.1. Sun Tzu'dan günümüze strateji***

Milattan Önce 400 yılında Sun Tzu'nun savaş stratejilerini anlattığı, savaşın nasıl kazanılacağına dair ipuçlarına ve öğütlere yer verdiği *Savaş Sanatı* adlı eserin stratejiye dair ilk eser olduğuna inanılmaktadır (Cherp vd., 2007, s. 625). Söz konusu eserde geçen alıntıların büyük bir çoğunluğu günümüzde halen tartışılan çağdaş strateji tartışmalarını içermesi nedeniyle önem arz etmektedir. Örneğin stratejinin yapıya bağlı olduğu ve olaylara göre belirlendiği bu eserde geçen tartışmalardan sadece bir tanesidir (Tzu, 2016, s. 31). Sun Tzu'nun söz konusu eserinde geçen alıntılardan ve verilen mesajlardan da anlaşılacağı üzere strateji ortaya çıkışı itibariyle askeri bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Günümüzdeki strateji tanımlamalarının ve stratejiye atfedilen özelliklerin büyük bir çoğunluğu savaşta yer alan tarafları, onların hedefe ulaşmak (düşmanı yenmek) adına izleyeceği yolları, kullanacağı kaynakları ve bunların kullanım biçimleri gibi boyutları işaret etmektedir. Bunun bir örneğini McNeilly'nin eserinde görmek mümkündür. McNeilly (2012) Sun Tzu'nun kitabında geçen savaş prensiplerinin iş yaşamındaki karşılığını göstermek ve uyarlamak adına yöneticiler için 6 strateji prensibi adlı eserini icra etmiştir.

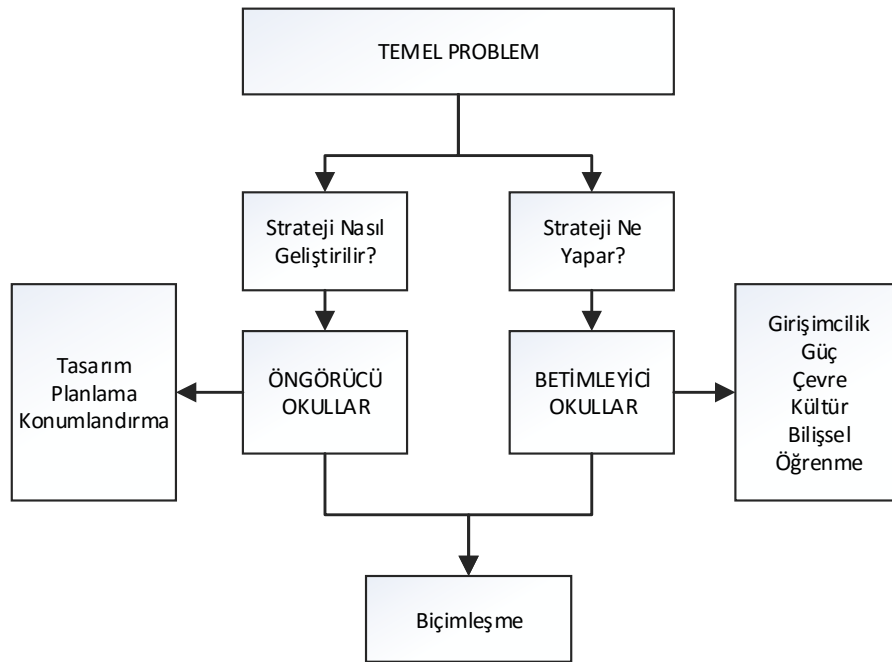
Geçmiş Milattan önceki yıllara kadar uzanan stratejinin sıkça dile getirilir hale gelmesi 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren gözlemlenmeye başlanmıştır (Güçlü, 2003, s. 65). Ders kitaplarında ve temel öğretilerde sıkça dile getirilen bu durumu anlatmadan önce sorulması önemli bir soru vardır. “ İlk kez M.Ö. 400’lerde geçen ve 20.yy ortalarından itibaren sıkça dile getirilmeye başlanan strateji aradaki 2000 yıldan fazla sürede nasıl bir gelişim göstermiştir?” Bu sorunun yanıtı aslında bir bakıma işletmecilik tarihinde gömülüdür. Askeri kökenli olan ve günümüzde işletmeler için vazgeçilmez hale gelen stratejinin temelinde kuşkusuz birden fazla işletmenin rekabet halinde olması yatmaktadır. Bu bağlamda önceki sorunun yanıtı aslında söz konusu 2000 yılı aşkın süre zarfında işletmeler arası rekabetin düzeyi ile ilgilidir. Günümüz işletmelerinin atölye tipi üretim yerine kitlesel üretimlerle daha çok ürün/hizmeti daha çok müşteriye ulaştırabilmesinin önu Sanayi Devrimi ile birlikte mümkün hale gelmiştir (Küçükkalay, 1997, s. 52-53). Bu bağlamda günümüz işletmelerinin ilk örneklerinin izlerini Sanayi Devriminin gerçekleştirdiği yıllara kadar aramak yanlış olmayacaktır. Ancak talebin yüksek, arzın görece düşük olduğu bir pazar ortamında ne üretirsen satarsın durumu olduğundan işletmeler arası rekabete dolayısıyla stratejiye çok odaklanılmamıştır. Bunun

yerine işletme içi verimlilik artışına yönelik araştırmalar önem kazanmıştır (Güçlü, 2003, s. 64).

1960'lı yıllardan itibaren gerek müşteri tercihleri gerekse yönetim anlayışlarında yaşanan gelişmeler beraberinde işletmeler arasında rekabetin artmasına ve zaman içerisinde şiddetlenmesine yol açmıştır (Güçlü, 2003, s. 65). Rekabetin artık çok yüksek olduğu ve giderek savaşa döndüğü günümüzde ise Sun Tzu'nun asırlar önce verdiği savaş stratejilerinin günümüz rekabetinde izlerini görmek çok da olağanüstü olmayan bir durum haline gelmiştir.

### 1.1.2.2. Stratejik yönetim okulları

Mintzberg stratejinin farklı tanımlara sahip olduğu düşüncesinden hareketle farklı okulların strateji hakkındaki görüşlerini içeren 10 stratejik yönetim okulu ile stratejiye ilişkin farklı değerlendirmeleri bir çatı altında toplamaya çalışmıştır. Bu okullara ilişkin görsel Şekil 1.1'de verilmektedir.



Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Okulları (Mintzberg vd., 1998)

Bu okullardan *Tasarım, Planlama ve Konumlandırma* Okulları öngörücü niteliktedir ve bu bağlamda temel problemleri stratejinin nasıl geliştirildiğidir. Diğer

okullardan *Girişimcilik, Güç, Çevre, Kültür, Bilişsel ve Öğrenme Okulu* ise betimleyici okullardır ve “Strateji ne yapar?” sorusuna odaklanmaktadır (Sarvan vd., 2003, s. 74).

Öncüleri Selznick (1957) ve Chandler (1962) olan ve 1950’lerin sonu 1960’ların başlarında ortaya çıkan *Tasarım Okuluna* göre stratejilerin bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. Strateji tepe yönetiminin bir fonksiyonudur ve bilinçli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Çevre durağan olarak görülür bu sebeple strateji oluşturma stratejinin uygulanmasının önüne geçmiştir. Stratejiye kavramsallaştırma süreci olarak bakılır ve yapının stratejiyi izlemesi gerektiği vurgulanır (Chandler, 1962; Learned vd., 1965).

Başlangıcı Ansoff’un 1965’te yayınlanan “Şirket Stratejisi” adlı eserine uzanan *Planlama Okuluna* göre strateji uzun vadeli resmi bir planlama sürecidir (Sarvan vd., 2003, s. 77). Stratejiye yönetsel kararlar olarak bakılmaktadır ve çevre Tasarım Okulunun görüşüyle örtüşen bir biçimde statiktir. Planlama Okulu gerek genel kabul gören strateji tanımına en yakın strateji tanımını içermesi gerekse ders kitapları ve öğretilerinde baskın paradigma haline gelmesi gibi özellikleri nedeniyle diğer okulların önüne geçmektedir (Barca, 2005, s. 20). Planlama Okulu, stratejinin oluşumu ve uygulanmasının birbirinden farklı süreçler olduğunu belirtmekte, stratejiye zihinsel bir süreç olarak bakmakta ve bu iki süreci birbirinden ayırmaktadır (Mintzberg, 1994, s. 40). Tıpkı Tasarım Okulunda olduğu gibi Planlama Okulunda da yapının stratejiyi izlediği görüşü hâkimdir. Bu bağlamda işletmelerde yöneticiler tarafından stratejiler planlanmakta ve sonrasında yapı onu takip etmektedir (Sarvan vd., 2003, s. 78).

1950-60 dönemi özellikle İkinci Dünya Savaşı’nın bitmesinin etkisiyle talebin bol buna karşın arzın kısıtlı olduğu ve ülkelerin ekonomik büyümelerinin ivme kazandığı bir dönem özelliği göstermektedir (Adams, 2010, s. 4). Bu bağlamda pazara giriş çıkışın kolay olduğu ve işletmeler tarafından üretilen her şeyin rahatlıkla satılabildiği bir dönem diliminde tabi olarak rekabetten bahsetmek çok da mümkün değildir (Lazonick, 1981, s. 34-36). Sonraki 10 yılda ise işletme sayısının artmaya devam etmesine karşın talebin eskisi kadar çok olmadığı ve arz-talep dengesinin yavaşça arz tarafına doğru kaydığı görülmektedir. Eskisi gibi üretilenin hemen satılmadığı bir dönem olan yıllarda işletmeler arası rekabet olgusunun ortaya çıkmaya başladığı ve çevrenin belirsizliğe doğru evrildiği gözlemlenmektedir (Lauck, 1998). 1970-80 dönemi ise petrol krizinin ortaya çıkmasıyla işletmeleri duraklama dönemine sokmuş ve büyüme oranları düşmeye başlamıştır (Öztürk ve Saygın, 2017). İlgili yıllarda artan işletme sayısı ve talebin eskisi kadar çok

olmamasına ek olarak bir de petrol krizinin çıkması arz-talep dengesini olumsuz anlamda daha da dengesizleştirmiş ve işletmeler arasındaki rekabetin artmasına neden olmuştur.

Bu tarihsel gelişmelerin ışığında 1980'lere gelindiğinde stratejiye bakış açısında da ciddi değişimler gözlemlenmektedir. Öncüsü Michael Porter (1980; 1985) olan *Konumlandırma (Pozisyon) Okulu* önceki okulların üzerinde durmadığı çok temel bir noktaya değinerek “*Strateji nedir?*” sorusunu yöneltmiş ve stratejinin rekabetçi pazaryerinde teşhis edilebilir konumlar (pozisyonlar) olduğunu belirtmiştir (Sarvan vd., 2003, s. 80). Porter işletmenin rekabetçi bir çevrede ortalama üstü getiri sağlamak adına faaliyetlerde bulunduğunu ve söz konusu getiriyi sağlamak için endüstride yer alan beş gücün karşısında kendisini konumlandırması gerektiğini söylemiştir. Tasarım ve Planlama Okulunun bir tasarım süreci ve plan olarak gördükleri strateji, artık rekabet stratejilerine dönüşmüş ve gerçek pazar şartlarında somut bir hal almıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009, s. 132). Pozisyon Okulu ile birlikte strateji bir kavram ya da biçimsel bir süreç olmaktan çıkmış analitik bir süreç haline gelmiştir (Mintzberg vd., 1998, s. 3).

Betimleyici okullardan *Girişimcilik Okulu*, stratejiyi liderin bir vizyonu olarak görmektedir. Strateji, liderin önderliğinde bir vizyon oluşturma sürecidir.. Bu okul liderin doğuştan gelen özellikleri ve zihinsel süreçlerin etkileşiminin stratejiyi şekillendirmede etkili olduğu görüşünü benimsemektedir (Sarvan vd., 2003, s. 82-83). Girişimcilik Okulu strateji oluşturma sürecini tek bir lidere odaklamakla kalmamakta, aynı zamanda sezgi, yargı, bilgelik, deneyim, iç görü gibi doğuştan gelen zihinsel durumları ve süreçleri de vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, stratejinin perspektif olarak görünümünü teşvik etmektedir (Mintzberg vd., 1998, s. 124).

Bir diğer betimleyici okul olan *Bilişsel Okul* stratejiyi zihinsel bir süreç olarak görmektedir (Mintzberg vd., 1998, s. 3). Bu bağlamda kişilerin bilişsel özellikleri strateji oluşturmada etkili olup çeşitli kişilik tipleri tanımlanmıştır (Sarvan vd., 2003, s. 87-88). Hatırlanacağı üzere Porter stratejinin dışarıdaki uyarıcılara (rekabetçi pazaryerindeki beş güce) bağlı olarak şekillendiğini belirtmekteydi. Bilişsel Okul ise stratejilerin dış uyarıcılardan ziyade bireysel faktörlere inerek bireyin inanç, değer ve beklentileri gibi iç uyarıcılara bağlı olarak şekillendiğini öne sürmektedir (Mintzberg vd., 1998, s. 149).

*Öte yandan Öğrenme Okulu*, stratejilerin ortaya çıkan (emergent) bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Mintzberg vd., 1998, s. 3). Söz konusu okula göre karmaşık, belirsizliklerle çevrili ve tahmin edilemez olan bir çevrede stratejilerin kasıtlı bir biçimde önceden belirlenmesi mümkün değildir (Sarvan vd., 2003, s. 92). Ayrıca strateji

uygulama ve oluşturma eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Strateji oluşturma zaman içerisinde bir öğrenme şeklini alır ve strateji belirleme ile uygulama ayırt edilemez hale gelir (Barca, 2005, s. 25). Bu ğrenme geçmişte yapılan rekabetçi eylemlerden bir anlam çıkarmayı tetikleyen davranış örüntüleri ile gerçekleşmektedir (Mintzberg vd., 1998, s. 219).

*Güç Okuluna* göre strateji bir müzakere süreci sonunda ortaya çıkan konular ve taktiklerden oluşmaktadır. Strateji oluşumu, sürecin içeride ya da dışarıda olmasına bakılmaksızın güç ve politika temelinde şekillenmektedir. Güç ise mikro güç ve makro güç boyutlarında incelenmektedir (Sarvan vd., 2003, s. 95). Mikro güç strateji oluşturma sürecini kolektif çıkarlar doğrultusunda müzakereye haiz olan tarafların herhangi birinin baskın durumunda olmadığı politik oyunlar biçimindeki ikna, pazarlık veya doğrudan mücadele yolu ile gerçekleşen karşılıklı etkileşimler olarak görmektedir. Makro güç ise işletmenin kendi refahını, diğer işletmeleri çeşitli ağlar ve işbirlikleri içerisindeki ortaklaşa stratejilerle olduğu kadar stratejik manevralarla da kontrol ederek veya diğer işletmelerle işbirliği yaparak sağladığını vurgulamaktadır (Mintzberg vd., 1998, s. 235).

*Kültür Okulunda* strateji, bakış açıları olarak nitelendirilir ve bu okula göre strateji sosyal etkileşim süreci sonucunda oluşur (Mintzberg, 1998, s. 267). Strateji belirleme ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görölmekte ve stratejinin temelleri örgüt kültüründe aranmaktadır (Eryiğit, 2013, s. 169). İnanç, değer, norm ve semboller Kültür Okulunda öne çıkan kavramlardan bazılarıdır (Sarvan vd., 2003, s. 99).

*evre Okulu* stratejiyi tepkisel bir süreç olarak görmektedir. evre kendisini örgüte genel güçler bütünü olarak sunarak strateji oluşturma sürecinin en temel aktörü haline gelmektedir (Mintzberg, 1998, s. 288). Örgüt, bu aktöre bir şekilde cevap vermek durumundadır aksi takdirde bulunduğu evre tarafından elenecektir. Popölasyon ekolojisi, Koşul bağımlılık ve Kuramsal Kuramın etkilerini bu okulda görmek mümkündür (Sarvan vd., 2003, s. 102).

*Biimleşme Okulu* hem öngörücü hem de betimleyici bir okul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu okula göre strateji, dönüşüm ve biçim değiştirme süreci (transformasyon) sonucunda oluşmaktadır (Sarvan vd., 2003, s. 107). Bu yaklaşıma göre bir örgüt belirli bir durumu benimsediği takdirde strateji oluşturma, benimsenen durumdan başka diğer bir duruma geçiş süreci olarak değişikliğe uğrar ve böylece yeni biçimleşmeler sonucu kendisini dönüştürür (Mintzberg, 1998, s. 305; Bakoğlu ve Din Özcan, 2010, s. 66).

Okulların görüşleri incelendiğinde stratejiye bakışların farklılıklar arz ettiği rahat bir biçimde görülmektedir. Aslında söz konusu okulları stratejiye bakarken kendi dışındaki okulların görüşlerini tamamen reddetmemekte yalnızca kendi dışındaki diğer okullara birtakım eleştiriler getirerek gördükleri eksik yönleri tamamlama çabası içine girmektedirler. Bu bağlamda stratejiye bakışta okullara ayrı ayrı bakmak yerine birbirlerini tamamlayan bir bütün olarak bakmakta fayda bulunmaktadır.

### *1.1.2.3. Mintzberg'in strateji tanımlamaları*

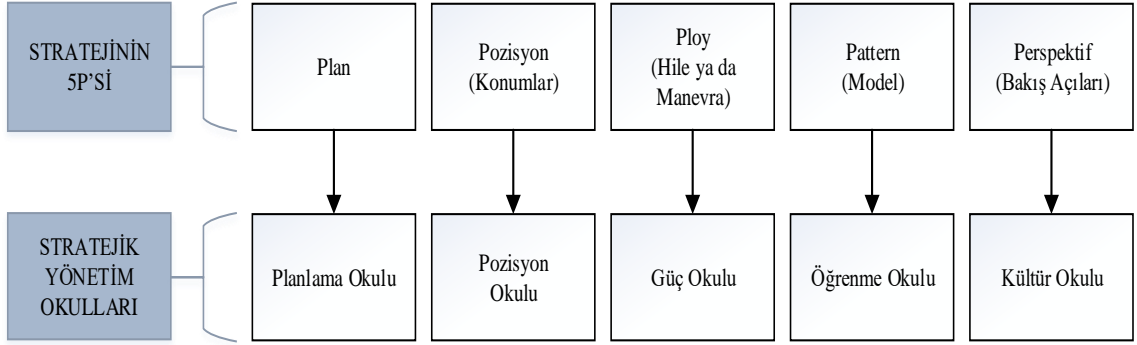
Mintzberg stratejik yönetim alanı için tek bir strateji tanımının yeterli olmayacağını, tek bir strateji tanımının böyle bir alanda dayanak oluşturmayacağını belirtmektedir. Geleneksel olarak strateji teriminin tekil tanımlarına rastlamak mümkün ise de kavramın uzun bir süre dolaylı olarak farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Çoklu tanımların açıkça tanınması, uygulayıcıların ve araştırmacıların bu zor alanda farklı yaklaşımlar geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda Mintzberg stratejiye getirdiği 5P yaklaşımı ile stratejinin farklı yönlerde değerlendirilmesi gereken bir olgu olduğuna vurgu yapar. Buna göre strateji baş harfleri temel alınarak 5P şeklinde ele alınabilmektedir. Söz konusu farklı bakış açılarına ilişkin tanımlar şu şekildedir (Mintzberg, 1987, s. 11-16):

- **Plan olarak strateji (Plan):** Bir durumla başa çıkmak için bir tür bilinçli olarak tasarlanmış bir eylem tarzı ve bir rehber olarak tanımlanabilir. Planlama okulunun görüşleri bu bağlamda etkilidir.
- **Hile ya da Manevra olarak strateji (Ploy):** Basit anlamıyla rakipleri atlatmak niyetiyle sergilenen manevralar olarak tanımlanabilir. Daha geniş bir ifadeyle “ploy” rakiplere üstünlük sağlamak, onları kurnazca alt etmek ya da rekabetçi pazar yerinde kurulan ittifakları güçlendirmek amacıyla gerçekleştirilen hamleler ve/veya manevralardır. Stratejik yönetim okulları içerisinde Güç Okulunun görüşlerinin izlerini görmek mümkündür.
- **Model olarak strateji (Pattern):** Bu görüşe göre strateji amaçlanmış olsun veya olmasın davranışlardaki tutarlılığı işaret etmektedir. İşletmenin birbirini izleyen ve tamamlayan eylemleri o işletmenin stratejilerini oluşturmaktadır.
- **Pozisyon olarak strateji (Position):** Bu görüşe göre strateji örgüt ve çevre arasındaki aracı bir güç ya da eşleşme formundadır. Kısaca ifade etmek gerekirse

stratejiler rekabetçi pazar yerinde elde edilen konumlardır. Konumlandırma (Pozisyon) Okulunun görüşlerinin hâkim olduğu görülmektedir.

- **Perspektif olarak strateji (Perspective):** Üst yönetimin çevreyi ve çevresindeki olayları yorumlama biçimlerini yansıtan bakış açıları olarak görülmektedir. Bu görüşe göre stratejinin içeriği sadece seçilen bir konumdan değil, dünyayı algılamanın kökleşmiş bir yolundan oluşmaktadır. Kültür Okulunun stratejiye olan bakışı ile benzerlik göstermektedir.

Tanımlarda stratejiye ilişkin her bir görüşün altında bir stratejik yönetim okulu ile ilişkilendirme göze çarpmaktadır. Bu bağlamda Şekil 1.2’de Mintzberg’in 5P’si ile Stratejik Yönetim Okulları arasındaki örtüşmeye ilişkin bir çizime yer verilmektedir.



**Şekil 1.2.** *Stratejik Yönetim Okulları ve Stratejinin 5P'si Arasındaki İlişki*

Görüldüğü üzere stratejiyi farklı açılardan değerlendiren stratejik yönetim okulları ile Mintzberg’in stratejiye ilişkin 5P yaklaşımı birbiri ile örtüşmektedir. Buna göre strateji bir plan olarak değerlendirildiğinde planlama okulunun, pozisyon olarak değerlendirildiğinde pozisyon okulunun, hile ya da manevra olarak görüldüğünde güç okulunun, bir model dâhilinde ele alındığında öğrenme okulunun ve bir perspektif olarak ele alındığında kültür okulunun görüşleri ile bir örtüşme yaşandığı görülebilir.

### 1.1.3. Stratejik yönetim

Stratejik yönetim, bilimsel bir disiplin olup olmadığı uzun yıllar tartışılan ve henüz son yıllarda bilimsel bir disiplin olduğu değerlendirilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Barca ve Hızıroğlu, 2009, s. 114; Barca, 2005, s. 15). Başlangıçta işletme

politikası olarak adlandırılan stratejik yönetim, araştırmacıların ve uygulayıcıların yoğun çabalarıyla önemli ölçüde ilerlemiştir (Barca, 2005, s. 9; Wheelen vd., 2018, s. 37).

Stratejik yönetim içerisinde barındırdığı “yönetim” sözcüğünden dolayı fonksiyonel yönetim sürecinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Ülgen ve Mirze (2014, s. 27) fonksiyonel yönetim için geçerli olan tüm hususların stratejik yönetim için de geçerli olduğunu belirtmektedir. Ancak işletme yönetimi ya da fonksiyonel yönetim işletmenin günlük ve daha çok departmanlar düzeyindeki işlerinin yönetilmesi süreci ile ilgiliyken, stratejik yönetim işletmeyi uzun vadede sürdürülebilir kılacak, rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzeri getiri elde etmesini sağlayabilecek işlerin yönetilmesini içermektedir (Dinçer, 2007, s. 35). Başka bir deyişle birinde temel amacın işletmenin günlük işlerinin yürütülmesini sağlamak olduğu diğerinde ise rekabet üstünlüğü, sürdürülebilirlik, sektör ortalamasının üzerinde getiri gibi çok daha geniş kapsamlı amaçların olduğu görülmektedir (Wheelen vd., 2018, s. 37). Bu bağlamda fonksiyonel yönetimle stratejik yönetim birbirinden ayrı düşünülmeyen ancak içerdiği eylemler açısından birbirinden farklılık gösteren iki süreçtir (Aşgın, 2008, s. 10).

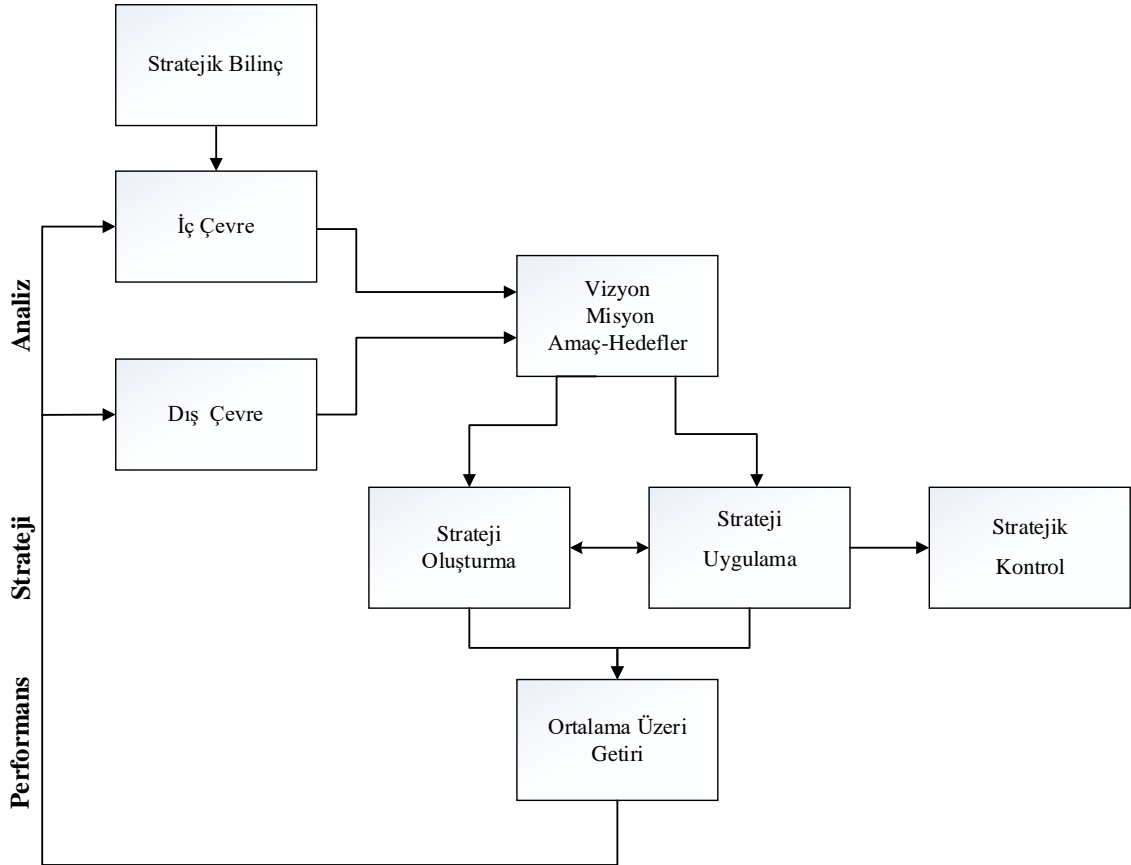
Stratejik yönetim esasında iki temel soruya yanıt aramaktadır. Bunlar (Barca, 2005, s. 26):

- Rekabet avantajının nedeni (kaynağı) nedir?
- Rekabet avantajının kaynağı nasıl sürdürülebilir?
  - Rekabet avantajını sürdürülebilir kılan mekanizma nedir?
  - Rekabet avantajının uzun vadede korunmasını sağlayan neden nedir?

Stratejik yönetim bu soruları yanıtlamaya çalışırken bunu bazı varsayımlara dayanarak yapmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Barca, 2005, s. 27-28).

- Rekabet olgusu: İyi bir strateji işletmeyi rekabette avantajlı, tersi bir biçimde kötü bir strateji de dezavantajlı bir konuma düşürebilir.
- Karar türleri arasında ayrım: Bazı kararlar diğer bazı kararlardan daha önemlidir.
- Belirsiz ortam: Stratejik kararlar belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda verilirler.
- Sınırlı rasyonalite: İnsanların ya da yöneticilerin her şeyi bilme gibi bir olanağı yoktur. Bu bağlamda stratejik davranış sınırlı rasyonel özelliğe sahip bir davranıştır.
- Aksak pazarlar: Rekabetin gerçekleştiği pazarlar tam rekabet piyasalarının olduğu pazarlar değildir. Bilgiye erişimde asimetri vardır.

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olan bir dizi yönetimsel karar ve eylemdir. Süreç olarak iç ve dış çevre analizi, strateji oluşturma (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulama ve son olarak değerlendirme ve kontrol gibi bileşenlerden oluşur (Rothaermel, 2015, s. 4). Şekil 1.3'de stratejik yönetim sürecine dair bir akış şemasına yer verilmektedir.



**Şekil 1.3.** *Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2014; Hitt vd., 2016; Wheelen vd., 2018'den uyarlanmıştır)*

Stratejik yönetim süreci, bir işletmenin stratejik rekabet edebilirliğe ulaşması ve ortalamanın üstünde kar elde etmesi için gereken tüm taahhütler, kararlar ve eylemlerden oluşur. Süreç özetle şekilden de görülebileceği üzere Analiz, Strateji ve Performansı içerir. Bazı araştırmacılar ise bu süreci Analiz Et (Analyse), Formüle Et (Formulate) ve Uygula (Implement) şeklinde modelleştirmişlerdir (Rothaermel, 2015, s. 17). Her ne isim verilirse verilsin sürecin olmazsa olmazları, iç-dış çevre analizi, strateji oluşturma ve uygulamadır.

İşletmenin süreçteki ilk adımı, stratejisini temel alacağı kaynakları, yeteneklerini ve temel yetkinliklerini belirlemek için dış ortamını ve iç organizasyonunu analiz etmektir (Hitt vd., 2016, s. 6). Analiz süreci fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için işletmenin dış rekabet ortamını ve güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek için dâhili çalışma ortamını analiz etmeyi içermektedir (Hill ve Jones, 2010, s. 12). Ülgen ve Mirze ise bu durumun öncesinde stratejik yönetim sürecinin stratejik bilince sahip olmakla başlayacağını ileri sürmüştür. Stratejik bilinç ise en genelde stratejistlerin sürekli farkındalık halidir. Söz konusu farkındalık rakiplerin kendini devamlı geliştirdiğini, mevcut stratejilerin hangi yollarla geliştirilebileceğini ve çevresel fırsat ve tehditleri anlama ve yorumlamayı içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 33).

İç ve dış analizlerden elde edilen bilgilerle işletme vizyonunu ve misyonunu geliştirir ve bir veya daha fazla strateji oluşturur (Hitt vd., 2016, s. 6). Analizle birlikte dış fırsatlardan yararlanmak ve dış tehditlere karşı koymak için işletme güçlü yanlarına dayanan stratejileri seçer ve zayıf yönlerini düzeltebilir. Bu stratejiler işletmenin misyonu ve ana hedefleri ile tutarlı ve uyumlu olmalı ve uygulanabilir bir iş modeli oluşturmalarıdır (Hill ve Jones, 2010, s. 12).

İşletmenin stratejik rekabet edebilirlik ve ortalamanın üstünde getiri (performans) elde etmek amacıyla stratejilerini uygulamaya koyması, bunun için de eylemlerde bulunması gerekmektedir. Özenle entegre edilmiş strateji oluşturma ve uygulama çabaları bağlamında gerçekleşen etkili stratejik eylemler olumlu performans ile sonuçlanır. Bir diğer ifade ile strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinin iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir. Bu dinamik stratejik yönetim süreci işletmenin sürekli geliştirdiği stratejik girdileri ile gelişen pazarlar ve rekabetçi yapılar ile koordineli bir biçimde devam ettirilmelidir (Shimizu ve Hitt, 2004; Garcia-Sanchez vd., 2014, s. 1988).

#### **1.1.4. Stratejinin rekabet stratejilerine dönüşümü**

Stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı andan rekabet stratejileri formuna evrilmesine kadar uzanan süreçte kuşkusuz dönemin koşulları da etkili olmuştur. Bu bağlamda ilk olarak belirli dönemler halinde stratejiye bakışa ilişkin tarihsel bilgilere yer verilecektir. Stratejinin planlama olarak görüldüğü andan rekabet stratejilerine geçişe kadar geçen süreçte gerçekleşen tarihsel sürece ilişkin gösterim Şekil 1.4'de verilmektedir.



**Şekil 1.4.** Planlamadan Rekabet Stratejilerine Tarihsel Akış (Barca, 2005; Koçel, 2018'den uyarlanarak oluşturulmuştur)

1950'li yıllar İkinci Dünya Savaşının ardından ekonomik toparlanmanın ivme kazandığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönem arzın talebi karşılayamadığı ve üretilenin satıldığı bir dönemdir. Ayrıca işletmelerin pazara giriş çıkışlarını kolaylıkla yapabildiği, kitleli üretimlerin gerçekleştiği ve rekabetin gözlemlenmediği yıllar olarak da öne çıkmaktadır. Çevresel değişimin olduğu bu dönemde çevre statik olarak görülmektedir. Tüm bu gelişmeler stratejik yönetim düşüncesini de etkilemiş ve henüz rekabetin olmadığı, durağan bir çevrenin olduğu bir ortamda strateji plandan öteye gidememiştir. 1960'lara gelindiğinde işletme sayısının arttığı buna karşın talebin eskisine göre çok da fazla olmadığı görülmektedir. Çevresel değişimin hızı eskisine göre daha fazladır. Talebin azaldığı arzın arttığı bir ortamda talebin paylaşılmaya başlanması durumunun ilk izleri görülmekte ve rekabet olgusu oluşmaya başlamaktadır (Güçlü, 2003, s. 65). Bu dönemde SWOT gibi analiz araçlarıyla işletmelerin iç (güçlü-zayıf yanlar) ve dış çevrelerinin (fırsat ve tehditler) analizleri yapılmıştır (Barca, 2005, s. 9). Bilimsel bir disiplin olma yolunda da bu yıllarda emin adımlarla ilerleyen strateji araştırmalarında halen stratejinin plan olarak ele alındığı görülmektedir (Sarvan vd., 2003, s. 77).

1970'lerde ortaya çıkan en önemli gelişmelerin başında şüphesiz Petrol Krizi gelmektedir. Petrol krizi ile birlikte ekonomik durgunluk meydana gelmiş, işletmelerin büyüme hızları azalmış ve rekabet şiddetlenmiştir (Öztürk ve Saygın, 2017). 1980'ler tıpkı İkinci Dünya Savaşının ardından yaşanan hareketlenme gibi Petrol Krizinin ardından piyasaların toparlanma sürecine girdiği ve büyümenin ivme kazandığı yıllar olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde devletler liberal politikalar izlemeye başlamış ve serbestleşme hareketleri gözlemlenmiştir (Koçel, 2018, s. 61). İşletme sayısının arttığı,

rekabetin yüksek olduğu bu yıllarda çevresel belirsizlik oldukça yüksektir. Bu dönemin öncülleri ve sonuçları stratejide bir dönüşüm yaşanmasına sebep olmuştur. Stratejinin aslında ne olduğu sorusu ile birlikte stratejiye rekabet stratejileri olarak bakılması gündeme gelmiştir. Özetle 1950’li yıllardan itibaren gerek çevrede, gerek piyasalarda yaşanan dönüşüm strateji araştırmalarında da etkili olmuş ve *resmi bir planlama süreci* olarak yola çıkan strateji 80’lere gelindiğinde *rekabet stratejilerine* evrilmiştir (Barca, 2005, s. 13).

Akademik açıdan incelendiğinde, 1960 yıllarda stratejik yönetim alanının kendini meşru bilimsel bir disiplin olarak kabul ettirme çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Bu dönemde Chandler’in (1962) *Strateji ve Yapı* (Strategy and Structure), Learned ve arkadaşlarının (1965) *İşletme Politikası* (Business Policy) ve Ansoff’un (1965) *Şirket Stratejisi* (Corporate Strategy) adlı eserleri söz konusu meşruluğu sağlama yolunda önde gelen eserler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde strateji çalışmaları bilimsel bir süreç olarak ele alınmaya gayret edilmiş ve stratejik yönetim ile ilgili düşünceler bilimselleşme maksadıyla kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Ansoff’un (1965) *Şirket Stratejisi* adlı eseri stratejik planlama için pratik ve detaylı bakış açıları ve öneriler içermesi ve işletmenin hedefleri, büyüme planları, ürün pazar pozisyonu ve kaynak tahsisi planlarının yapılabilmesi için gerekli analitik düşünme çerçeveleri ve araçlar sunması gibi özellikleriyle stratejik planlama için temel başvuru kaynağı haline gelmiştir (Barca, 2005, s. 10). Bu dönemde normatif bir yaklaşımla stratejik yönetim düşüncesi ile ilgili “stratejinin nasıl olması gerektiği” araştırma konusu olmuştur (Barca, 2005, s. 12; Barca ve Hızıroğlu, 2009, s. 142; Eryiğit, 2013, s. 163). Strateji resmi bir planlama süreci olarak görülmüş ve yapının stratejiyi takip edeceği savunulmuştur (Sarvan vd., 2003, s. 75-77).

1970’li yıllar stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde süreç-strateji konusunun daha önce çalışılan yapı-strateji, çeşitlenme-strateji gibi çalışma alanlarına dâhil edildiği yıllar olarak öne çıkmaktadır (Barca, 2005, s. 12). Bu dönemde Mintzberg (1977; 1978) önceki görüşlerin aksine çevresel belirsizliğin yüksek olduğu bir pazar ortamında planlı strateji geliştirmenin çok işe yaramayacağını savunarak stratejinin doğaçlama (emergent) bir biçimde oluşacağını ileri sürmüş ve stratejiyi süreç içerisinde kararlar örüntüsünden oluşan bir model olarak tanımlamıştır.

Stratejik yönetim araştırmalarının ivme kazanmasını sağlayan gelişme, işletmelerin uzun vadede elde ettikleri rekabet avantajının nasıl farklılaştığına yönelik soruların yanıtlanmaya çalışılmasıdır. Bu kapsamda en meşhurları arasında PIMS projesi ve bira

endüstrisi araştırmalarının olduğu performans-strateji ilişkilerinin incelendiği araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Barca, 2005, s. 11; Erkut, 2009, s. 32).

1970’lerde gelişimini sosyal ve davranış bilimleri ile sürdüren süreç araştırmaları geleneği devam eden yıllarda da önemini korumayı devam ettirmiş ancak 1980’ler strateji araştırmalarının ilgi odağına iktisadi bilimleri yerleştirmiştir. Bu süreçte stratejik yönetim analitik bir süreç olarak grlmş ve strateji iktisadi bir kavram olan rekabet ile sıklıca anılmaya başlanmıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009, s. 132; Bakoğlu ve Din zcan, 2010, s. 58). Bu sürece katkısı olan araştırmacıların başında kuşkusuz Michael Porter gelmektedir (Erol vd., 2013, s. 88). Porter’in 1980’de yayınlanan *Rekabet Stratejisi* adlı eseri stratejinin muhtevasına ilişkin araştırmaların gelişiminde bambaşka bir kapıyı aralamıştır. İlk eserin yayınlanmasından birkaç yıl sonra 1985’te *Rekabet Avantajı* adlı ikinci eser yayınlanmış ve stratejinin ‘‘ne olduğuna’’ ilişkin düşünceler daha sağlam temellere oturtulmuştur. Söz konusu bu iki eserin stratejik yönetim düşüncesinin gelişimindeki en büyük katkısı stratejinin merkezine planlama yerine rekabet kavramını yerleştirmesi ve bir paradigma kaymasına sebebiyet vermesidir (Barca, 2005, s. 13).

#### **1.1.4.1. Rekabet avantajının kaynağına ilişkin yaklaşımlar**

İşletmelerin ortalama üzeri kazançlarını açıklamaya çalışan temelde iki model bulunmaktadır. Bu modellerden ilki daha çok Porter ile anılan ve ‘‘Dışarıdan içeriye’’ yaklaşım olarak da atfedilen Pozisyon (Konumlandırma) Okulu, diğeri bunun tam tersine ‘‘İçeriden Dışarıya’’ yaklaşım olarak ele alınan Kaynaklara Dayalı Okuldur (Erol ve İnce, 2012, s. 100). Bakoğlu ve Din zcan da aynı şekilde yazında strateji oluşturma ve uygulamaya ilişkin farklı görüşler olduğunu belirterek bu görüşleri işletme düzeyi strateji paradoksları (pazarlar ve kaynaklar) olarak adlandırmıştır (Bakoğlu ve Din zcan, 2010, s. 58).

De Witt ve Meyer (1998), Strateji isimli eserlerinde bu yaklaşımları içerden dışarı perspektif ve dışarıdan içeri perspektif olarak ikiye ayırmakta, lgen ve Mirze ise (2014) İşletmelerde Stratejik Yönetim adlı eserlerinde bu yaklaşımları fırsat ve kaynak yaklaşımı olarak ifade etmektedir. Literatürde farklı biçimlerde isimlendirmelerine rağmen tüm görüşler esasında aynı noktalara vurgu yapmaktadır. (Bakoğlu ve Din zcan, 2010, s. 57). Bu araştırmada da ilgili görüşler Pozisyon Okulu ve Kaynaklara Dayalı Okul şeklinde sınıflandırılarak bölümün devamında verilmektedir.

**Pozisyon Okulu:** Michael Porter’ın neredeyse tek başına kurduğu Pozisyon Okulu düşüncesinin temelleri endüstriyel örgüt teorisine kadar uzanmaktadır (Barca, 2005, s. 14; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 71). Endüstriyel Örgüt teorisi işletmelerin kişisel çıkarları için rasyonel davrandıklarını ve çevrenin ortalama üstü gelir etmede göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsur olduğunu belirtmektedir (Erol ve İnce, 2012, s. 104). Yapı-Davranış-Performans paradigmasının etkili olduğu teoriye göre içinde bulunan endüstri yapısı, işletmenin yönetilmesi ve pazar performansı arasında güçlü, süregelen bir nedensellik ilişkisinin var olduğu savunulmaktadır (Delorme Jr vd., 2002, s. 2136). Bain-Mason Paradigması olarak da isimlendirilen bu görüşe göre işletmenin performansı, davranış yolu ile kolay kolay değiştirilemeyecek endüstri yapısı tarafından belirlenmektedir (Porter, 1981, s. 610). Özetle, Pozisyon Okulu’nun temelleri Porter’ın endüstriyel örgüt teorisinin düşüncelerini çıkış noktası kabul ederek yapmış olduğu araştırmalar ile atılmıştır.

Bain Endüstriyel Örgüt Teorisinde “Neden bazı endüstriler diğer bazı endüstrilerden daha fazla karlıdır?” (Ghemawat, 2002: 53) sorusunu yanıtlamaya çalışırken, Porter bu sorudan hareketle bir endüstride “Neden aynı endüstride yer alan bazı işletmeler diğer bazı işletmelerden daha çok kar elde ederler?” sorusunu yanıtlamaya çalışmaktadır (Barca, 2005, s. 23). Bu bağlamda analiz düzeyinin görece mikro hale geldiğini görmek mümkündür. Porter’a göre endüstri yapısı (1998, s. 3) ve işletmenin endüstri içerisindeki (rakiplerine göre) pozisyonu (1991, s. 100), başarıya ulaşma ya da başarısız olmada temel belirleyicidir. Bir diğer ifade ile başarı ya da başarısızlık, rekabet edilen endüstri yapısı (endüstri çekiciliği) ve o endüstride rakiplere karşı alınan pozisyonların bir sonucudur (Barca, 2002, s. 30). Bu nedenle stratejik analizlerin başlangıç noktasını endüstriye yönelik analizler oluşturmaktadır.

Endüstri yapısı dışında kalan diğer etkenler görece daha az öneme sahiptir. Porter rekabeti genişletilmiş rekabet olarak ele alarak bir endüstri yapısını belirleyen beş temel güç (*mevcut rakipler, potansiyel rakipler, ikame ürünler, tedarikçiler, alıcılar*) olduğunu belirtmiştir (Porter, 1980, s. 5). Bu güçler rekabetin yoğunluğunu belirlemede ve çevrenin anlaşılmasında ve kar potansiyelinin belirlenmesinde önemli ipuçları sunmaktadır (Makadok, 2010, s. 368). Endüstri yapısını oluşturan beş temel güç karşısında rekabet avantajının *farklılaşma, maliyet liderliği* ya da *odaklanma* stratejilerinden (jenerik stratejiler) bir veya ikisinin benimsenmesi ile kazanılacağını öne sürmektedir (Porter, 1985, s. 11).

Havayolu taşımacılığı açısından bakıldığında havayolu işletmelerinin pazardaki beş güç karşısında iş modelleri ile örtüşen bir biçimde söz konusu stratejileri benimsedikleri görülmektedir. Bunlardan geleneksel havayolu işletmeleri farklılaşma stratejisini izlemektedir. Geleneksel havayolu işletmeleri hizmet sunum sürecinde uçuş ağlarını büyük ve geniş tutarak kesintisiz bir uçuş sunmayı, uçuş hizmeti dışındaki hizmetlerini farklılaştırmayı ve söz konusu farklılığı bilet fiyatlarına yansıtarak bu fiyatı ödemeye razı kimselere taşıma hizmeti vermeyi hedeflemektedirler (Hunter, 2006, s. 318; Gillen, 2006, s. 370).

Düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayolu işletmeleri maliyet liderliği stratejisini izlemekte ve tüm hizmet sunum sürecinde maliyetlerini en aza indirerek müşterilerine daha düşük bilet fiyatı ile hizmet vermeyi hedeflemektedirler (Gillen, 2006, s. 370; Renold vd., 2019, s. 178). Düşük maliyetli havayolu işletmeleri sattıkları bileti taşıma hizmeti karşılığında satarak diğer hizmetler için ekstra ücret talep ederler (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 3-4).

Bölgesel ya da charter havayolu olarak isimlendirilen havayolu işletmeleri odaklanma stratejisi ile pazarın belirli bir bölümüne hitap etmektedirler. Bölgesel havayolu işletmeleri tarifeli seferlerini sadece odaklandıkları pazar üzerinde gerçekleştirmekte ve daha çok büyük havayolu işletmelerinin daha az sefer düzenlediği ya da hiç sefer yapmadıkları uçuş noktalarındaki yolcuları taşıma işine odaklanmaktadır. (Forbes ve Lederman, 2007, s. 193-194). Diğer taraftan charter havayolları ise daha çok tatil amaçlı turizm bölgelerine seyahat eden yolcuları taşımakta, otel ve uçuş paket tatillerinin uçuş kısımlarını üstlenmektedir. Bu bağlamda söz konusu paketi kendileri sunmuyor ise müşterileri seyahat acenteleri olabilmektedir (Buck ve Lei, 2004, s. 73).

***Kaynaklara Dayalı Okul:*** Pozisyon Okulu rekabet avantajının kaynağını cazip sektörler ve buralarda rakiplere karşı alınacak pozisyonlarda arayarak *dıştan içe bakış açısını* benimserken (Porter, 1980); Kaynaklara Dayalı Okul (Resource-Based-View/Theory) söz konusu avantajın kaynağını *içten dışa bir bakış açısıyla* işletmenin taklit edilemez, eşsiz kaynaklar oluşturmasında ve temel yeteneklerinde aramaktadır (Barca, 2005, s. 24).

Kaynaklara Dayalı Okul'un temelleri Wernerfelt'in (1984) araştırmasına dayansa da esasında Barney (1991) detaylı bir araştırmayla teorik bir çerçeve sunarak teorinin gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. İlk araştırmalarda dış çevrede gözlemlenen fırsat

ve tehditler ile işletmenin kendi üstün ve zayıf olduğu yönler birbirinden üstün görülmeyle eşit dikkate tabi tutulmuşlardır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014, s. 76). Bu bağlamda Wernerfelt (1984), Porter'ın rekabet avantajını açıklamada tek değişkenin endüstri yapısı olduğu görüşüne (1980; 1985) itiraz ederek böyle bir yaklaşımın işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin başarı elde etmedeki rolünü göz ardı edeceğini belirtmiş ve temel yetkinliklerin de en az içerisinde bulunulan (ya da bulunulacak) sektör kadar önemli olduğunu ileri sürmüştür (Barca, 2005, s. 15). Hatırlanacağı üzere öncesinde Pozisyon Okulunun rekabet avantajının kaynağını dış çevreyi iyi analiz etmede ve analiz sonucunda cazip bir sektörde alınacak uygun bir pozisyonda aradığı bilinmektedir. Buna karşın Kaynaklara Dayalı Okul, Pozisyon Okuluna önceleri tamamlayıcı olarak görülen (Wernerfelt, 1984) ancak Hamel ve Prahalad'ın (1993) görüşleriyle birlikte alternatif bir yaklaşım formuna dönüşen bir yaklaşım olmuştur (Das ve Teng, 2000, s. 31). Buna göre içinde bulunulmak istenilen sektör tercihi ve sektör içerisinde nasıl davranılacağını belirleyen unsurun sektör yapısından ziyade işletmelerin kendine özgü kaynak ve kabiliyetleri olduğu belirtilmektedir (Hızıroğlu, 2019, s. 190).

Kaynakların bir araya getirilmesi ve güçlendirilmesi ile oluşturulan potansiyel sürdürülebilirlik avantajları firmanın kaynak temelli görüşünün merkezinde yer almaktadır (Hamel ve Prahalad, 1993, s. 79; Rothaermel, 2015, s. 100). Barney (1991) ve Wernerfelt (1984), bu tür avantajların rakiplerin taklit edemediği eşsiz kaynak yığınlarından geldiğini iddia etmiştir. Barney (1991, s. 110) fiziksel teknoloji ile üretilen kaynakların taklit edilebildiğini buna karşın Lippman ve Rumelt (1982) ise soyut varlıklardaki taklidin uzmanlaşma, zımni bilgi gibi sebeplerle zor olduğunu belirtmektedir.

Bogner ve arkadaşları (1999) tarafından belirtildiği gibi, bazı araştırmacılar rekabetçi kaynaklar ve rekabet avantajı arasındaki bağlantıyı açıklığa kavuşturma gayreti içerisine girmişlerdir. Örneğin, Amit ve Schoemaker (1993) yöneticilerin konuşlandığı varlıklar olarak “kaynaklar” ile firma içindeki beceri ve yetkinlikleri içeren “yetenekler” arasında ayırım yapmıştır. Bu araştırmacılar, yöneticiler için kilit rolün bu kaynaklardaki doğal değeri geliştirmek olduğunu ileri sürmektedir. Bunu başarılı bir şekilde yapabilmek için, yeni bilgi teknolojilerini daha fazla kullanan ve aynı zamanda yöneticilere hayati stratejik kararlar almalarını sağlayan yeni bir strateji oluşturma yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu görüş, yetkinliklerin ve kabiliyetlerin yönetildiği stratejik süreçlerdeki yeni bakış açılarına yansımaktadır.

Pozisyon Okulunun belirttiği gibi cazip sektörler bulmak ve buralarda kendine uygun bir konum seçmek rekabet avantajının kaynağı ise aynı sektörde benzer konumlarda bulunan rakipler arasındaki ortalama üzeri getiri farkı nasıl açıklanacaktır? Burada devreye Kaynaklara Dayalı Okul girmektedir. Bu görüşe göre ortalama üzeri getirinin kaynağını aramak istiyorsak endüstriden ziyade işletmelerin kendisine bakmamız gerekmektedir (Conner, 1991, s. 132-133). Bu okulun temsilcileri rekabet avantajını elde etmenin kaynaklara bağlı olduğunu vurgulamakta (Dinçer, 2007, s. 110) ve araştırmalarını kaynakların özelliklerine odaklamaktadır (Lynch, 2006; Dierickx ve Cool, 1989).

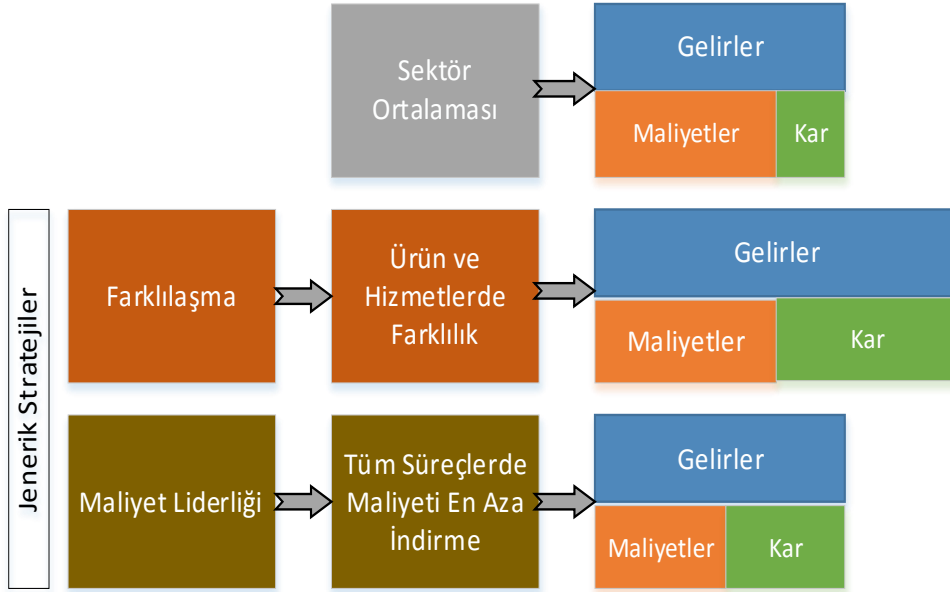
Aynı endüstride benzer konumlara sahip olan firmaların kaynaklarının da benzerlik göstermesi mümkün değil midir? Okula gelebilecek en olası eleştirilerden birine Kaynak Temelli Okul az önce de belirtildiği üzere kaynakların özelliklerinin incelendiği araştırmalar ile yanıt vermektedir. Bu bağlamda Barney (1991) sektörde yer alan ve rekabet halinde olan firmalar için ortalama üzeri getirinin firmaların kaynakları arasındaki farklılıklarından kaynaklandığını belirtmektedir. Ray ve arkadaşları ise kaynaklar arasındaki fark araştırılırken fiziksel kaynaklardan daha çok fiziksel olmayan kaynaklara (marka değeri, imaj vb.) odaklanılması gerektiğini ileri sürmektedir (Ray vd., 2004, s. 26).

Okul aynı zamanda ticareti yapılamayan, taklidi zor, ikamesi mümkün olmayan (Dierickx ve Cool, 1989) ve organize edilebilen kaynakları stratejik kaynaklar olarak ele almakta ve bu tür kaynakların uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını vurgulamaktadır (Barney ve Clark, 2007, s. 67). Ek olarak Barney kaynakların işletmelerin stratejilerini uygulama yolunda uygun zemin oluşturmasını sağlamada stratejik olmasının yanında az bulunur olmasının da rekabet avantajı elde etmede önemli olduğunu belirtmektedir. Rekabet avantajının devamlı hale getirilmesinde rakiplerce taklit edilemeyen, ikamesi olmayan, az bulunan değerli kaynaklara sahip olmak büyük bir öneme sahiptir (Barney, 1991, s. 101).

#### ***1.1.4.2. Porter'ın jenerik stratejileri***

Michael Porter işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için rekabetçi pazar yerinde uygulayabileceği birkaç anahtar stratejinin varlığına vurgu yapmaktadır. Bunlar jenerik stratejiler olarak adlandırılır. İşletmeler ürün ve hizmetlerinde rakiplerine göre

farklılık oluşturarak ya da maliyetlerini rakiplerine göre daha az tutarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Porter, 1996, s. 67). Her ikisinde de amaç sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmektir (Murray, 1988, s. 396). Söz konusu stratejilerin uygulanması ile ortalama üzeri getirinin oluşumuna ilişkin gösterim Şekil 1.5’de verilmektedir.



**Şekil 1.5.** Jenerik Stratejiler ile Ortalama Üzeri Getiri Oluşturma (Porter, 1980; 1985; Ülgen ve Mirze, 2014’den uyarlanmıştır)

Şekil 1.5’de de görüldüğü üzere işletmeler sektör ortalamasının üzerinde kar getirisini bir sonraki bölümde detaylı bir biçimde verilecek farklılaşma, maliyet liderliği ya da bu ikisinden birinin belirli bir pazar bölümüne uygulanması ile oluşturulan odaklanma stratejilerinden uygun olanını uygulayarak elde ederler. Bu konuda bu stratejilerin aynı anda uygulanabilirliği ile ilgili bazı tartışmalar mevcuttur. Murray bir firmanın aynı anda maliyet liderliği ve ürün farklılaştırması peşinde koşma olasılığının olmadığını ve pazarda rakiplerine göre iyi performans gösteren firmaların bu stratejilerden sadece birini uygulayarak söz konusu başarıyı elde ettiğini belirtmektedir (Murray, 1988, s. 394-395). Bir diğer taraftan bu iki stratejinin aynı anda uygulanabileceğini savunan araştırmalar da mevcuttur (Miller ve Friesen, 1986; Heracleous ve Wirtz, 2014). Havayolu sektörü bağlamında değerlendirildiğinde Singapur havayollarının bunu başarılı bir biçimde uyguladığı savunulmaktadır (Heracleous ve Wirtz, 2009). Ancak diğer taraftan farklılaşma stratejisi izlediği söylenebilecek küresel

havayolu işletmelerinin pazarda yer alan düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet etme amacıyla kurduğu ve Taşçı ve Yalçınkaya (2015) tarafından bağlı düşük maliyetli havayolu işletmesi olarak isimlendirilen “Airlines within airlines” girişimlerinde görülen başarısızlıklar (Morrell, 2005), Porter (1985) ve Murray’ın (1988) görüşlerini desteklemektedir.

**Farklılaşma stratejisi**, işletmenin ürün ve hizmet üretim sürecini rakiplerinden farklılaşarak gerçekleştirmesi ve bunu fiyatlarına yansıtarak sektör ortalamasının üzerinde kar getirisi elde etmesi üzerine kurulu bir rekabet stratejisidir (Porter, 1980, s. 37-38). Farklılaştırma, genel olarak, işletmelerin mal ve hizmetlerindeki farklılaştırma olarak düşünülmektedir ancak bu strateji işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinin farklılaştırılması yoluyla ortalama üzeri getiri sağlanmasını amaçlayan bir rekabet stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 262). Rakiplerden farklı davranıp müşterileri kendi ürün ve hizmetlerine yöneltmek, müşteri bağlılığı oluşturmak ve onları daha yüksek ücret ödemeye razı etmek farklılaştırma stratejisinin esasıdır. Rakiplere göre daha yüksek fiyatlarla ürün ve hizmet satarak ortalamanın üzerinde gelir elde etme, marka bağlılığı oluşturma ve bunu pazara giriş engeli olarak kullanabilme, rakiplerin söz konusu ürün kalitesi/hizmet düzeyine çıkamaması, tedarikçinin olası yüksek fiyat tehdidinde daha az duyarlı olma gibi avantajları getirmektedir (Brenes vd., 2014, s. 848; Morschett vd., 2006, s. 276). Geleneksel havayolu işletmeleri sık uçan yolcu programları ile destekledikleri büyük ve geniş uçuş ağları ile yolcuları diledikleri zaman diledikleri noktaya en kısa ve zahmetsiz bir biçimde ulaştırmaya çalışarak müşteri bağlılığı oluşturmaktadırlar (Gillen, 2006, s. 369-370). Özellikle talebin fiyat esnekliği görece düşük olan iş amaçlı yolcu pazarı için büyük önem arz eden bu durum havayolu işletmelerinin fiyatı daha yukarılarda tutmasına imkân sağlayabilmektedir (Fedorco ve Hospodka, 2013, s. 39).

**Maliyet Liderliği Stratejisi:** Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle gerçekleştirerek üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri piyasa fiyatlarının altında satarak ortalama üstü gelir etmeyi amaçlarlar (Porter, 1980, s. 12-13; Porter, 1985, s. 36). Maliyet liderliği stratejisinde mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesinden ziyade tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi önem arz etmektedir. Böylece sektör fiyatları ve maliyetler arası fark büyüyecek ve işletme ortalama üzerinde kazanç sağlayarak rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 258). Maliyet liderliği stratejisi iki yolla

uygulanabilir. Bunlar (1) değer yaratan faaliyetlerin rakiplere göre daha uygun maliyetlerle gerçekleştirilmesi ve (2) değer yaratmayan bazı maliyet unsuru faaliyetlerin ortadan kaldırması veya bypass edilmesi için firmanın genel değer zincirinin yenilenmesidir (Thompson vd., 2015, s. 119). Maliyet liderliği stratejisi ile işletme maliyet avantajını sürdürülebilir kılarırsa diğer işletmeler karşısında örtülü bir pazara giriş engeli oluşturma şansına sahip olmaktadır (Banker vd., 2014, s. 873). İkame rnlerin oluşturacağı tehdit karşısında da maliyet liderliğinin oluşturduğu maliyet avantajı ile güçlü bir konum alınmış olunur (Thompson vd., 2015, s. 140). Ayrıca maliyetlerin aşağı çekilmesiyle birlikte fiyat rekabeti de bir araç olarak kullanılabilir. Böylece maliyetleri daha çok olan rakibi/rakiplerine göre daha çok kar elde ederek sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edebilirler (Morschett vd., 2006, s. 276). Maliyet liderliği stratejisini izleyen düşük maliyetli havayolu işletmeleri homojen bir filoya sahiptirler. Ayrıca trafiği daha az olan ikincil havalimanlarını kullanarak iniş için havada bekleme ve taksi sürelerinin daha kısa tutmaktadırlar. Ek olarak uçak kullanım sürelerini (aircraft utilization) arttırmak için uçak çevrim sürelerini de kısa (20-30 dk.) tutmaktadırlar. Bu bileşenler düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçak verimliliğini artırarak faaliyet maliyetlerini düşüren unsurlar arasındadır (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 3-14). Söz konusu unsurlar ile maliyetlerini düşüren düşük maliyetli havayolu işletmeleri bunu bilet fiyatlarına yansıtarak yolculara düşük fiyatlı taşıma hizmeti sunmaktadır.

***Odaklanma Stratejisi:*** Farklılaşma ve Maliyet Liderliği stratejilerinden herhangi biri ya da her ikisi birden müşteri gruplaması ve belirli bir müşteri grubu hedeflenerek dar bir pazar platformunda uygulanırsa odaklanmış stratejiler ortaya çıkmaktadır (Porter, 1980, s. 38). Bu stratejiler iki ana rekabet stratejisinin farklı pazar platformlarında (belirli ve dar bir yelpazede) uygulanması sonucu söz konusu olmaktadır (Thompson vd., 2015, s. 132). İşletmeler pazar platformunu (1) pazarı bölgesel/coğrafi kapsamlarda bölümlere ayırarak, (2) farklı müşteri ve istek beklentilerine göre ya da (3) farklı özelliklere sahip ürün ve hizmet üretimi yoluyla yeni bir pazar oluşturarak daraltabilirler (lgen ve Mirze, 2014, s. 265).

Odaklanma stratejisinin özü endüstride yer alan denge içerisinde hedefi daraltarak denge ve daralma arasındaki farktan yararlanmaktadır (Porter, 1980, s. 15). Odaklanma stratejisini kullanan firmalar, bir endüstrinin belirli bir kesimine sektör genelindeki rakiplerden daha etkili hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Aslında girişimci firmalar, kısmen daha geniş pazara hizmet edecek bilgi veya kaynaklara sahip olmadıkları için

genellikle niş pazarlara ve belirli bir pazar bölümüne hizmet ederler. Bu tip firmalar, genellikle daha geniş pazara hizmet veren daha büyük ve kaynak açısından daha zengin firmaların “radarının altında” çalışmayı tercih ederler. Odaklanma stratejilerini kullanan firmalar ihtiyaçları açıkça belirli olan bir pazar bölümüne etkin bir şekilde hizmet ettiklerinde, daha büyük rakipler bu bölüme hizmet etmemeyi seçtiklerinde veya bir pazar bölümünün sektör genelinde rakipler tarafından yetersiz hizmet edilen ihtiyaçlarını karşıladıklarında başarılı olmaktadır. Firmalar, odaklanmış maliyet liderliği stratejisini veya odaklanmış farklılaşma stratejisini kullanarak belirli ve benzersiz pazar bölümlerindeki müşteriler için değer yaratabilirler (Hitt vd., 2016, s. 128).

Odaklanma stratejisini benimseyen havayolu işletmelerine bakıldığında karşımıza tarifesiz (charter) ve bölgesel havayolu işletmeleri çıkmaktadır. Charter havayolları ağırlıklı olarak haftalık bazda tatil/eğlence amaçlı seyahat noktalarına hizmet vermekte ve tur operatörleri için yolcuları taşıma işini üstlenmektedir (Buck ve Lei, 2004, s. 73). Bölgesel havayolu işletmeleri, genellikle daha küçük bölgeleri daha büyük şehirlere bağlayan kısa ve orta mesafeli tarifeli havayolu hizmeti yürütmektedir (Forbes ve Lederman, 2007, s. 193). Tüm bölgesel havayolları, mümkünse büyük ölçüde rekabetten korunarak, niş pazarlarda yer edinmeye çalışmaktadır (Graham, 1997, s. 233).

#### ***1.1.4.3. Rekabet avantajı kazanımında stratejik paradigmlar***

Rekabet avantajı sağlama ve söz konusu avantajın sürdürülebilir kılınmasını açıklama yolunda katkı sağlayan görüşleri farklı paradigmlar altında görmek mümkündür. Bu bölümde söz konusu paradigmlardan bazıları rekabetçi dinamikler bağlamında kısaca değerlendirilecektir.

Neoklasik iktisatta yer alan rekabet modelleri genel anlamda pazar yapılarına ve bu yapılarda ortaya çıkan davranış biçimlerine odaklanmakta ve bunu çeşitli modeller aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda söz konusu modeller içerisinde ilk olarak *tam rekabet modelini* açıklamakta yarar vardır. Tam rekabet modelinin görüldüğü piyasalarda çok fazla sayıda işletme birbirlerine yakın pazar payları ile rekabet ederler. Pazar yerinde bilgi, ürünler vb. gibi çeşitli boyutlarda homojenlik söz konusudur. Bu tip pazarlarda pazara giriş ve çıkışların önünde engel yer almaz (Makowski ve Ostroy, 2001, s. 484). Bir diğer ifade ile isteyen istediği zaman pazara giriş çıkış yapabilmektedir. Böyle bir pazarda işletmelerin stratejilerinin rolü oldukça düşüktür çünkü gerek pazar yapısında

gerekse işletmelerde dengeli bir dağılım vardır (Grimm vd., 2006, s. 32). Bir diğer model tam rekabet piyasasının diğer ucunu işaret eden *monopol rekabet modelidir*. Tek bir işletmenin var olduğu piyasaları işaret eden bu modele göre firmalar rekabet avantajına pazarda tek başına olmanın getirdiği rahatlıkla ya da patent, işletme itibarı, marka değeri, güçlü müşteri hizmetleri sistemi oluşturma gibi araçları kullanarak ulaşabilirler (Waterson, 1987, s. 61; Grimm vd., 2006, s. 33). Tam rekabet ile monopol rekabet modeli arasında kalan bir model daha vardır ki az sayıda birbirinin farkında olan firmaların oluşturduğu piyasaları işaret eden *oligopol rekabet modeli* olarak bilinir. Kendi içerisinde de çeşitli modellere ayrılan oligopol model duopol piyasaları ve seri üretimi işaret eden *Cournot Modelidir* (Saloner, 1987). Bu Model işletmeler arasındaki rekabetin fiyatlar aracılığıyla yapıldığı ancak işletmeler arasındaki kar farklılıklarının çok az olduğunu belirten *Bertrand Modeli* (Alós-Ferrer vd., 2000) ve son olarak endüstride baskın (lider) bir firma ve onu takip eden diğer firmanın (takipçi) oluşturduğu duopol piyasaları işaret eden *Stackelberg Modeli* (DeMiguel ve Xu, 2009) olmak üzere çeşitli modelleri bünyesinde barındırmaktadır (Grimm vd., 2006, s. 34).

Tüm bu modellere rekabetçi dinamikler açısından bakıldığında ilk modelde (*Tam Rekabet*) tüm süreçlerde bir homojenlik olması, eşit pazar payları, pazara giriş-çıkış serbestliği gibi nedenlerle, ikinci modelde (*Monopol*) de pazar yerinde sadece tek bir firmanın olması gibi nedenlerle (rekabet avantajı ve sektör ortalaması üzerinde kar getirisi oluşturacak) rekabetçi hamlelerden söz edilmesi zordur. Bu bağlamda rekabetçi dinamiklerin görüldüğü durumlar oligopol modellerde ortaya çıkmaktadır. Oligopol piyasalarda firmalar birbirinin farkındadır ve karşılıklı etkileşim kaçınılmazdır. Rekabetçi hamleler modellerin de belirttiği üzere fiyatlar ya da ürünler üzerinden gerçekleşebilir. Ayrıca *Stackelberg Modelinde* belirtilen baskın ve onu takip eden firmalar da rekabetçi dinamikler yazınında Lieberman ve Montgomery'nin (1988) araştırma konusu olarak ele aldığı ilk hamleyi başlatan işletme/ilk hareketi başlatan firma (first mover) konusunun çıkış noktası olarak değerlendirilebilir.

Oligopol pazarlarda tarife ve fiyat üzerinden rekabet eden havayolu işletmeleri bu iki boyut dışında rekabetçi bir eylem gerçekleştirmek istediklerinde kabin içi yenilikler yaparak ya da uçuş öncesi-sonrası yeni bir hizmet sunarak ilk hareketi başlatan havayolu işletmesi olabilirler. Yapılan bu eyleme hızlı bir biçimde yanıt veren havayolu işletmesi/leri ikinci firma (second mover) olur ve olası kayıpların önüne geçmeye çalışır. Diğer taraftan geç harekete geçen firma (late mover) rakip havayolu işletmesinin yapmış

olduğu eşsiz hamleye çok geç yanıt veren ve pazar üstünlüğünü kaybeden firma haline gelebilir.

Rekabet avantajı kazanımında bir diğer stratejik paradigma Pozisyon Okulunda bahsedilen ve Endüstriyel Örgüt Teorisi içerisinde yer alan *Yapı-Davranış-Performans (Structure-Conduct-Performans-SCP)* paradigmasıdır. 1930'lu yıllarda Edward Mason tarafından geliştirilen ve endüstri yapısının firmaların davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını etkilediğini (Korkut vd., 2014, s. 5) savunan SCP paradigması bu üç boyut arasında sebep-sonuç ilişkisine dayanan güçlü bir bağlantı olduğunu belirtmektedir (Erol ve İnce, 2012, s. 104).

Geleneksel SCP görüşüne göre, pazar organizasyonu (yapısı) - özellikle de firma yoğunluğu - çeşitli kanallar aracılığıyla pazar performansını etkiler. Firma yoğunluğunun yanı sıra, pazar yapısı ürün farklılaştırmasını, giriş engellerini, alıcıların yoğunlaşmasını, sabit maliyetleri, çıkış engellerini ve pazar talebindeki büyüme oranını içerir. Pazar davranışı ise fiyat, ürün özellikleri ve piyasa işlemlerini etkileyen diğer bileşenler dâhil olmak üzere müşterileri, rakipleri ve tedarikçileri etkileyen firmaların politikalarını içerir. Örneğin, firmalar yüksek giriş engelleri oluşturarak ya da mevcut firmaları pazardan çıkarmaya çalışarak pazarın yapısını değiştirmeye çalışabilirler. Havayolu işletmelerinin özellikle merkez havalimanlarında ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanarak uçuş ağlarını büyük ve geniş tutmaları, uçuş sıklıklarını artırarak toplam seyahat sürelerini azaltmaları pazara giriş engeli oluşturmaktadır. Diğer taraftan havayolu işletmeleri yırtıcı fiyatlama ile rakip havayolu işletmelerini saf dışı bırakmaya ve pazarın dışına itmeye çalışmaktadırlar (Hanlon, 2007, s. 264). Pazar performansının analizi, firmanın pazar davranışından elde edilen sonuçların normatif bir değerlendirmesini içerir (Delorme Jr vd., 2002, s. 2136). Bu bağlamda Caves (1987) piyasa performansını dört ölçüt ile analiz eder: (1) daha düşük maliyetle mal veya hizmet üreterek tüketici refahını en üst düzeye çıkarma çabası; (2) ürün ve teknolojinin kalitesi ve çeşitliliğindeki iyileşmeler; (3) fiyat ve istihdamda istikrar ve (4) farklı ihtiyaçlara sahip tüketiciler arasında malların eşit bir şekilde dağıtılması. İşletme bunları yaparken, gerçek ve potansiyel performans arasındaki olası tutarsızlıkları belirlemeye ve bu tutarsızlıkları ortadan kaldırmanın yollarını önermeye çalışır.

Rekabetçi dinamikler bağlamında değerlendirme yapılıp, SCP'nin içerisindeki her bir bileşen ayrı olarak incelendiğinde yapının işletme sayısına, davranışın rekabetçi hamlelere (Chen vd., 1992) ve performansın da söz konusu endüstri içerisinde yer alan

firmaların karlılık düzeylerine işaret ettiği anlaşılmaktadır (Grimm vd., 2006, s. 35). Rakip analizi içerisinde yer alan pazar ortaklığının dayandırıldığı yaklaşım olan ve birden fazla pazardan aynı anda mücadele etmeyi açıklayan çoklu pazar rekabeti (multimarket/multipoint competition) yaklaşımı (Karnani ve Wernerfelt, 1985) tıpkı Pozisyon Okulunda olduğu gibi temellerini endüstriyel örgüt teorisinden almaktadır (Korn ve Baum, 1999, s. 171). Ayrıca firmaların birden çok rekabet ettiği rakibine karşı sürekli bir hamleye maruz kalmamak adına bir duruş olarak sergilediği karşılıklı sakınma (mutual forbearance), ürün hattı rekabeti ve grup düzeyinde strateji araştırmaları da aynı şekilde endüstriyel örgüt teorisinden destek almaktadır (Gimeno, 1994, s. 55).

Öte yandan kökeni matematiksel bir disiplin olan ve basit stratejik oyunlarda optimal stratejiler elde etmekle ilgilenen *Oyun Teorisi* rekabete yaklaşım tarzı ve bünyesinde barındırdığı modelleri ile araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu bağlamda Oyun Teorisi modelleri sert fiyatlama hamleleri ve gizli anlaşmalar gibi karmaşık rekabet problemlerini çözme adına uygulanmaya çalışılmıştır (Kreps vd., 1982; Kreps, 1990). Bu özel katkıların yanı sıra, oyun teorisinin, firmaların rakiplerinden birinin hamlelerine kendileri için en uygun şekilde yanıt vereceğini açıkça kabul eden bir stratejinin araştırıldığı rekabetçi durumları tanımlamak için yararlı bir yaklaşım sunduğu belirtilmektedir (Chatterjee ve Samuelson, 2014). Çoğu rekabetçi durum bu stratejileri istediğinden, oyun teorisi firmalar arası rekabeti incelemek için gerek rekabetçi dinamikler (McGrath vd., 1998) gerekse işletme literatürü (Nalebuff ve Branderburger, 1996) açısından değerli bir merceğe haline gelmiştir (Schimmer, 2012, s. 11).

Oyun teorisini bir çerçeve olarak kullanan araştırmacılar, genellikle, bir oyuncunun kullanabileceği bir dizi eylemden çeşitli eylemlerin getirilerinin etkileşimli olduğu optimal bir çözüm çıkarmaya odaklanırlar. Başka bir deyişle, herhangi bir stratejik seçim için bir firmanın getirisi, kendi eylemleri ve rakiplerin eylemleri ile birlikte belirlenir. Bu nedenle, makro düzeydeki yapısal endüstri modelleri ile karşılaştırıldığında, oyun teorisi modelleri daha mikro ve dinamiktir (Chen, 1988, s. 15). Havayolu işletmeleri açısından değerlendirildiğinde rakibe göre pazar payı kazanımı üzerinde havayolu işletmelerinin kaynak aktarma yetenekleri ve dolayısıyla rekabetçi eylemlerinin etkili olduğu bilinmektedir (Tsai vd., 2011).

Rekabet avantajına ilişkin bir diğer paradigma Avusturyalı İktisatçı Joseph Schumpeter (1934) tarafından ortaya konan *Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction) Teorisi*dir. Teori, pazar liderliğini muhafaza etmek ya da liderin pazar pozisyonunu ele

geçirmek adına endüstri lideri ile rakiplerinin arasında gerçekleşen ve bu süreçte firmaların yeni rekabetçi eylemler üreteceğini, bu yönde motive olacağını savunan görüşe dayanmaktadır (Kirzner, 1973, s. 20). Schumpeter, bu yaratıcı yıkım sürecinin bir sonucu olarak hiçbir sektörde lider kalmanın ebedi olmadığını ve bu nedenle rakipler arasında “sektörel liderlik değişikliklerinin” kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır (Giachetti, 2013, s. 11).

Schumpeter (1934) ve Avusturya Okulu rekabetçi dinamikler araştırmaları için anahtar kavramların geliştirilmesinde kritik bir rol oynamıştır (Chen ve Miller, 2012, s. 5). Örneğin, rekabetçi dinamikler araştırmasında hamle ve misillemelere vurgu doğrudan Schumpeter (1934) ve Avusturya Okulundan gelmektedir (Giachetti, 2013, s. 12). Ek olarak, hamle ve karşı hamlelerin zamanlaması da Avusturya Okulunun risk alan veya ilk eylemden yararlanan girişimci kavramlarını işaret etmektedir (Kirzner, 1973). Endüstri yapısı ya da pazardaki rekabet süreci de Avusturya Okulunda ön plana çıkan unsurlar arasındadır (Smith vd., 2006, s. 315). Schumpeter, sektördeki performansın ana belirleyicilerinden birinin, rekabetçi eylemlerin ve tepkilerin etkileşimi ve sonuçları olduğunu savunmaktadır. Zaman içinde, endüstri liderine meydan okuyan rakiplerin yaratıcı eylemleri liderin pozisyonunun istikrarını tehdit ederek nihai tahakküme neden olmaktadır (Giachetti, 2013, s. 12).

## **1.2. Rekabetçi Dinamikler**

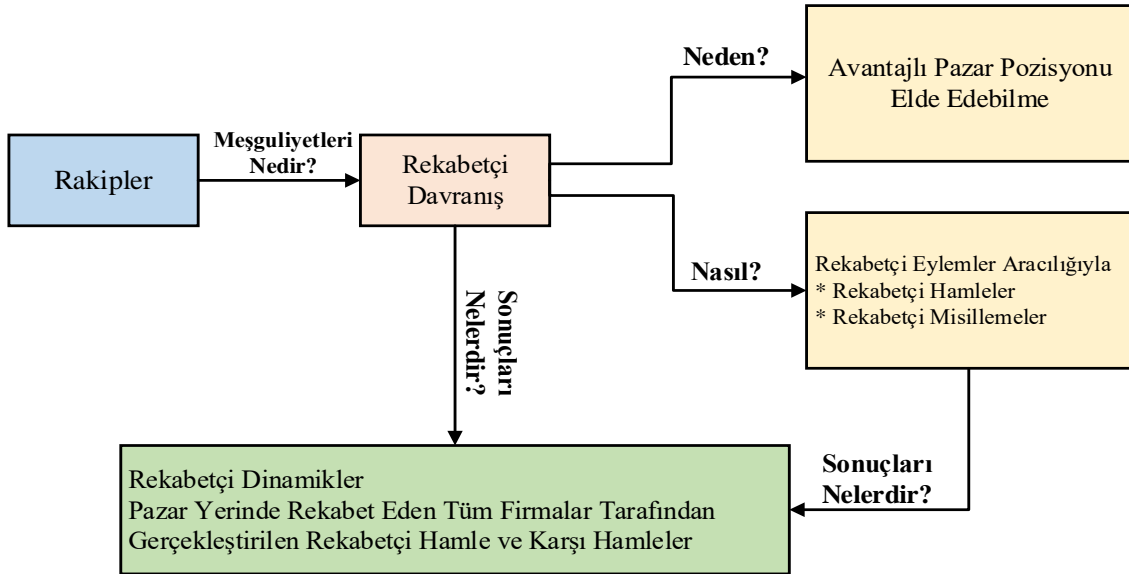
Bu bölümde rekabetçi dinamikler konusu ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak rekabetçi dinamikler araştırmalarının öncesindeki dönem ile ilgili kısaca bir giriş yapıldıktan sonra yazının ilk araştırmaları ile ilgili bilgiler yer alacaktır. Daha sonra stratejik yönetim ile aralarındaki fark ve firmalar arası rekabet modeli ve model içerisinde yer alan bileşenlere ait detaylı bilgiler aktarılacaktır.

### **1.2.1. Rekabetçi dinamikler araştırmalarının ortaya çıkışı**

Stratejinin, özellikle Pozisyon Okulunun görüşlerinin etkili olmasıyla birlikte rekabet stratejileri formuna dönüşmesi, strateji ve rekabet arasındaki ilk temasların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Bu iki kavram arasındaki köprünün kurulmasıyla strateji ve rekabet birlikte anılır hale gelmiş ve yapılan araştırmalarda da bu ilişkinin izleri görülmeye başlanmıştır. 1980’lerin başlarında ortaya çıkan bu durum aradan çok da

zaman geçmeden stratejik yönetimin farklı özellikteki çalışmalarla ilerlemesini sağlamıştır. Bu bağlamda stratejik yönetim kapsamında kabul edilen rekabetçi dinamikler araştırmaları 1980’li yılların sonlarında ilk tohumlarını atmaya başlamıştır.

Rekabetçi dinamikler araştırmaları gerçek pazar şartlarında firmaların rakipleriyle olan mücadelelerinde onları alt etmek ya da stratejik yönetimin başarı ölçütüyle söylemek gerekirse ortalamanın üstünde kar elde etmek için neler yaptıklarına odaklanmaktadır (Hitt vd., 2016, s. 144). Ayrıca titiz bir çalışmanın ürünü olarak ölçülebilir eylemleri incelemekte ve inceleme sonucunda kümülatif bir bakış sağlamaktadır. Ek olarak, firmaların birbirleriyle olan rekabetlerinde hem odak firmanın (hamleyi başlatan firmanın) rekabetçi eylemine hem de söz konusu hamleye maruz kalan firmanın bu hamleye vereceği cevaba odaklanmaktadır (Chen ve Miller, 2012, s. 3). Şekil 1.6’da rekabet dinamiklerinin oluşumuna dair bir şemaya yer verilmektedir.



**Şekil 1.6.** Rekabetçi Dinamiklerin Oluşumu (Hitt vd., 2016, s. 145)

Yukarıda verilen şemaya göre rekabetçi pazar yerinde yer alan rakipler avantajlı bir pazar pozisyonu elde edebilmek, uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için rekabetçi davranışlarda bulunurlar. Rekabetçi davranışları da gerçek pazar şartlarında gerçekleştirdikleri ölçülebilir nitelikte olan rekabetçi hamleler ya da maruz kaldıkları hamlelere verdikleri karşı hamleler (misilleme) aracılığıyla gerçekleştirirler. İşte zincirleme biçimde devam eden bu durum rekabetçi dinamikleri oluşturmaktadır (Hitt

vd., 2016, s. 144). Bir diğ er ifade ile bir endüstrideki firmalar ve bu firmalar arasındaki bir dizi hamle ve onlara karş ılık ortaya ç ıkan tepkiler (reaksiyon), rekabetç i dinamikleri meydana getirmektedir. Bu rekabetç i eylemler, firmanın rakiplerine göre üst ün performans sağ lama niyetini yansıtmaktadır (MacMillan vd., 1985). Baş arılı eylemler, yani firmanın performansını art ıran eylemler, rakipleri cevap vermeye itmektedir. Bu gibi durumlarda hamleye maruz kalan firmalar rakibinin hamlelerini engellemeye veya taklit etmeye ç alışmakta ve bu da rekabet avantajı arayış ını etkilemektedir. Bu nedenle rekabetç i dinamiklerin incelenmesi firmanın rekabetç i eylemlerinin rakiplerin tepkilerini ve performansını nasıl etkilediğ inin analizidir (Smith vd., 2006, s. 317).

Stratejik yönetim belirli bir döneme kadar stratejiye ilişkin herhangi spesifik bir tanımlama getirmemiştir ancak Pozisyon Okuluyla birlikte stratejinin rekabetç i pazar yerinde ortalama üst ü kar elde etmek için alınacak pozisyonlar olduğu belirtilmiş ve stratejiye bakış önceki paradigmalara göre daha mikro hale getirilmiştir (Sarvan vd., 2003, s. 80; Barca, 2005, s. 13). Buna rağ men Pozisyon Okulu söz konusu konumların neler olduğ unu ya da konumların içeriğ ini tam olarak vermemekte sadece jenerik stratejiler ile bu duruma ilişkin bir ç erç eve sunmaktadır. Örneğ in farklılaş ma stratejisi ile ürün ve hizmetlerinde farklılaş arak rekabet avantajı elde edilebileceğ ini belirtmekte ancak farklılaş mayaya ilişkin gerç ek pazar şartlarında gerç ekleştirilebilecek eylemlere ilişkin örneklere yer vermemektedir. Bu sebeple rekabetç i dinamikler araştırmaları bunlardan farklı olarak gerç ek pazar şartlarında ölç ülebilir eylemleri ortaya koymaktadır (Smith vd., 2006, s. 320).

Rekabetç i dinamikler araştırmalarını karakterize eden kendine özg ü birkaç özelliğ i vardır (Chen ve Miller, 2012, s. 6).

- İlk olarak, rekabet “dinamik” ve “etkileşimli” olarak kabul edilir ve hamle/karşı hamle çiftleri - ve bazen de bu tür eylemlerin akış ları - rekabetin yapı taş larını oluşturur.
- İkincisi, araştırma odağ ı rekabetç i pazar yerinde rekabet eden firmalar tarafından gerç ekleştirilen gerç ek eylemler üzerinedir: havayolu endüstrisi özelinde bakıld ığında bu eylemler arasında (bunlarla sınırlı kalmamak üzere) yeni ürün tanıtımları (yeni uç ak iç i eğ lence sistemi vb.) veya reklam kampanyaları, sponsorluk anlaş maları, yeni pazarlara giriş , mevcut pazarlarda kapasite art ışı, fiyatlandırma politikasındaki değ iş iklikler yer alabilir. Firmalar arasındaki bu etkileşim veya ç arpış ma durumu stratejinin merkezinde yer alır

ve hamle/karşı hamle çiftleri kesin ve somut analize katkıda bulunur. Gerçekten de, yöneticilerin almış oldukları kararlar sonucu gerçekleştirilen gerçek rekabetçi eylemlere yapılan vurgu, stratejik duruşları çıkarmak için işletme ve finansal istatistiklerin yaygın olarak kullanılmasıyla doğrudan tezat teşkil etmektedir. Burada ifade edilmek istenen yaygın biçimde kullanılan genelleyici istatistiksel araştırma sonuçlarının gerçek pazar şartlarındaki rekabetçi eylemlerin incelenmesiyle elde edilecek sonuçlar kadar somut ve hassas sonuç vermeyeceğidir.

- Üçüncüsü, rakiplerin pozisyonları, niyetleri, algıları ve kaynakları bağlamında ikili olarak karşılaştırılması, rekabetçi dinamiklerin ayrılmaz bir parçası olan rakip analizinin merkezinde yer alır. Dolayısıyla görelilik temel bir önermedir. Görelilik ile ifade edilmek istenen bir firmanın stratejisi ve pazar pozisyonunun rakiplerinin stratejileri ve pozisyonları bağlamında ve karşısında ele alınması gerektiğidir.

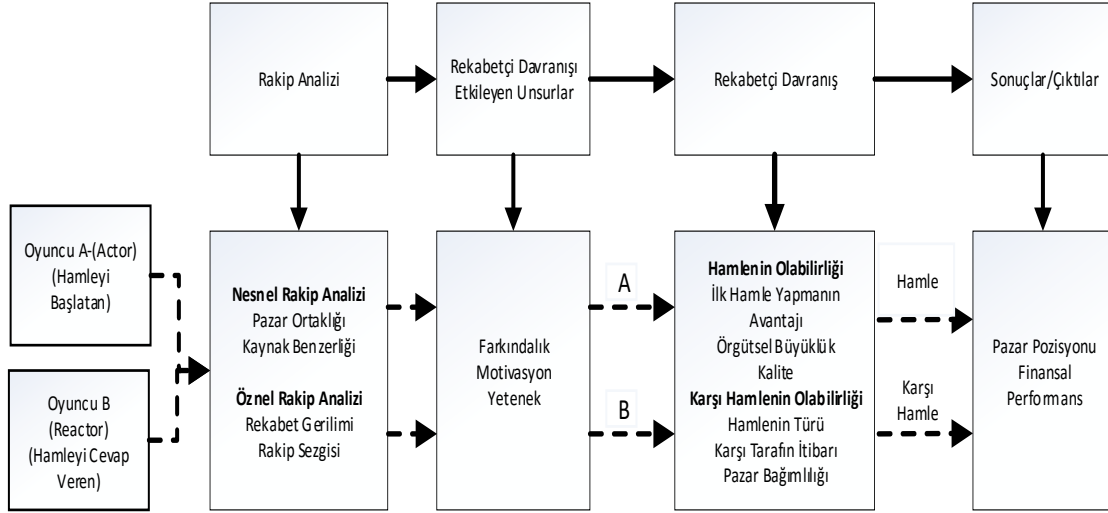
Strateji soyut olarak algılanmamaktadır, daha ziyade Mintzberg vd. (1976) ve Mintzberg'in (1978) de belirttiği üzere yöneticiler tarafından verilen ve rekabetçi eylemlerin oluşmasına zemin hazırlayan kararlardan oluşan bir model (pattern) olarak kabul edilir. Buradaki model terimi gerçekleştirilen hamleler arasındaki tematik tutarlılık anlamına gelmektedir. Rekabetçi pazar yerine bakıldığında gerçekten de bir firmanın rekabetçi hamleleri ve tepkilerinde zamanla bir dereceye kadar tutarlılık olduğu varsayılmaktadır (Smith vd., 2006, s. 345).

Ayrıca, rekabetçi dinamikler yazınında her bir firmanın kendine özgü kaynak donanımları ve pazar profilleri ile benzersiz olduğu varsayılmaktadır (Chen vd., 1996, s. 106). Benzer şekilde, firmalar arasındaki her rekabetçi ilişkinin kendine özgü ve yönlü (asimetrik) olduğu belirtilmektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 69). Firma bünyesindeki örgütsel güçlerin, rekabetçi hamleleri ve misillemeleri açıkladığına ve tahmin ettiğine inanılmaktadır. Bu güçler arasında liderlik ve insan etkinliği strateji ve rekabetin merkezinde yer alır (Hambrick ve Mason, 1984; Montgomery, 2008).

### **1.2.2. Firmalar arası rekabet (Interfirm rivalry)**

Firmalar arası rekabet, bir firmanın rekabetçi faaliyetlerinin rakipler üzerinde fark edilir etkileri olduğu ve bunlardan gelen rekabetçi yanıtlar ortaya çıkardığı için rekabetçi

hamle ve tepkilerin oluşturduğu modelden ortaya çıkar (Yu ve Cannella, 2007, s. 665). Bu model, firmaların karşılıklı bağımlı olduklarını, birbirlerinin hamle ve karşı hamlelerinden etkilendiklerini ve pazardaki başarının hem bireysel stratejilerin hem de söz konusu stratejilerin kullanımları ile ortaya çıkan sonuçların bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir (Villanueva vd., 2012, s. 19). Şekil 1.7 firma düzeyindeki Firmalar Arası Rekabet Modelini göstermektedir.



**Şekil 1.7.** Firmalar Arası Rekabet Modeli (Chen, 1996; Chen ve Miller, 2012'den uyarlanmıştır)

Firmanın gerçekleştirdiği rekabetçi hamle ve tepkiler, avantajlı bir pazar pozisyonu elde etmek için yeteneklerini ve temel yetkinliklerini başarıyla oluşturmak ve kullanmak için temel oluşturmaktadır (Rahmandad, 2012, s. 152). Yukarıda verilen model, firma ve rakipleri arasındaki rekabetin gerçekleşmesi esnasında gözlemlenen faaliyetlerin sırasını göstermektedir. Firmalar bu modeli bir rakibin davranışını tahmin etmede ve bu süreçte oluşan belirsizliği azaltmak için kullanırlar (Zhang vd., 2014, s. 702). Rekabetçi pazar yerinde rakiplerin hamlelerini ve bu hamlelere verilecek yanıtları tahmin edebilmenin firmanın pazar pozisyonu ve bunu takiben finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Lim, 2013, s. 1576). Yukarıda verilen modelden de görüleceği üzere belirli bir pazarda yer alan firmalar ve bu firmaların oluşturduğu tüm bireysel etkileşimlerin toplamı, o pazardaki rekabet dinamiklerini yansıtmaktadır. Araştırmanın devamında firmalar arası rekabet modelinin aşamalarına ilişkin detaylı bilgilere yer verilmektedir.

### ***1.2.2.1. Rakip analizi***

Rakip analizi strateji ile ilgili araştırmalar için önemli bir araç haline gelmiştir. Geleneksel yaklaşımlar, daha üst pencereden bakan bir bakış açısıyla ve SWOT gibi analizler yoluyla öncelikle statik stratejik profillere veya firma yeteneklerine odaklanmaktadır. Söz konusu analizler genellikle rekabetçi davranışlarla belli belirsiz bağlantılara sahiptir (Chen ve Miller, 2012, s. 21). Chen (1996), hem dengeli hem de kapsamlı bir bakış açısıyla hem iç hem de dış perspektifleri bütünleştirerek, böyle dengeli ve kapsamlı bir yaklaşımın uygulanmasının stratejik yönetim araştırmasının nihai zorluğu olduğunu öne sürmektedir. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek ve gerçek rekabetçi davranışlar ile sözü edilen analizler arasındaki kopukluğu giderebilmek adına araştırmacılar çeşitli araçlar aramaya başlamışlardır.

Firmanın rakipleri ile ilgili olarak farklı araştırmacılar farklı tanımlamalar geliştirmiştir (Porac vd., 1995). Rakiplere getirilen farklı tanımlamaların rakip analizlerine de yansıdığı ve süreç içerisinde farklı araçların geliştirildiği görölmektedir. Bu bağlamda Chen (1996) rakip çifti temelinde ortaya koyduğu ve pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği gibi boyutları bulunan bir rakip analizi aracı geliştirmiştir. Chen'in önerdiği rakip analizinin pazar ortaklığı boyutu çoklu pazar rekabeti (Karnani ve Wernerfelt, 1985; Evans ve Kessides, 1994; Baum ve Korn, 1996) araştırmalarına, kaynak benzerliği boyutu ise Kaynak Temelli Görüş (Barney, 1991) ve stratejik benzerlik (Gimeno ve Woo, 1996) kavramlarına dayanmaktadır. Pazar ortaklığı rekabet halinde olan iki firmanın rekabet ettiği pazarların örtüşme derecesi olarak tanımlanabilir (Chen, 1996, s. 106). Kaynak benzerliğini ise benzer bir biçimde rakip çifti olarak adlandırılan iki firmadan odak firmanın sahip olduğu kaynakların tür ve miktar açısından rakibiyle karşılaştırılması ve bunların örtüşme derecesi olarak tanımlamak mümkündür (Chen, 1996, s. 107). Bu modelin ortaya konmasındaki temel dayanak, her firmanın kendine özgü bir piyasa profili ve stratejik kaynak donanımına sahip olması ve pazar ortaklığı / kaynak benzerliği boyutları özelinde belirli bir rakiple ikili karşılaştırmanın, iki firma arasındaki gerginliği aydınlatmaya yardımcı olması ve bu iki rakip çiftinin rekabetçi pazar yerinde gerçekleştireceği hamleleri tahmin etmeye yardımcı olmasıdır (Chen vd., 2007, s. 103). Bir diğer ifade ile rakip analizi rakip çiftlerinin gerçek pazar şartlarında yapacağı hamlelerin gerçekleşmeye başlamadan önce tahmin edilmesini sağlamaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001, s. 443). Böyle bir değerlendirme olmaksızın, odak firma

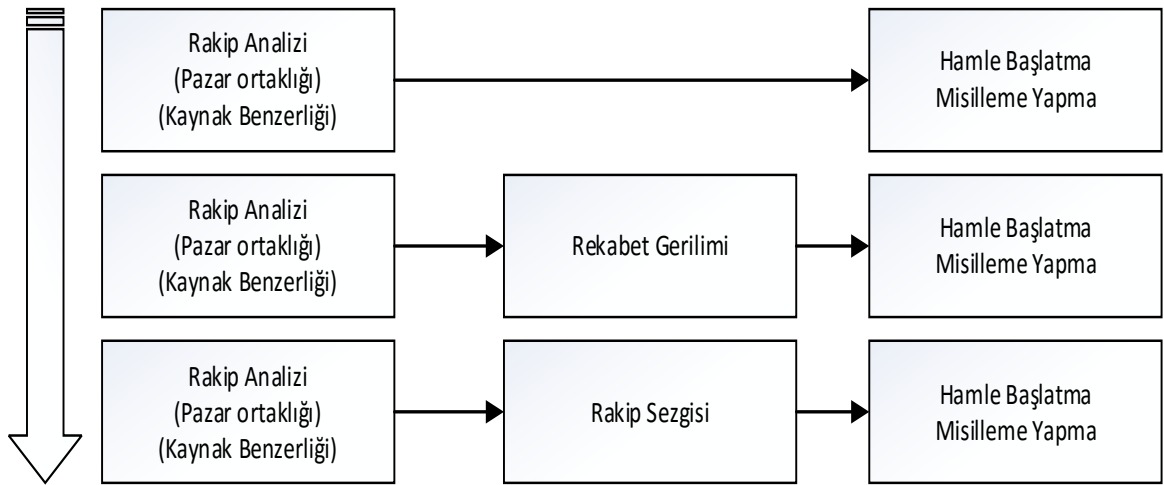
rakiplerinden gelen tehdidi hafife alabilir ve onu zor bir duruma sokacak bir hamlenin gerçekleşmesine seyirci kalabilir (Zajac ve Bazerman, 1991, s. 44). Bu bağlamda söz konusu model teorik bir entegrasyonu temsil etmektedir.

Rakip analizi ile ilgili ilk çalışmaların nesnel bir takım ölçütler ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda rakip analizinin sübjektif ölçütlerle de yapılabileceği ortaya atılmış ve araştırmacılar bu bağlamda çeşitli araçlar geliştirmişlerdir. Chen ve arkadaşları (2007) “rakiplerin tanımlanması ya da tanınması odak firma ve rakipleri arasındaki tansiyonun da değerlendirilmesini içeren önemli fakat karmaşık bir eylemdir” görüşünden hareketle yeni bir rakip analizi aracı olan rekabet gerilimini ortaya atmışlardır.

Rekabet gerilimi kısaca firmaların birbirlerine karşı hamle başlatması ile sonuçlanacak gizli gerginlik durumu olarak tanımlanabilir (Chen vd., 2007, s. 103). Önceleri pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği gibi ölçütlerin doğrudan hamlelerle olan ilişkisine bakılmış ve pazar ortaklığının artması ya da azalmasıyla firmaların birbirlerine karşı hamle başlatma eğilimleri incelenmiştir. Ancak rekabet gerilimi nesnel ölçütlerle yapılan rakip analizi ile rekabetçi eylemler arasında bir köprü olarak kurgulanmıştır. Bir diğer ifade ile pazar ortaklığının firmalar arasındaki gerginlik durumunu artırdığı ya da azalttığı ve oluşan gerilime göre de rakip çiftlerinin birbirlerine karşı hamle başlatma ya da misillemede bulunma eğilimine gireceği belirtilmiştir (Chen vd., 2007, s. 112; Yaşar ve Gere, 2020, s. 119). Rakip analizine getirilen bu sübjektif boyut ile birlikte rakip analizi artık yöneticilerin değerlendirmeleri ile birlikte de yapılabilir hale gelmiş ve araştırmalar bu yönde ilerlemiştir.

Rakip tanımlamaları ile ilgili olarak çeşitli bilim adamlarının önemli katkılarını görmek mümkündür ancak söz konusu katkıları içeren araştırmaların büyük bir kısmında rakip tanımlamalarının odak firma gözünden gerçekleştiği görülmektedir (Chen, 1996; Chen vd. 2007; Tsai vd., 2011). Firmanın rakiplerinin tespiti ve bu rakipler karşısında hissedilen gerilim veya maruz kalınan tehditlerin değerlendirilmesi odak firmanın bakış açısıyla (Gündüz ve Semerciöz, 2012; Gündüz, 2013) tek yönlü olarak yapılmış ve bu çabalar nesnel birtakım ölçütlere (Baum ve Korn, 1996; 1999) ya da algılara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir (Chen vd., 2007; Tsai vd., 2011). Tsai ve arkadaşları (2011) her zaman odak firmanın gözünden yapılan değerlendirmelerin rakip tarafından da

yapılabileceğini belirtmiş ve “rakip sezgisi (competitor acumen)<sup>1</sup>” adında yeni bir analiz aracı oluşturmuşlardır. Burada ortaya çıkan fark rakip analizinin karşı firmanın bakış açısıyla yapılmasıdır. Rekabet gerilimi odak firmanın rakip firmayı ne derece rakip olarak gördüğüyle ilgilenirken ‘rakip sezgisi’ rekabete rakip gözünden bakmayı gerektirmekte ve rakip analizini rakip firmanın bakış açısıyla yapmayı odağına almaktadır. Şekil 1.8’de rakip analizi ve rekabetçi eylemler arasındaki etkileşimlerin zaman içerisindeki gelişimlerine yer verilmektedir.



**Şekil 1.8.** *Rakip Analizinin Gelişimi (Chen, 1996; Chen vd., 2007; Tsai vd., 2011’den uyarlanmıştır)*

Şekil 1.8’de rakip analizi ile rekabetçi davranışlar arasındaki ilişkinin zaman içerisinde hangi formlarda değerlendirildiğine ilişkin gösterime yer verilmektedir. Rakip analizinin iki boyutta yapılması gerektiğini belirten Chen (1996) pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinin rakip ikililerinin birbirlerine rekabetçi hamle ve misillemede bulunma kararlarını etkilediğini savunarak bununla ilgili önermeler geliştirmiştir. Rakip analizi ve rekabetçi eylemler ile ilgili bir diğer adım Chen ve arkadaşlarından (2007) gelmiştir. Chen vd. (2007) nesnel boyutta gerçekleştirilen rakip analizinin havayolu işletmeleri arasındaki rekabet geriliminde belirleyici olduğunu ve gerilimin de rekabetçi

<sup>1</sup> Acumen terimi Chen vd.nin yukarıda sözü edilen araştırmalarında rekabete rakibin gözünden bakmak bağlamında kullanılan sezgisel bir durumu aktarmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde doğrudan Türkçe karşılığı bulunmayan bu terim araştırmanın devamında ‘ rakip sezgisi’ olarak kullanılmaya devam edilecektir.

eylemleri etkilediğini ileri sürmektedir. Böylelikle rekabetçi eylemler üzerinde etkili olduğu düşünülen nesnel ve öznel boyutlar geliştirilmiştir. Tsai ve arkadaşları (2011) ise Chen ve arkadaşlarının (2007)'ın rekabet gerilimi için yapmış oldukları değerlendirmeyi başka bir açıdan yaparak rekabete rakip gözünden bakmayı gerektiren rakip sezgisi kavramını araştırmışlardır. Böylece rakip analizi ve rekabetçi eylemler arasındaki ilişki farklı bir boyuta taşınmıştır.

#### **1.2.2.2. Rekabetçi davranışların itici güçleri**

Rekabetçi dinamikler yazını bir firmanın rekabetçi davranışlarını etkileyen üç temel itici gücün olduğunu belirtmektedir: Bunlar başka bir firmanın rekabetçi eylemleri ve bunların sonuçları hakkındaki *Farkındalığı (Awareness)*, harekete geçme (veya tepki verme) *motivasyonu (Motivation)* ve harekete geçme (veya tepki verme) *yeteneğidir (Capability)* (Chen ve Miller, 2012, s. 23). Söz konusu bu itici güçler yapılan araştırmalarda AMC perspektifi başlığı altında incelenmektedir (Chen vd., 2007; Albers ve Heuermann, 2013).

Bir firma tarafından gerçekleştirilen herhangi bir rekabetçi eylem veya yanıtın ön koşulu olan farkındalık, rakiplerin pazar ortaklığından ve kaynak benzerliğinden kaynaklanan karşılıklı bağımlılık derecesinin ve rekabetçi eylemlerinin sonuçlarının ne derece bilincinde olduklarını ifade etmektedir (Hsieh vd., 2015, s. 52). Farkındalık eksikliği, Schumpeter'in işaret ettiği yoğun rekabete ve sonuç olarak tüm rakiplerin performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sebebiyet verebilmektedir. (Livengood ve Reger, 2010, s. 56). Farkındalık birden fazla pazarda birbirlerine karşı rekabet ederken kullanmak üzere tür ve miktar açısından oldukça benzer kaynaklara sahip olduğunda en yüksek olma eğilimindedir (Hitt vd., 2014, s. 151). Örneğin iki havayolu işletmesinin benzer koltuk sayılarına ve menzillere sahip uçakları olduğunda farkındalığın yüksek olması beklenebilir çünkü odak havayolu işletmesi yeni bir hat açma, frekans artırma vb. gibi bir hamle yaptığında rakibinin de kaynakları ölçüsünde buna karşılık vermesi muhtemeldir.

Firmanın harekete geçme veya bir rakibin hamlesine tepki verme dürtüsüyle ilgili olan motivasyon, rekabetçi pazar yerine ilişkin kazanç ve kayıplarla ilişkilidir. Bu nedenle, bir firma rakiplerin farkında olabilir, ancak pozisyonunun iyileşmeyeceğini veya yanıt vermezse pazar pozisyonunun zarar görmeyeceğini algılayorsa rakipleri ile mücadele

etmek için motive olmayabilir (Compagni vd., 2015). Rakiplerle bir noktada rekabete girme motivasyonunun olmamasının bir yararı, söz konusu motivasyondan yoksun olan firmanın, farklı bir rakibe karşı rekabet de dâhil olmak üzere, başka amaçlar için kullanılabilir kaynakları elinde tutmasıdır (Hitt vd., 2014, s. 151). Havayolu işletmeleri birbirleri karşısında rekabetçi üstünlük kurabilme amacıyla farklı türlerde birçok hamle gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirecekleri hamle sonrasında pazar payında bir artış ve yüksek getiri beklentisi olursa hamle yapma motivasyonları artacaktır. Bunun tersi bir durumla da karşılaşılabilir. Örneğin odak havayolunun yeni bir pazara girmesi sonrası rakip işletme eğer o pazara ilişkin talebin düşük olacağını ya da ilgili hattın kar getirmeyen bir hat olacağını düşünürse o pazara girme konusunda temkinli davranabilir.

Farkındalık ve motivasyonun yüksek olması her daim rekabetçi etkileşimle sonuçlanmayabilir çünkü bazı firmalar söz konusu hamleyi başlatmak için gerekli kaynaklardan ve dolayısıyla rekabetçi etkileşime girme yeteneğinden yoksun olabilir. Yetenek, her bir firmanın kaynakları ve bu kaynakların firmalara sağladığı esneklik ile ilgilidir (Albers ve Heuermann, 2013, s. 436). Mevcut kaynaklar (finansal sermaye ve insanlar vb.) olmadan, firma bir rakibe saldırırmaz veya maruz kalınan hamlelere reaksiyon gösteremez. Örneğin, daha küçük ve daha yeni firmalar daha yenilikçi olma eğilimindedir, ancak daha büyük ve yerleşik rakiplere saldırırmak için genellikle daha az kaynağa sahiptir (Leiblein ve Madsen, 2009, s. 720). Aynı şekilde, yabancı firmaların, yerel firmaların sahip olduğu sosyal sermayesi (tüketiciler, tedarikçiler ve hükümet yetkilileri ile olan ilişkileri) nedeniyle yerel firmalara karşı dezavantajları bulunmaktadır. (Hitt vd., 2014, s. 151). Ancak, benzer kaynaklar hamle başlatma ve tepki verme konusunda benzer yetenekler olduğunu düşündürmektedir. Bir firma benzer kaynaklara sahip bir rakiple karşılaştığında, hamleyi başlatmadan önce dikkatli bir değerlendirme yapmak önem arz etmektedir çünkü benzer kaynaklara sahip rakibin bu eyleme yanıt vermesi muhtemeldir (Makadok, 2010, s. 368). Diğer endüstrilerde olduğu gibi havayolu taşımacılığında da kaynaklar rekabetçi hamlelerin gerçekleştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Söz konusu kaynaklar içerisinde en öne çıkan kaynak kuşkusuz havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçaklardır. Ayrıca rakip havayolu işletmesinin yeni bir pazara giriş yapması, frekans artırması, mevcut uçuşunda daha büyük uçak kullanması gibi rekabetçi eylemleri karşısında reaksiyon gösterebilmesi sahip olduğu uçakların sayısına ve bunların teknik özelliklerine bağlıdır.

AMC perspektifi olarak da bilinen bu üç öncül firmalar arası rekabette rakip analizi aracılığıyla firmalara önemli ipuçları sağlamaktadır. Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği, rekabetçi davranışın itici güçlerini (farkındalık, motivasyon ve yetenek), itici güçler de firmanın gerçek rekabetçi davranışını etkilemektedir (Haleblian vd., 2012, s. 1041).

Chen (1996) bir rakiple pazar ortaklığının yüksek olmasının birden çok pazarda misillemeye yol açacağı korkusuyla firmaları hamle başlatma konusunda daha az motive ettiğini buna karşın kaynak benzerliğinin yüksek olmasının tepki yeteneğini artırdığını belirtmektedir. AMC'nin bileşenleri ile rakip analizinin pazar ortaklığı / kaynak benzerliği bileşenleri arasında doğrudan bağlantılar bulunmakta ve ilgili yazın bunu desteklemektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 24). Örneğin, Baum ve Korn'un (1996) pazar alan örtüşmesi gibi pazar ortaklığı yapıları motivasyona girerken, Gimeno ve Woo (1996) ve Gimeno'nun (1999) ortaya koyduğu stratejik benzerlik gibi kaynak benzerliğine ilişkin yapılar, rekabetçi hamle veya yanıt kabiliyetini etkilemektedir. Chen'in rakip analizinin boyutları olarak ele aldığı Pazar Ortaklığı/Kaynak Benzerliğinin her ikisi de genellikle farkındalıkla ilişkilendirilmektedir (Chen, 1996).

### ***1.2.2.3. Hamle-karşı hamle dizileri***

Rekabetçi eylemlerle ilgili araştırmaların çoğu, Schumpeter'in yaratıcı yıkım teorisine ve firmalar tarafından gerçekleştirilen rekabetçi eylemin pazar sürecinin merkezi bir parçası olduğu Avusturya Okulu'na dayanmaktadır. Gerçekten de firmalar kendilerini rakiplerine göre konumlandırarak ve yeni şeyler yapmanın yollarını arayarak ve yapılacak yeni şeyler bularak rekabet avantajı yaratıp bunu korumaya çalışırlar (Kirzner, 1973: 79). Bu görüşe dayanarak, rekabetçi dinamikler, firmaların kendilerini rekabetçi ortamda konumlandıkları temel araç olan rekabetçi stratejinin rekabetçi hamle olarak hassas bir şekilde kavramsallaştırılmasına odaklanan teori ve ampirik yöntemler geliştirmiştir (Smith vd., 1992). Bir diğer ifade ile önceleri makro düzeyde bakılan stratejiler firma düzeyine indirgenerek firmaların doğrudan gerçek pazarlarda yapmış oldukları eylemler inceleme alanına dâhil olmuştur.

Rekabetçi hamle (saldırı) [ve karşı hamle/tepki/misilleme/karşı saldırı/reaksiyon] genellikle, bir firmanın görece rekabetçi pozisyonunu arttırmak için başlattığı spesifik ve gözlemlenebilir eylemler olarak tanımlanır (Chen vd., 1992; Ferrier vd., 1999; Smith vd., 1991, Smith vd., 1992). Rekabetçi dinamikler araştırmalarında eylemler çeşitli

endüstrilerde araştırma konusu olmuştur. Bu nedenle, her endüstride belirli eylem türlerine göre farklılık olması muhtemeldir. Bununla birlikte, hamlelerin büyük çoğunluğu fiyatlandırma hamleleri, pazarlama hamleleri, yeni ürün/hizmet sunumu hamleleri, kapasite ve ölçekle ilgili hamleler, servis ve operasyonel hamleler, rakiplere sinyal verme (gözdağı) hamleleri, vb. gibi genel kategorilerle temsil edilebilir (Smith vd. 2006, s. 319). Havayolu işletmeleri bilet fiyatlarında indirim sunarak, yeni bir pazara giriş yaparak, uçuş sıklığını artırarak ya da kabin içi hizmetlerle ilgili bir yenilik sunarak rekabetçi eylemler gerçekleştirebilirler.

Rekabetçi dinamikler alanındaki ilk araştırmalarda dikkatin firmaların gerçekleştirdiği bireysel eylemlere, bunlara verilen tepkilere ve hamle-karşı hamle dizileri arasındaki ilişkilere verildiği görülmektedir. Ayrıca rekabetçi dinamikler araştırmaları hamlelerin özelliklerinin analiz edilmesiyle karşı hamlelerin tahmin edilebileceğini savunmaktadır. Bir diğer ifade ile hamlelerin karakteristik özellikleri (radikallik, kapsam, şiddet, geri çevrilemezlik vb.) rekabetçi tepkilerin (gerçekleşme olasılıkları, tepki hızı vb.) önemli birer belirleyicisidir (Chen vd., 1992; Smith vd., 1991; Smith vd., 1992). Diğer hamlelere verilen yanıtların sıralaması bir diğer ifade ile hamlelere ilk sırada (first-mover), ikinci sırada (second mover) ya da rakiplere göre oldukça geç (late mover) yanıt verme de rekabetçi dinamiklerde önemli bir araştırma alanı olmuştur (Lee vd., 2000; Smith vd., 1992; Lieberman ve Montgomery, 1988).

MacMillan vd. (1985), Smith, ve arkadaşları (1989) ve Chen ve MacMillan (1992), rekabetçi hamlelerin mevcut hamle normlarından ne ölçüde ayrıldığını tanımlayan eylemin radikalliğini incelemiştir. Radikal hamleler, rakipler tarafından yorumlanması zor olan ve dolayısıyla daha az ve daha yavaş misillemeye yol açan hamleler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla rekabetçi bir pazar yerinde çok sık görülmeyen bir hamleyi gerçekleştirmek rekabet avantajının elde edilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Jenerik stratejiler açısından bakıldığında özellikle farklılaşma stratejisi uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerinde gerçekleştirdiği farklılıkların anlaşılma ve taklit edilebilme derecesi bu bağlamda etkili olacaktır. Fiyat indirimleri taklit edilebilirliği en kolay hamleler olarak karşımıza çıkarken bir fiyat hamlesi uygulandığında rakip havayolu işletmelerinin bunu anlaması ve hızlı bir biçimde karşılık vermesi muhtemeldir. Ancak Türk Hava Yolları'nın Avusturyalı Do&Co ile ortak olarak kurduğu Turkish Do&Co ikram şirketini faaliyete geçirmesi ile hem kaynak bağımlılığını kendi lehine çevirmiş

hem de ikram kalitesinde kayda değer bir artış gerçekleşmiştir. Söz konusu bu hamle rakipler tarafından taklit edilebilirliği zor bir rekabetçi eylem olarak görülmektedir.

Rekabetçi hamlenin büyüklüğü hamleyi uygulamak için gerekli olan kaynak miktarıyla ilgilidir, oysa hamlenin kapsamı gerçekleştirilen hamleden potansiyel olarak etkilenen rakiplerin sayısı açısından ölçülmektedir. Bir hamle ile ilişkili tehdit derecesi, hamle gerçekleştiğinde risk altında olan rakip müşterilerin (kaybedilmesi muhtemel müşteri) sayısı ile belirlenmektedir (Chen vd., 1992). Rekabetçi hamlenin büyüklüğü arttıkça, rakiplerin yanıt vermesinin giderek zorlaşacağı ileri sürülmüştür. Bununla birlikte, bir hamlenin kapsamı ve tehdidi arttıkça, tepkinin gerçekleşme olasılığı ve hızı da artacaktır (Smith vd., 1992). Çünkü burada rakip işletmenin mevcut ya da potansiyel pazar payını kaybetme gibi bir olasılığı bulunmaktadır.

Belirli bir zamanda gerçekleştirilen hamlelerin sıklığı (frekansı) da rekabetçi dinamikler yazınında üzerinde durulan konular arasındadır. Bu bağlamda rekabetçi hamleleri gerçekleştiren firmaların agresifliği (hamle sayıları ve gerçekleşme hızları) de pazar performansı açısından önemli bir etkidir. Bir pazar yerinde firmanın belirli bir zaman dilimindeki rekabetçi hamlelerinin toplam sayısı ne kadar fazla olursa ve söz konusu hamleler ne kadar yüksek ortalama hızda gerçekleşirse, o firmanın karlılığı veya pazar payının da o kadar iyi olacağı ileri sürülmektedir (Ferrier vd., 1999).

Ek olarak rekabetçi dinamikler yazını belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen hamlelerin çeşitlerine bir bütün olarak rekabetçi repertuar adını vermektedir. Repertuarlarla ilgili olarak repertuarın basit/sade olması gerçekleştirilen hamlelerde çok fazla çeşit olmaması ve genelde tek bir hamle türüyle saldırmak olarak tanımlanabilir (Miller ve Chen, 1996b). Rekabetçi repertuar uyumsuzluğu, bir firmanın rekabetçi repertuarının endüstrinin normlarından ayrılma eğilimini ifade eder. Rekabetçi repertuar uyumsuzluğuna sahip olan işletmelerin hamleleri sektörde yer alan diğer işletmelerden farklıdır. Uyumsuz repertuarlar, rakipler tarafından nadiren kullanılan veya rekabetçi arenada yaygın olarak kullanılan hamlelerden yoksun eylem türlerinden oluşur (Miller ve Chen, 1996a). Rekabetçi repertuar ataleti, bir firmanın rekabetçi tutumunu değiştirirken sergilediği faaliyet düzeyini, müşterileri ve rakipleri çekmeye çalışan pazar odaklı değişikliklerin sayısı açısından ifade etmektedir (Miller ve Chen, 1994).

Rekabetçi hamlelerin belirli bir zaman diliminde birbiri ardına gerçekleşme süreci de önem arz etmektedir (Smith vd., 2006, s. 344). Bu görüş daha önce yapılmış olan birleştirilmiş kronolojik eylem serisi (Kirzner, 1973), davranış akışlarındaki örüntüler

veya tutarlılıklar (Mintzberg ve Waters, 1985), koordineli bir dizi eylem (MacCrimmon, 1993) veya birçok eylemin ardışık kümesi (D'Aveni, 1994) gibi tanımlamalar ve araştırmalar ile uyumluluk göstermektedir.

Rekabetçi bir pazar yerinde bir firma anormal kârlar yaratan veya rakibin pazar pozisyonunu etkileyen bir hamle gerçekleştirdiğinde, rakipler bu hamleye karşı bir hamlede bulunma yönünde motive olacaklardır (Albers ve Heuermann, 2013; Hitt vd., 2016, s. 151). Porter (1980), rekabetçi bir yanıtı, bir veya daha fazla rakibin başlattığı hamlelerle ilgili hamleye maruz kalan firma ya da firmalar tarafından mevcut konumunu müdafaa etmek veya konumunu iyileştirmek için gerçekleştirilen açık, ayırt edilebilir bir karşı tepki olarak tanımlamaktadır.

Tıpkı hamlelerde olduğu gibi karşı hamlelerin özellikleri de rekabetçi dinamikler yazınının odaklandığı konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bir hamleye maruz kalındığında cevabın gelip gelmeyeceği ya da bunun gerçekleşme olasılığı, yapılacak karşı hamlenin türü, karşı hamlenin gecikme süresi ve rakip kümesi içerisinde hamleye gösterilecek reaksiyonun sırası öne çıkan başlıklardır (Lee vd., 2000, Smith vd., 1991). Ek olarak yapılacak misillemenin kayda değerliği, kapsamı ve misillemeyi oluşturma hızı gibi boyutlar da karşı hamlelerin özellikleri arasında araştırılmışlardır (Chen ve Hambrick, 1995).

Karşı hamlenin gerçekleşme olasılığı, bir rakibin hamle gerçekleştiren firmanın hamlelerine ne ölçüde tepki verebileceğini temsil etmektedir (Smith vd., 1991). Bir firmanın, belirli bir zaman diliminde bir rakibin hareketine kaç kez reaksiyon gösterdiği önem taşır. Bu nedenle, rakibin on eyleminden dokuzuna cevap veren bir firmanın gelecekteki benzer bir durumda yine yanıt vermesi, on hamleden birine yanıt veren bir firmadan daha muhtemeldir (Smith vd., 2006, s. 325). Bir hamleye yanıt vermeye karar verirken, rakipler çok çeşitli müdahale seçeneklerine sahiptir. Bu seçeneklerden bir tanesi başlatılan eylemi taklit etmektir. Taklit biçiminde gösterilen reaksiyon, bir tepkinin başlatılan hamleye ne ölçüde özdeş olduğu şeklinde tanımlanır (Smith vd., 1991). Bir rakibin hamlesini artıran veya onunla eşleşen bir yanıt, oyuncunun firmaya rakibin pazardaki konumunu savunmaya kararlı olduğuna dair güçlü bir sinyal sağlamaktadır (Chen ve MacMillan, 1992). Odak havayolu işletmesinin rakibiyle aynı uçuş hattında rekabet ederken frekans artışına gitmesi pazar payını kaybetmek istemeyen rakip havayolunun da kaynakları elverişli olduğunda misilleme yapmasıyla sonuçlanabilir.

Misillemede gecikmeden yararlanacak stratejik hamleler bulmak ya da gecikmeyi en üst düzeye çıkarmak için hamle yapmak rekabetçi etkileşimin temel ilkesidir (Porter, 1980, s. 98). Tepki gecikmesi, rekabetçi bir hamlenin başlatılması ile hamleye verilecek karşı hamlenin başlatılması arasında geçen süreyi temsil eder. Bu zaman zarfında aktör (hamleyi başlatan), "başarılı" bir eylem olması koşuluyla ekonomik rant elde etmektedir (Smith vd., 1989). Diğer taraftan söz konusu hamlelere cevap vermeyen veya yavaş yanıt veren rakipler genellikle pazar payı kayıpları veya kaçırılan kar fırsatları yaşarlar (Lee vd., 2000). Tepki gecikmesi ne kadar uzun olursa, eylem ve tepki arasındaki bağlantı o kadar az belirgin olur. Bir diğer ifade ile verilen yanıtın başlatılan hamle ile ilişkilendirilmesi ve böylece hamle-karşı hamle dizilerinde geç verilen bir yanıtın pazar yerindeki diğer rakiplere verilecek bir sinyal olarak algılanması güç hale gelmektedir (Chen ve MacMillan, 1992). Örneğin bir pazarda gerçekleştirilen bir fiyat indirimine uygulanabilirliğin kolay olması nedeniyle çok kısa bir sürede yanıt verilmesi beklenir. Buna rağmen fiyat indirimi gerçekleştikten uzun bir zaman sonra başka bir havayolu işletmesinin fiyat indirimine gitmesi bu eylemin misilleme olarak algılanmasını zorlaştırmaktadır.

Rekabetçi yanıtın bir diğer boyutu da hamleye yanıt verme sırasıdır. Yanıt verme sırası bir firmanın verilen tüm yanıtlar içerisindeki konumunu işaret etmektedir (Smith vd., 1991, s. 62). Eylemler genellikle birden fazla rakibi etkilediğinden, rekabetçi eyleme yanıt veren birden fazla firma vardır. Yanıt sırası, firmanın rekabetçi eyleme verilen tepki sırasına göre (birden fazla karşı hamlede bulunan rakip arasında) sıralamasını gösterir. Böylece, bir firma ilk cevap veren, ikinci cevap veren veya geç cevap veren olabilir. Yanıt sırası kavramı, bir firmanın yanıt serilerindeki sıralamasını temsil etmesinden ötürü tepki gecikmesinden farklıdır (Lee vd., 2000).

#### ***1.2.2.4. Rekabetçi davranışların sonuçları***

Rekabetçi etkileşim, kendi içinde başlı başına amaç değildir. Firmalar belirli rekabetçi sonuçlar elde etmek için birbirleriyle etkileşime girmektedirler (Smith vd., 2006, s. 346). Rekabetçi dinamikler araştırmalarında performansı ölçmede pazar payındaki değişiklikler (Chen ve MacMillan, 1992; Ferrier vd., 1999), hissedarlara kümülatif anormal getiriler (Lee vd., 2000), satış büyümesi (Ferrier , 2000) ve yatırımların getirisi (Young vd., 1996) gibi değişkenlerin bağımlı değişkenler olarak

kullanıldığı görülmektedir. Havayolu endüstrisinde de Koltuk-Mil başına işletme gelirleri, doluluk oranı, ücretli yolcu kilometre gibi sektörün kendine has performans ölçütlerinin kullanıldığı görülmektedir. (Chen ve Hambrick, 1995; Miller ve Chen, 1994, 1996a; 1996b).

Sektör liderliğini korumak için pazar payını artırma, pazarda lider olan firmanın sektör liderliğini elinden almak ya da yüksek pazar payına sahip rakiplerin sahip olduğu pazar payından pay alarak aradaki farkı azaltmak rekabetçi pazar yerinde birçok firmanın önemli hedefleri arasında yer almaktadır. Yüksek pazar payı genel olarak ölçek ekonomileri, pazar gücü ve itibar avantajlarından kaynaklanan daha yüksek kârlara yol açmaktadır (Anderson ve Zeithaml, 1984, s. 10). Ek olarak, pazar payı aynı zamanda rakiplerin karşısındaki nispi duruşun bir ölçüsüdür ve daha da önemlisi, yöneticiler bunun daha yüksek karlarla ilişkili olduğuna inanmaktadır (Song vd., 1999, s. 829). Buna göre, bir firmanın pazar payındaki değişim, firmalar için önemli bir örgütsel sonucu gösterir çünkü hem rakiplere göre büyümeyi (veya düşüşü) hem de kâr potansiyelini temsil etmektedir (Smith vd., 2006, s. 327).

Performans ile ilgili bir diğer araç borsa getirileri ile temsil edilen hissedar servetidir. Vaka analizleri yoluyla hisse getirileri de örgütsel eylemlerle ilişkilendirilmiştir (Bettis ve Weeks, 1987; Ferrier ve Lee, 2000; Lee vd., 2000). Bu ölçümler hem performans hem de bireysel rekabetçi eylemler arasındaki ilişkilerin yanı sıra firmanın zaman içinde gerçekleştirilen tüm eylem serilerini analiz etmek için kullanılabilirliğinden önem arz etmektedir (Smith vd., 2006, s. 327).

Yatırımların getirisi, net gelir ve öz kaynak karlılığı gibi veriler firmaların rekabetçi eylemlerinin bir sonucu olarak performans değerlemesinde ele alınabilmektedir. Böyle bir ilişkinin kurulabilmesi için firmanın eylemleri yıl bazında toplanmalıdır. Böyle bir analiz rekabetçi repertuarların incelenmesini gerektirmektedir (Smith vd., 2006, s. 327).

### **1.3. Türk Sivil Havayolu Taşımacılığında Rekabetçi Dinamiklerin Oluşmasına**

#### **Zemin Hazırlayan Gelişmeler**

Bu bölümde havayolu işletmelerinin birbirleri ile etkileşime girerek rekabetçi eylemlerde bulunmasına zemin hazırlayan gelişmeler açıklanacaktır. Bu sebeple ilk olarak hamlelerin gerçekleştirildiği pazara makro düzeyde bakıldıktan sonra genel yapı ve mevcut durum boyutlarında bilgiler sunulacak, ardından Türk Sivil Havacılığının

tarihsel gelişimine yer verilecektir. Sonrasında ise Türk sivil havacılığının rekabetçi dinamikleri rekabete zemin hazırlayan düzenlemeler ve pazarın rekabetçi yapısı başlıkları altında ele alınacaktır.

### **1.3.1. Türk sivil havayolu taşımacılığının genel yapısı ve mevcut durumu**

Bu bölümde Türk Sivil Hava Taşımacılığının yapısına ilişkin bilgiler ilgili kurum ve kuruluşlar, havayolu taşımacılığı hizmetini sağlayan işletmeler, havaalanları hakkında bilgiler ve gerçekleşen trafik rakamları boyutlarında aktarılacaktır.

Ülkemiz kapsamında havacılıkla ilgili pek çok faaliyetin sorunsuz bir biçimde yürütülmesinde birçok kurum ve kuruluşun etkisi olsa da bunlar içinde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ve yine aynı bakanlığın ilgili kuruluşlar bölümünde yer alan Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü (DHMİ) öne çıkmaktadır.

SHGM ilk olarak 1954 yılında milli çıkarların korunması ve uluslararası boyutta hava taşımacılığı ile ilgili ilişkilerin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı” adı ile Ulaştırma Bakanlığına bağlı olarak kurulmuş ve adı 1987 yılında “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. 2005 yılında ise 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte mevcut yönetim yapısına ulaşmıştır (http-2). Görev ve yetkileri arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, aşağıda verilen unsurlar bulunmaktadır (SHGM, 2020<sup>2</sup>, s. 14-15):

- Sivil havacılık faaliyetlerinin toplum yararına, ekonomik ve sosyal gelişmelere ve ulusal güvenlik amaçlarına uygun bir biçimde düzenlenmesi ve gelişmesini sağlamak üzere politikalar uygulamak ve takibini yapmak, uluslararası kural ve standartlarında düzenlenmesini, gelişmesini ve sürdürülebilirliğini sağlayacak unsurları belirlemek,
- Sivil havacılık faaliyetlerine yönelik mevzuata aykırılık teşkil eden eylemlerin önlenmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak, denetimler yapmak,
- Sivil havacılık faaliyetlerinin emniyetli bir biçimde yapılması için gerekli önlemleri almak, denetimler yapmak,

---

<sup>2</sup> Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün Şubat 2020 tarihinde yayımlanan 2019 yılı faaliyet raporudur.

- Sivil hava ulaştırması konusunda ülke politikalarına ilişkin öneriler sunmak, diğer devletlerin havacılık otoriteleri ile ikili ve çok taraflı anlaşmaların çalışmalarına katılmak ve bu anlaşmaları sonuçlandırmaktır.

Görev ve yetkilerinden de görüleceği üzere SHGM Türkiye’deki sivil havacılık faaliyetlerinin düzenlenmesinden, yürütülmesinden ve sürdürülebilir olmasından sorumlu bir düzenleyici ve denetleyici otoritedir. Rekabetçi dinamikler bağlamında değerlendirildiğinde hava taşımacılığına ilişkin oluşturmuş olduğu mevzuatlarla, havayolu işletmelerine sağlamış olduğu ruhsat ve izinler ile pazara erişim, pazara giriş, fiyat ve kapasite boyutlarında havayolu işletmeleri arasındaki rekabet üzerinde etkili olmaktadır.

Havayolu işletmelerinin pazara giriş iznini aldıktan sonra rekabet ettiği, havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin gerçekleştiği arena havaalanlarıdır. DHMİ, Türkiye’de Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava sahasındaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevlerini yerine getiren 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Ana Statüsü çerçevesinde 1984 yılından itibaren faaliyetlerini Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdüren bir kuruluştur ([http-3](http://3)).

DHMİ’nin görevleri arasında sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin icra edilmesi, hava trafik kontrol hizmetlerinin yerine getirilmesi, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve bunların işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili altyapının kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamak da bulunmaktadır ([http-3](http://3)). Ayrıca DHMİ Slot Uygulama Talimatı ile birlikte slot koordinasyonunu yürütme görevini de üstlenmektedir (Cengiz, 2012, s. 1123). Slot tahsislerinin pazara giriş açısından önemli bir belirleyici olduğu düşünüldüğünde DHMİ’nin rekabetteki rolü daha iyi anlaşılacaktır. Nitekim Yalnkaya ve Taşçı (2020) slot tahsisi ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarında 2010-2013 yılları arasında DHMİ tarafından gerçekleştirilen slot tahsislerinin birçok uçuş hattında THY’ye önemli avantajlar sağladığını belirtmektedir.

Mevcut durumun verildiği bu bölümde son olarak Türkiye’de hava taşımacılığı faaliyetlerini gerçekleştiren havayolu işletmeleri ve havaalanları hakkında istatistiksel bazı bilgilere yer verilecektir. Bu kapsamda, Türkiye’de havayolu taşımacılığı faaliyetlerini gerçekleştirmek ve ilgili otoriteden söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla alınan ruhsat ile havayolu taşımacılığı yapan işletmelere ilişkin bilgiler Tablo 1.1’de verilmektedir.

**Tablo 1.1. Havayolu İşletmelerine Ait Bilgiler (SHGM, 2020)**

İşletme Adı	Kuruluş	Ruhsat Türü	Hava Aracı Sayısı	Yolcu Sayısı (Milyon)
Türk Hava Yolları	1933	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli- Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	308*	74,3
Pegasus	1990		84	29,8
Onur Hava Yolları	1992		27	2,7
Sun Express	1990		53	8,5
Corendon	2004		14	2,3
Freebird	2000		9	1,07
Tailwind	2006		5	1,08**
Atlas Global***	2001		16	3,04

\* Kargo uçakları hariçtir.  
\*\* Yaklaşık Değerdir.  
\*\*\* Atlas Global 12.20.2020'de operasyonlarını durdurmuştur.

Tablo 1.1’de yer alan veriler ışığında ilk olarak işletmelerin kuruluş zamanlarına ait bilgilere yer verilecektir. Kuruluş zamanlarına bakıldığında özellikle THY ve diğer işletmeler arasında tarihsel olarak büyük bir boşluk bulunmaktadır. Bunun sebepleri sonraki bölümlerde detaylı bir biçimde anlatılmış olup Tablo 1.1’de faal olarak hizmet veren havayolu işletmelerinin bilgileri yer almaktadır. Bu bağlamda havayolu işletmeleri içerisinde tarihi en eskiye uzanan 1933 yılında Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adıyla kurulan (bir sonraki bölümde detaylı bilgilere yer verilecektir) THY’dir. 1983’te yürürlüğe giren 2920 sayılı Kanunun özel havayolu işletmelerinin kurulması ve pazara girişlerinin önündeki engellerin kaldırılmasına müteakiben 1980’lerin sonu, 1990’ların başında birçok havayolu işletmesi kurulmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s. 189). Bunlardan günümüze kadar gelenleri 1990’da kurulan Pegasus ve Sun Express ve 1992’de kurulan Onur Havayolları’dır. 2000’li yılların başında da Freebird (2000), Atlas Global (2001), Corendon (2004) ve Tailwind (2006) Havayolları yeni kurulan havayolu işletmeleri arasında yerini almıştır.

Taşınan yolcu sayısında ilk sırada THY gelmektedir. THY’yi 29,8 milyon yolcu sayısı ile Pegasus takip etmektedir. Rakamlardan da görüleceği üzere THY yolcu sayısı bakımından diğer havayolu işletmelerinin oldukça önünde olup onu takip eden en yakın işletmenin bile 2 katından fazla yolcu sayısına sahiptir. Bunun birçok sebebi olmakla birlikte sahip olduğu hava aracı sayısı ilk göze çarpan ve tablodan da görülebilen nedenlerden sadece biridir. Taşınan yolcu sayılarında üçüncü sırada 8,5 milyon yolcu ile Sun Express yer almaktadır.

Havayolu işletmelerinin sahip olduğu hava araçları incelendiğinde yolcu sayısı sıralamasıyla, bazı örnekler dışında, benzerlik gösterdiği görülmektedir. Buna göre en fazla hava aracı 308 yolcu uçağı ile THY’de bulunmaktadır. THY’yi 84 uçak ile Pegasus takip etmekte, ardından 53 uçak ile Sun Express yer almaktadır. Sun Express’in ardından gelen havayolu işletmelerinin hava araçları sayısı birbirlerine yakın sayılarda olup Onur Havayolları’nın 27, Atlas Global’in 16, Corendon’un 14, Freebird’in 9 ve Tailwind Havayollarının ise 5 uçağı bulunmaktadır.

Türkiye’de 81 vilayetin 50’sinde en az bir havalimanı bulunmaktadır. Havayolu taşımacılığının yapıldığı 56 havalimanı bulunmakta ve bu havalimanlarının sayısı bazı şehirlerde birden fazla olmaktadır. Havalimanlarının büyüklükleri buldukları şehirlerin büyüklükleri ile genel olarak paralellik göstermekte ve en yoğun uçak ve yolcu trafiğinin Türkiye’nin nüfus olarak en kalabalık illerinde ya da yabancı turistlerin tercih ettiği turizm bölgelerinde bulunan havalimanlarında olduğu görülmektedir (http-4).

DHMI’nin 2019 yılsonu verilerine göre Türkiye genelinde iç hatlarda 100,1 milyon dış hatlarda 108,7 milyon olmak üzere toplam 208,8 milyon yolcu trafiğı gerçekleşmiştir. Artış-azalış oranlarına bakıldığında iç hatlarda bir önceki yıla göre %11,3’lük bir azalış olurken, dış hatlarda %11,4’lük bir artış gerçekleşmiştir. Toplam yolcu trafiğinde ise %0,8 oranında bir azalış meydana gelmiştir. Ticari uçak trafiğine bakıldığında 2019 yılsonu verilerine göre iç hatlarda yaklaşık 632 bin, dış hatlarda ise 692 bin uçak iniş-kalkış gerçekleştirmiştir. Artış-azalış oranları yolcu trafiğıyle paralel seyretmiş ve iç hatlarda %12’lik bir azalış, dış hatlarda %11,5’lik bir artış, toplamda ise %1,1’lik bir azalış gerçekleşmiştir. 2019 yılı Atatürk Havalimanından İstanbul Havalimanına geçiş sürecinin yaşandığı bir yıl olması sebebiyle yolcu trafiğı ve uçak trafiğine bakıldığında ilk sıralarda İstanbul’da bulunan İstanbul, Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanları, Antalya Havalimanı, İzmir Adnan Menderes ve Antalya Esenboğa Havalimanları yer almaktadır (DHMI, 2020<sup>3</sup>, s. 126-136).

### **1.3.2. Türk sivil havayolu taşımacılığının tarihsel gelişim süreci**

Ticari havayolu taşımacılığı bağlamında sektörün gelişimine etkisi olan en büyük atılım kuşkusuz Türk Hava Yolları’nın kurulmasıdır ancak bütün olarak bakıldığında Türk Sivil Havacılık sisteminin temellerinin atılması Birinci Dünya Savaşı yıllarına denk

---

<sup>3</sup> DHMI’nin Mayıs 2020 tarihinde yayınlanan 2019 yılı faaliyet raporudur.

gelmektedir (Gerede ve Orhan, 2015, s. 164-165). Osmanlı İmparatorluğu'nun Trablusgarp savaşı<sup>4</sup> sırasında uğradığı hava saldırıları neticesinde hava gücünün önemi görülmüş ve ivedi bir biçimde bir tayyare mektebi kurulmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda 1912 yılında İstanbul'da bugün Yeşilköy sınırları içerisinde yer alan Ayastefanos Tayyare Mektebi kurulmuştur (Yusufoğlu ve Pilehvarian, 2017, s. 250; Kurt, 2017, s. 122). Mektebin kurulmasından 2 yıl sonra ise İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire hattında ilk hava posta taşımacılığı başlamıştır (Kline, 2002, s. 12; Haytoğlu, 2018, s. 79).

Birinci Dünya savaşı sona erdikten sonra çeşitli Avrupa ülkelerinden havayolu işletmeleri yolcu ve yük taşımacılığı için imtiyaz elde etmek istemişlerdir. Türkiye'nin mevcut konumu ve potansiyeli ise söz konusu imtiyazlar bağlamında ülkeyi cazip hale getirmektedir. Fransızlarla başlatılan uluslararası sivil havacılık ilişkileri sonucunda Franco-Romen Hava Seyrüsefer Kumpanyası ile ilk dış seferi 1924'te Bükreş-İstanbul arasında gerçekleştirilmiştir (Gerede ve Orhan, 2015, s. 165; Haytoğlu, 2018, s. 81; İzer, 2002, s. 111).

Cumhuriyet yıllarında Türk sivil havacılığının gelişiminde önemli bir rolü olan, uçan bir Türk gençliği oluşturmak, askeri, sivil ve turistik havacılığın gelişimini sağlamak, havacılığın her boyuttaki önemini halka anlatmak gibi bizzat Atatürk tarafından belirlenen kuruluş amaçları olan Türk Tayyare Cemiyeti (TTC) kurulmuştur (Yalçın, 2012, s. 270). TTC günümüzde Türk Hava Kurumu olarak faaliyetlerini devam ettirmektedir (Aydın, 2011, s. 73).

1930'lu yıllar Türk sivil havacılığında girişimcilerin damga vurduğu yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu girişimcilerden ilki Vecihi Hürkuş'tur. Hürkuş 1932'de ilk Türk uçuş okulunu kurmuş, burada pilotlar yetiştirmiştir. Ayrıca, Kadıköy'deki fabrikada kendi projesi ile tasarladığı Vecihi XIV, XV ve XVI eğitim uçaklarını üretmiştir (Aydın, 2011, s. 74-75). 1954'de ilk Türk özel havayolu olan Hürkuş Hava Yolları'nı kurmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s. 166). Türk Sivil Havacılığının ilk yıllarında girişimci kişiliği ile öne çıkan bir diğer isim Nuri Demirağ'dır. 1935 yılında TTC'nin uçak temini için açtığı ihale üzerine Mühendis Selahattin Alan ile ihaleye girmiş ve ihaleyi kazanarak uçak üretmek üzere etüt atölyesi, uçak fabrikası ve havaalanı inşaatı için girişimlere başlamıştır. Nuri Demirağ'ın fabrikasında Nu.D.36 ve Nu.D.38 uçakları imal edilmiştir (Aydın, 2011, s. 76; Taşkesen, 2006, s. 82).

---

<sup>4</sup> Uçağın kullanıldığı ilk savaştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki bu gelişmeler Türk Sivil Havacılığı için umut verici olsa da sonrasında meydana gelen olumsuzluklar ilk yıllarda ortaya çıkan heyecan verici durumun kaybolmasına zemin hazırlamıştır. Bu olumsuz gelişmeler arasında TOMTAŞ'ın kapatılarak MMV bünyesine alınması, Vecihi Hürkuş'un kendi imal ettiği uçağına uçuş iniş alamaması, açılan uçuş okullarının maddi yetersizlik ve destek görememesi nedeniyle kapatılması (Bocutoğlu ve Dinçaslan, 2014, s. 161) ve Nuri Demirağ'ın ürettiği uçakların TTC tarafından satın alınamaması ve başka ülkelere satışına izin verilmemesi (Aydın, 2011, s. 77) , ilk özel havayolu olan Hürkuş Hava Yolları'nın kapanması (Erdemli, 2011, s. 55) gösterilebilir.

1950'li yıllardan başlayarak 30 yıllık süre zarfında havayolu taşımacılığı anlamında çok önemli bir gelişmenin olmadığı söylenebilir. Ancak söz konusu zaman diliminde günümüz havacılık sanayinde çok önemli yeri olan Türk Havacılık ve Uzay Sanayi (TUSAŞ) Ankara'da, TUSAŞ Motor Sanayi (TEI) ise Eskişehir'de kurularak günümüz havacılık sanayinin temelleri atılmıştır (Gerede ve Orhan, 2015, s. 166).

1980'li yıllar Türk Sivil Havacılığında liberalleşme adımlarının atılmaya başlandığı yıllar olarak öne çıkmaktadır. 1983 yılında Turgut Özal Başbakanlığında 45. Türkiye Hükümetinin göreve başlamasıyla birlikte başta turizm, ulaşım ve haberleşme olmak üzere birçok sektörde serbestleşmeye yönelik politikalar izlenmiştir (Yalçınkaya, 2019, s. 417). Bu bağlamda turizmin canlandırılması amacıyla onun en önemli tamamlayıcısı havayolu sektörü de liberalleşmesi istenilen sektörler kapsamına alınmıştır. Bu amaçla 1983 yılında 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, 1984 yılında ise SHY 6-A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri yönetmeliği yürürlüğe sokulmuş ve özel havayolu işletmelerinin kurulmasına ve pazara girişlerine izin verilmiştir (Gerede, 2011, s. 510).

1983 yılı serbestleşmesinden sonra düzenlemelerin bir sonucu olarak birçok yeni havayolu işletmesi Türk Sivil Havacılık tarihindeki yerini almaya başlamıştır (Gerede ve Orhan, 2015, s. 189). Ancak bu işletmelerin yaşam sürelerine bakıldığında özel havayolu işletmelerinin kurulmasının önündeki engellerin kaldırılmasının ilk aşamada istenilen sonucu doğurmadığı söylenebilir (Yaşar ve Gerede, 2018, s. 172). O dönemde meydana gelen Körfez Savaşı'nın etkisiyle turizmdeki talep daralması havayolu taşımacılığını da etkilemiş ve kurulan havayolu işletmelerinin birçoğu faaliyetlerini birkaç yıl içerisinde sonlandırmak ve iflaslarını açıklamak durumlarında kalmışlardır (Yalçınkaya, 2019, s. 425).

1983 Serbestleşmesi pazara girişin önündeki engeller kaldırmış olsa da 1996 yılında SHGM tarafından yayınlanan bir genelge ile birlikte Türk Hava Yolları A.O'nun lehine birtakım kararlar alınmıştır. Buna göre THY dışındaki özel taşıyıcılar (Gerede, 2011, s. 511; Çetin ve Benk, 2011, s. 200; Gerede ve Orhan, 2015, s. 176):

- Yaz sezonunda bir yere tarifeli sefer açmışlarsa kış sezonunda da açmak durumunda kalacaklar,
- İstanbul, Ankara, Antalya, İzmir, Dalaman, Adana ve Trabzon havaalanlarından bir veya birkaç iç hat tarifeli seferler yapmışlarsa bu meydanların dışında kalan Doğu ve Güneydoğu Bölgelerinden en az bir meydana daha seferler düzenlemesi gerekecek,
- İlk iki maddeye uymamaları halinde birbirini takip eden 2 tarife döneminde iç hat tarifeli sefer yapmasına müsaade edilmeyecektir.
- Son olarak bu işletmelere iç hat pazarlarına girmek istemeleri halinde (I) THY'nin hiç sefer yapmadığı, (II) THY'nin sefer yaptığı ancak seferinin olmadığı günlerde ya da (III) seferin olduğu günlerde THY'nin talebi karşılayamaması durumunda müsaade edilecektir.

1996 SHGM kararları olarak bilinen bu kararlar kuşkusuz ülkenin milli havayolunu koruma içgüdüleriyle alınan kararlar olup doğrudan rekabete etkisi olan ve iç hatların pazar yapısını sıkılaştırarak tekelliğe götüren kararlar olarak öne çıkmaktadır (Gerede, 2011, s. 511).

1983 yılında getirilen serbestliğin 1996 yılında birtakım düzenlemelerle kısıtlanması iç hat pazarında arzu edilen rekabet ortamının oluşmasına ket vurmuş ve 2003 yılına gelindiğinde Türkiye'de ikinci dalga serbestleşme atılımları gerçekleşmiştir. Dönemin hükümeti taşıma seçenekleri içerisinde havayolu taşımacılığının pazar payını artırma ve THY'nin yanında özel havayolu işletmelerinin de pazara serbestçe girebilmeleri adına 1996 yılında alınan kararları ortadan kaldırarak iç hat pazarını serbest hale getirmiştir (Yalçınkaya, 2019, s. 432). İç hat pazarının canlanması için sadece pazara girişin önündeki kısıtlar kaldırılmamış aynı zamanda yakıt ücretleri, vergiler ve havalimanları ücretleri gibi hususlarda da havayollarının lehine düzenlemelerde bulunulmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s. 187). 2003 yılı serbestleşmesi pazardaki tekelci yapıyı bozarak özel havayolu işletmelerinin pazar payının artmasını sağlamış, söz konusu artış aynı zamanda iç hatlardaki talebe yansımıştır. Bir diğer ifade ile pazarın serbest hale gelmesi mevcut pastanın dilimlerinin birden fazla kişiye bölünmesinden

ziyade daha büyük bir pastanın oluşmasına zemin hazırlamıştır (Yaşar ve Gerede, 2018, s. 193). Söz konusu bu adım ilk meyvelerini kısa sürelerde vermiştir. 2005 yılında sektörde %53 gibi yüksek bir büyüme oranının gerçekleştiği görülmektedir (Yalçınkaya, 2019, s. 432).

Özetlemek gerekirse Türkiye’de Cumhuriyetin ilk yıllarında yabancı işletmelerin girişimleriyle başlayan havayolu taşımacılığı faaliyetleri 1933 yılında HYDİİ’nin kurulmasıyla birlikte devlet idaresi altında yürütülmeye başlanmıştır (Haytoğlu, 2018, s. 97). Bu dönemde ilk Türk hava araçlarının yapılmasına yönelik girişimler olmuş ve bunlar üretim anlamında başarıya ulaşsa da talep anlamında istenilen seviyelere gelememiş ve bu yöndeki faaliyetler sonlandırılmıştır (Aydın, 2011, 75-78). 1950 dönemi-1980 dönemi havacılık sanayi temellerinin atıldığı yıllar olarak öne çıkmış ve TUSAŞ, TEI gibi işletmeler bu dönemde kurulmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s. 166). 1980’ler ise Türk sivil hava taşımacılığında serbestleşme adımlarının atıldığı yıllar olmuş ve 2920 sayılı TSHK ile birlikte özel işletmelerin de kurulması ve pazara girişlerine izin verilmiştir (Gerede, 2011, s. 506). Atılan adımların etkisiyle bu dönemde birçok özel teşebbüs kurularak sektörde faaliyet göstermiş ancak dönemin koşullarından dolayı birçoğu uzun ömürlü olamamıştır (Korul ve Küçükönel, 2003, s. 25). Pazarı bugünkü durumuna getiren, sektör hacmini büyüten diğer gelişme ise iç hatlar pazarını tamamen serbest hale getiren 2003 yılı iç hatlar serbestleşmesidir. Bu adımla birlikte 1996 yılında sektörü tekeli yapıya büründüren, pazara girişi zorlaştıran SHGM kararları kaldırılmış ve havayolu işletmelerine birtakım teşvikler sunulmuştur (Gerede ve Orhan, 2015, s. 169; Yalçınkaya, 2019, s. 432).

### **1.3.3. Türk sivil havayolu taşımacılığının rekabetçi dinamikleri**

Bu bölümde Türk sivil havacılığının rekabetçi dinamiklerini oluşturan ve rekabet üzerinde etkili olan ekonomik düzenlemeler ile pazar yapıları hakkındaki bilgiler alt başlıklar halinde verilecektir.

#### ***1.3.3.1. Rekabetin oluşmasına zemin hazırlayan ekonomik düzenlemeler***

Havayolu taşımacılığına ilişkin ekonomik düzenlemeler tarihsel süreçte ortaya çıkışları ve teknik detayları açısından ayrı bölümler halinde izleyen bölümlerde verilmektedir.

### **1.3.3.1.1. Ekonomik düzenlemelerin ortaya çıkışı**

Günümüzde teknolojinin yoğun bir biçimde kullanılması ve bilgiye kolaylıkla ulaşılmasıyla birlikte en küçük bir işletme bile internet ortamında küresel pazarlara rahatlıkla açılır hale gelmiştir. Elbette dile getirilen işletmenin ulaşacağı küresellik seviyesinin boyutları tartışılabilir ancak uluslararası olma ölçeği tartışılmayacak endüstrilerin başında hiç kuşkusuz havayolu taşımacılığı gelmektedir. Dünyanın herhangi bir noktasını bir başka herhangi bir noktaya bağlama yeteneğine sahip olan bu endüstri küresel otoritelerin önderliğinde gerek teknik gerekse ekonomik açıdan çeşitli düzenlemelere tabi olmaktadır (Doganis, 2005, s. 27). Düzenlemelerin ekonomik amaçları arasında milli çıkarların gözetilmesi, ulusal gelişmişlik seviyesinin artırılması, bölgesel kalkınma, ekonomik ve ticari faaliyetlerin yürütülmesinde önemli bir araç haline getirilmesi ve havayolu taşımacılığının sürdürülebilir kılınması gibi unsurlar bulunmaktadır (ICAO, 2008, s. 1-16 – 1-17).

1919'da imzalanan Paris Konvansiyonunda, devletlerin topraklarının üzerindeki hava sahasında egemenlik haklarına sahip olduğunu kabul edildiğinde, hava taşımacılığına doğrudan devlet müdahalesi kaçınılmaz olmuş ve ülkelerin hava sahaları değerli doğal kaynaklardan biri haline gelmiştir. Sonuç olarak, havacılığın ilk yıllarının hava taşımacılığına yönelik serbest ticaret “*birakınız geçsinler, bırakınız yapsınlar - laissez-passez laissez faire*” yaklaşımının yerini, havayollarının bulunduğu ülkeler ile bu havayollarının uçmak istediği ülkeler arasında yapılan - henüz tam formuna ulaşmamış - ikili anlaşmalar almıştır (Ramanathan, 1981, s. 15; Doganis, 2005, s. 30).

İkinci Dünya Savaşı yıllarında, elli iki üye ülke 1944'te Chicago'da (*Konvansiyon*) bir araya gelerek uluslararası taşımacılığının aşağıda verilen üç önemli boyutunda bir tür çok uluslu anlaşmanın uygulanabilirliğini ele almıştır (Akar vd., 2019, s. 1161). Bu boyutlar (1) hava trafik haklarının değişimi veya trafik hakları; (2) ücretlerin ve tarifelerin kontrolü; (3) uçuş frekansları ve kapasitesinin kontrolüdür (Wensveen, 2007, s. 464-465).

Konferansta devletler birbiriyle çelişen yaklaşımlara sahiptirler. ABD liberal bir anlayışla beşinci trafik hakları da dâhil olmak üzere tarife ve kapasitede kontrol olmamasını isterken, İsveç ve Hollanda gibi coğrafi açıdan küçük ülkeler bu görüşü kendi çıkarlarına desteklemekteydi. Diğer taraftan İngiltere ve başka diğer Avrupa ülkeleri bu konuda daha korumacı bir tutum sergilemekteydiler (Doganis, 2005, s. 31). Ortaya çıkan bu zıt görüşlerden dolayı trafik hakları, tarife kontrolü ve kapasite ile ilgili üç temel

konuda çok taraflı bir anlaşmaya varılamamıştır (ICAO, 2008, s. 4-1; Çetin ve Benk, 2011, s. 194). Ancak yine de Şikago'daki katılımcılar başka bir ülkenin üzerinden üst geçiş hakkı ve birbirlerinin ülkelerine iniş hakkı gibi ilk iki trafik hakkı olarak da bilinen unsurlar üzerinde bir anlaşma sağlamışlardır. Bu mutabakat Aralık 1944'te imzalanan ve daha sonra birçok devletin bağlı kaldığı Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması yoluyla gerçekleştirilmiştir (O'Connor, 2001, s. 54; Wensveen, 2007, s. 466). Buna rağmen ticari trafik haklarına ilişkin üçüncü, dördüncü ve beşinci trafik haklarına ilişkin bir anlaşma zemini henüz oluşturulamamıştır (Doganis, 2005, s. 31).

Chicago konferansının en önemli sonucu, daha sonra Chicago Konvansiyonu olarak bilinen Uluslararası Sivil Havacılık Konvansiyonunun imzalanmasıdır. Bu, uluslararası hava taşımacılığının düzenli ve emniyetli gelişimi için gerekli çerçeveyi sağlamıştır. Bunu, hem havada hem de yerde uçak ve hava hizmetlerinin operasyonunun her yönüyle ilgilenen çeşitli yayınlar ve ekleri (Annexler) aracılığıyla gerçekleştirmiştir (Wensveen, 2007, s. 466). Konvansiyon ayrıca, önemli havacılık konularının daha fazla tartışılması ve teknik ve operasyonel standartlar ile uygulamaların dünya çapında koordinasyonunun temeli için forum sağlayan hükümetler arası bir kurum olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'nün (International Civil Aviation Organization –ICAO) kurulmasını sağlamıştır (Doganis, 2005, s. 31).

1947 Cenevre konferansında trafik hakları, fiyatlandırma ve kapasite konusunda çok taraflı bir anlaşmaya yönelik yeni bir girişimde bulunulmuş, ancak bu girişimde de istenilen sonuca ulaşılamamıştır. Zamanla, hükümetler ve havayolları birlikte Chicago ve Cenevre'de üzerinde uzlaşılamayan konuların üstesinden gelmenin bir yolunu buldular. Trafik hakları devletlerin ilgili otoriteleri arasında ikili havayolu taşımacılığı (İHT) anlaşmaları ile kapasite ve frekansın kontrolü, havayolu işletmeleri arası anlaşmalar ve bazen de ikili devlet anlaşmaları ile çözümlenmeye çalışıldı. Tarifeler ise Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association – IATA) tarafından düzenlenmeye başlandı. Sonuç olarak, havayolu taşımacılığının uluslararası alanda düzenlenmesi için bu üç ayrı fakat birbiriyle bağlantılı ögeye dayanan bir çerçeve ortaya çıkmıştır (Wensveen, 2007, s. 466; Doganis, 2005, s. 31).

Ekonomik açıdan incelendiğinde bu üç husus birlikte herhangi bir endüstrinin yapısını etkili bir şekilde belirlemektedir. Çünkü bu düzenlemeler firmaların pazara girişini (trafik hakları yoluyla), fiyatlandırma özgürlüğünü ve varsa sunacağı kapasiteyi düzenlemektedir. Trafik hakları serbest bir biçimde kullanılabiliriyorsa, yani açık pazara

erişim durumu varsa, pazara girişin önünde engeller yok ise, sunulan tarifeler veya frekansların kontrolü üzerinde ya çok az kontrolün olduğu ya da hiçbir kontrolün olmadığı bir durum hâkimse pazarın çok rekabetçi olduğu düşünülebilir. Öte yandan, trafik hakları, tarifeler ve frekansların tümü sıkı bir şekilde düzenlenmişse, bu tür pazarlar rekabetten uzak ve hatta tekelci piyasalar formlarında olacaktır (Doganis, 2005, s. 30).

#### **1.3.3.1.2. Ekonomik düzenlemelere ait teknik bilgiler ve rekabete olan etkileri**

ICAO'ya göre ekonomik düzenlemeler pazara erişim, pazara giriş, fiyat, kapasite, sahiplik ve kontrol, havayolu işbirlikleri, kod paylaşımı, franchising, yolcu hakları, slot tahsisi, yer hizmetleri, havaalanı özelleştirilmesi, hava kargo, charter taşımacılık ve havayolu işletmelerinin yaptığı ticari faaliyetleri boyutlarında ele alınmaktadır (Gerede, 2015, s. 48-49). Bölümün devamında havayolu yönetimi açısından etkili olduğu düşünülen ekonomik düzenleme boyutları önce detayları ile verilecek ardından bütüncül bir biçimde rekabetçi dinamiklere olan etkileri bağlamında tartışılacaktır. Bu bağlamda sektörün rekabetçi dinamikleri ile doğrudan ilgisi olduğu düşünülen düzenlemeler pazara erişim, pazara giriş, fiyat ve kapasite başlıklarında ele alınmıştır.

**Pazara Erişim:** Bu düzenleme ülkeler arasında gerçekleşen havayolu taşıma hizmeti ile ilgili olarak ilgili ülkelerin söz konusu taşıma hizmeti için hangi havalimanı ya da şehirden sefer yapabileceklerini ve bunun sonucunda ortaya çıkan pazarların belirlenmesini içermektedir (Doganis, 2005, s. 31; Gerede, 2012, s. 106). Hatırlanacağı üzere tarihsel süreçte devletler arasında çok taraflı bir anlaşma arayışında istenilen sonuçların elde edilememesi ülkeleri bu yönde yeni yollar aramaya itmiş ve bunun sonucunda ülkeler ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları ile söz konusu problemi çözüme kavuşturmuşlardır. Bu bağlamda pazara erişimin sağlanması ülkelerin imzalayacağı İHT anlaşmaları ile mümkün hale gelmektedir (Gerede, 2015, s. 55). Pazara erişimin çerçevesini çizen en önemli unsur trafik haklarıdır (Akar vd., 2019, s. 1161). Devletlerin ilk ikisi üzerinde daha önce Uluslararası Hava Hizmetleri Transit Anlaşması ile uzlaşma sağladığı (Doganis, 2005, s. 31) toplam 9 trafik hakkı bulunmaktadır. Trafik haklarından üçüncü ve dördüncü trafik hakkı taraf ülkelere iki ülke arasında ticari havayolu taşımacılığı yapmak için izin vermektedir. Trafik haklarından bir diğeri genellikle devletlerin kendi havayolu işletmelerinin çıkarlarını da düşünerek nadiren kullanımına izin verdiği beşinci trafik hakkıdır (ICAO, 2004, s. 4.1-8 – 4.1.-10).

Bir havayolu işletmesinin yeni bir ülkede bulunan bir destinasyona sefer başlatabilmesi ya da mevcut sefer sayısını artırabilmesi öncelikle ilgili iki ülke arasında bir İHT anlaşmasının var olmasını gerekli kılmaktadır. İHT anlaşması varsa bile bu durum tek başına yeterli değildir. Havayolu işletmelerinin hat açma, frekans artışı ya da aynı frekans ile koltuk kapasitesini artırma gibi rekabetçi hamleleri gerçekleştirebilmesi için akit taraflar arasındaki mutabakatın da buna müsaade etmesi gerekmektedir.

**Pazara Giriş:** Yeni kurulmuş bir havayolu işletmesinin pazarda yer alabilmesine ilişkin düzenlemeler pazara giriş olarak isimlendirilmektedir. Aynı şekilde söz konusu havayolu işletmesinin kuruluş aşamasında sağlaması gereken şartlar da pazara giriş düzenlemeleri kapsamında değerlendirilmektedir. Pazara giriş ile ilgili düzenlemeler yalnızca kuruluş aşamasında değil sonrasında işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, pazarda kalabilmesi için de gerekli birtakım şartları içermektedir. Pazara giriş hem ekonomik hem de teknik detayları bünyesinde barındıran önemli bir düzenleme boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gerede, 2011, s. 508).

Pazara giriş yukarıda tanımlamalara ek olarak İHT anlaşmaları ile pazara erişim hakkına haiz olan taraf ülkelerin havayolu işletmelerinin ilgili şehir çifti pazarlarında sefer yapabilme (pazara girebilme) hakkını kullanması olarak da tanımlanmaktadır (Doganis, 2005, s. 31; Gerede, 2015, s. 59). İHT anlaşması pazara girişle ilgili olarak söz konusu hakkı kullanabilecek havayolu işletmesi sayısı ve bu havayolu işletmelerinin sahiplik ve yönetimde etkin kontrolünde hangi ülke vatandaşlarının olduğu gibi çeşitli unsurları bünyesinde barındırmaktadır (Akar vd., 2019, s. 1161).

İHT Anlaşmasına taraf olan ülkeler anlaşma uyarınca belirlenmiş havayolu işletmesi ya da işletmelerine “pazara giriş hakkı” vererek ilgili ülke çiftini kapsayan şehir/havaalanı çiftlerinde sefer yapmak üzere yetkilendirmektedir (Gerede, 2015, s. 59). Yapılan bu işleme “atama/tayin etme–designation” denilmektedir (Doganis, 2006, s. 28). Pazara giriş ile ilgili düzenlemelerin serbestlik derecesi ilgili hakkı kullanacak havayolu işletmesinin sayısı ve sahiplik yapısı ile yakından ilgilidir. Pazara girişin sıkı olduğu durumlarda bu hakkı kullanacak havayolu işletmesi sayısı biri geçemez. İşletme sayısı arttıkça liberallik derecesi de bu oranda artış göstermektedir. Eğer pazara girişle ilgili anlaşma hükümlerinde herhangi bir sınırlamaya gidilmemişse pazara girişin tamamen serbest olduğu söylenebilir (Doganis, 2005, s. 30).

Havayolu işletmelerinin diledikleri pazara giriş yapabilmesindeki bir diğer etken pazara giriş düzenlemeleri ile ilgilidir. Pazara giriş için İHT anlaşması kapsamında tayin

edilen havayolu işletmesi arasında olmak gerekmektedir (Doganis, 2006, s. 28). Bu bağlamda eğer İHT anlaşması sıkı düzenlemelere sahipse ve tayin edilen havayolu işletmesi sayısı sınırlıysa birden fazla havayolunun olduğu bir rekabet ortamında o ülkeye ait bir noktaya sefer başlatma hamlesini pazarda yer alan tüm havayolu işletmelerinin gerçekleştirmesi mümkün değildir. Ek olarak pazara sunulacak kapasite de rekabetçi hamleleri etkileyen bir diğer unsurdur. Serbest bir pazarda herhangi bir havayolu işletmesi kaynaklarının müsaade ettiği ölçüde dilediği hamleyi gerçekleştirebilirken sıkı düzenlemelere sahip bir pazarda az önce sözü edilen durumlarda olduğu gibi hamlelerin sayısı, çeşitliliği kısıtlanmış olacaktır.

**Kapasite:** Ekonomik düzenleme boyutlarından bir diğeri kapasitedir. Kapasite ile ilgili düzenlemeler pazarda yer alan/alacak havayolu işletmelerinin pazara süreceği arz miktarı ile ilgili olup koltuk sayısı ve sıklık ile ölçülmektedir. Koltuk sayısı pazarda kullanılacak uçak tipi ile bağlantılı olduğundan uçak tipi de kapasitenin ölçümünde kullanılan bir unsurdur (Gerede, 2015, s. 61). Sıklık (frekans) ise günlük ve haftalık bazda gerçekleştirilen sefer sayısı ile ölçülür (Gerede, 2011, s. 508).

Gerede (2011) İHT Anlaşmalarının havayolu yönetimine etkisi açısından değerlendirilebilmesi için bir ölçek önermiştir. Araştırmada kapasite düzenlemelerini ICAO'ya göre daha sıkı ya da serbest hale getiren bileşenleri sıralanmış ve bu bileşenlerden ikisini havayolu yönetimine olan etkileri açısından öne çıkarmıştır. Bunlar kapasitenin nasıl belirlendiği ve zaman içinde sunulan kapasitenin nasıl değiştirileceğidir. Sıkı kapasite düzenlemeleri olduğu durumda uçuş başlamadan önceden uçak tipi, sıklık, pazara sunulan koltuk sayısı gibi belirleyiciler açık ve net bir ifade ile belirlenir. Zaman içerisinde kapasite artışı gerektiğinde havayolu işletmesinin uzun bir süre önce ilgili otoriteye başvurması gerekir. Ön belirleme yöntemi içerisinde olan bu düzenlemeler az önce de belirtildiği üzere en sıkı kapasite düzenlemeleridir. (Gerede, 2015, s. 62). Sıkı düzenlemelerin rekabetçi eylemlere etkisi bağlamında havayolu işletmelerinin bu tip düzenlemelerin olduğu pazarlarda diledikleri rekabetçi eylemi gerçekleştiremedikleri ve düzenlemeler tarafından sınırlandırıldıkları söylenebilir. Çünkü esnek olmayan kapasite artırım başvuru süreci, ilgili otoritelerin kapasite üzerinde belirleyici olması, uzun bir süre önce başvuru gerekliliği gibi kısıtlayıcı özellikler rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir.

Ön belirlemeye göre daha liberal olan yöntem Bermuda-I yöntemidir. Bu yöntem adını ABD-İngiltere arasında kapasite düzenlemelerini daha liberal bir forma getirmek amacıyla Bermuda'da imzalanan İHT anlaşmasından almaktadır. Bu yöntemde ilgili

otoritelerin rolü uçuşlar başladıktan sonra bir olumsuzluk anında konuyu inceleyip gerekirse müdahale etmektir. Kapasite pazar araştırmalarına bağlı olarak havayolu işletmelerinin kendi aralarında birlikte belirlenmektedir. Zaman içerisinde kapasite ile ilgili bir değişim ihtiyacı duyulduğunda kısa bir sürede alınan izinler ile sıklık ve uçak tipi daha rahat bir biçimde değiştirilebilmektedir (Gerede, 2011, s. 39). Bermuda-I tipi düzenlemelerin olduğu bir pazarda havayolu işletmeleri kapasite ile ilgili rekabetçi eylemlerini sıkı bir pazara göre daha hızlı gerçekleştirme imkânı bulacaktır. Örneğin gerekli izni alarak kapasite artırımına giden bir havayolu işletmesinin rekabetçi hamlesine karşılık vermek isteyen bir havayolu işletmesi kısa bir süre içerisinde gerekli izinleri alarak kendi uçuş sıklığında değişikliğe gidebilecektir.

Kapasite belirleme sürecindeki bir diğer yöntem Serbest belirleme yöntemidir. Bu yöntemde kapasite belirleme süreci tamamen serbest bırakılmıştır. Havayolu işletmeleri pazara sunulacak kapasiteyi bağımsız bir biçimde belirleyerek pazarın rekabetçi dinamiklerine göre tarifelerini diledikleri gibi değiştirme serbestliğine sahiptirler (Gerede, 2011, s. 39). Böyle pazarlarda havayolu işletmeleri tarifelerinde diledikleri zaman ve hızlı bir biçimde değişiklik yapabildiklerinden maruz kaldıkları rekabetçi eylemlere hızlı bir biçimde yanıt verebilme olanağına sahip olacaklardır.

**Fiyat Tarifesi:** Havayolu işletmeleri yolcu, bagaj ve yükü bir noktadan başka diğer bir noktaya taşıyarak bunun karşılığında bir ücret talep etmektedirler. İşte ekonomik düzenlemelerin fiyat boyutu da taşıma hizmetinden talep edilecek ücretin nasıl belirleneceğine dair düzenlemeleri içermektedir (Gerede, 2015, s. 66). Bu bileşen de diğer bileşenlerde olduğu gibi kendi içerisinde bazı boyutlara sahiptir. ICAO'nun uluslararası fiyatlar ve tarifeler ile ilgili bölümünde yer alan bu boyutlar ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarında öne çıkan modeller dâhilinde (çift taraflı onaylama; başlangıç ülkesi yaklaşımı ve çift taraflı itiraz) belirli başlıklar altında verilmektedir. Bu başlıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (ICAO, 2008, s. 4-2 – 4-8).

1. Tarife Teriminin Tanımlanması: "Tarife" terimi, yolcuların, bagajların veya yüklerin (posta hariç) uluslararası taşımacılığı için alınacak fiyat anlamına gelmektedir.
2. Tarifelerin Belirlenmesindeki Faktörler: Uygulanacak faktörler ve itiraz edilebilir faktörler başlıkları altında incelenmektedir. Bu kapsamda baz alınacak ya da yeni baştan oluşturularak uygulanacak tarifelerle ilgili ölçütler belirlenmektedir. Bu ölçütlerden bazıları kullanıcıların menfaatleri, işletme

maliyeti, sunulan hizmetin özellikleri, komisyon oranları, makul kâr, diğer havayolu işletmelerinin tarifeleri ve piyasadaki diğer ticari hususlardır.

3. Tarife Geliştirme Mekanizmaları: Tarifelerin hangi birimlerle ya da birimler arası fikir alışverişi ile gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği üzerinde durmaktadır. Örneğin İHT anlaşmalarından başlangıç ülkesi yaklaşımı mümkünse, her iki akit tarafla ilgili belirlenmiş havayolları tarafından, kendi hükümetleriyle gerektiği şekilde görüştüğten ve mümkünse diğer havayolu şirketlerine danıştıktan sonra tarifelerin kararlaştırılacağını belirtmektedir. Bu tür bir anlaşmaya, mümkün olan yerlerde, uygun uluslararası tarife koordinasyon mekanizmasının kullanılmasıyla ulaşılabacaktır. Çok taraflı veya iki taraflı bir anlaşmanın başarısız olması halinde, belirlenen her havayolu işletmesi ayrı ayrı tarifeler geliştirebilir.
4. Tarifelerin Bildirimi: Bildirim gerekliliği ve süreci başlıkları altında incelenmektedir. Bildirim gerekliliğinde Akit tarafların belirlediği havayolu/havayolları tarafından önerilen tarifelerin bildirim veya beyanı istenebilir. Süreç kapsamında da söz konusu bildirim ne kadar önce yapılması gerektiği, gerekli maksimum süre vb. durumlar incelenmektedir.
5. Tarifelerin Onaylanması: Tarifelerin onay süreci, bunun gerekliliği ya da onaylama ile ilgili zorunlu bir durum olup olmaması gibi unsurları içermektedir.
6. Anlaşmazlıklarla İlgili Danışma ve Çözüm Prosedürleri: Tarife ile ilgili olası bir anlaşmazlık durumunda uygulanabilir çözüm ve prosedürler ile bunlara ilişkin sürecin detaylarını içermektedir.
7. Yayınlanan Tarifelerin Süresi: Oluşturulan bir tarifenin, eğer varsa ilgili son sözleşme tarihine kadar (ilgili Akit Tarafın onayı ile) kaldırılmadıkça veya varsa yeni tarifeler yapılanaya kadar yürürlükte kalıp kalamayacağı, sürenin uzatımı ve uzatılma süresi gibi detayları içermektedir.
8. İhlaller ve Yaptırımlar: Üye devletlerin, tarifelerle ilgili herhangi bir ihlal durumunda bunu araştırıp yetkili bir denetim mekanizması oluşturması söz konusu ihlali caydırıcı bir biçimde cezalandırılmasını belirten esasları içermektedir.

Havayolu işletmeleri açısından uygulanabilirliği en kolay hamlelerin başında hiç kuşkusuz fiyat indirimi hamlesi gelmektedir. Ancak bu hamlenin de gerçekleşebilmesi ekonomik düzenlemelerin izin verdiği ölçüde olacaktır. Gerede (2011, s. 509) iç hatlar

için fiyat tarifesi boyutunu sıkı ya serbest hale getiren en önemli unsurların “fiyatlar belirlenirken dikkate alınması gereken faktörler” ve “onay yöntemi” olduğunu ve bu iki unsurun havayolu yönetimini en fazla etkileyen faktörler olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda sivil havacılık otoritesinin tarifinin yürürlüğüyle girmesinde belirlediği kurallar, değişiklik yaptırma gücü, taban-tavan fiyat uygulamaları vb. fiyat tarifesini serbest ya da sıkı hale getiren alt bileşenlerdir. Bu bileşenlerin serbestlik derecesi havayolu işletmelerinin fiyat ile ilgili rekabetçi hamlelerini serbestçe gerçekleştirebilmesini doğrudan etkilemektedir.

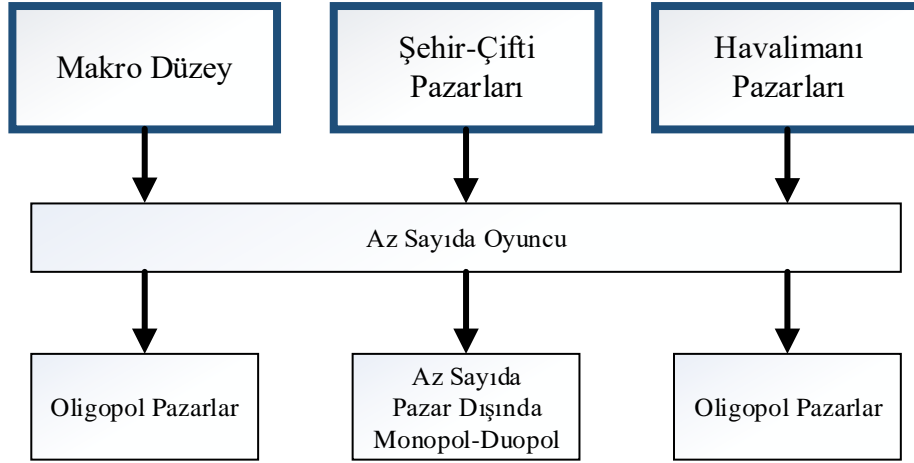
### ***1.3.3.2. Türk sivil havayolu taşımacılığında pazar yapıları***

Türk sivil havayolu taşımacılığında pazar yapılarını farklı analiz düzeylerinde incelemek mümkündür ancak incelemeyi hemen önce pazar kavramını strateji ve rekabetçi dinamikler bağlamında kısaca değerlendirmekte fayda vardır. Hatırlanacağı üzere stratejinin tarihsel ve etimolojik kökenleri askeri literatüre dayanmaktadır (Dinçer, 2007, s. 16). Bu bağlamda pazarı askeri literatüre atıfta bulunarak savaşın gerçekleştiği çenk alanına benzetmek mümkündür. Bununla birlikte rekabetçi dinamikler yazınında pazarı firmaların karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olan hamlelerini gerçekleştirdiği ve bu hamlelerin sonuçlarının görüldüğü platform olarak tanımlamak mümkündür. Örneğin bir havayolu işletmesinin bir şehir çifti pazarında yaptığı frekans artışı doğrudan pazarda gerçekleşen bir hamle iken, reklam ve pazarlama hamlesi ile pazar payının artması yapılan hamlenin sonucunun görüldüğü platforma/platformlara işaret etmektedir.

Türkiye’de havayolu taşımacılığına ilişkin ilk faaliyetler Cumhuriyet’in ilk yıllarında yabancı havayolu işletmelerinin girişimleri ile başlamıştır (Yalçınkaya, 2019, s. 407). 1930’lu yıllara gelindiğinde ekonominin millileştirilmesi atılımlarının bir sonucu olarak Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi (HYDİİ) kurulmuştur. HYDİİ’nin 1933 yılında kurulmasından 1983 yılına kadar geçen süre zarfında havayolu pazarı (doğal olarak) rekabetçi yapıdan uzak bir görünüm arz etmektedir. 1983 sayılı 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girerek özel havayolu işletmelerinin kurulmasına yönelik engellerin kaldırılmasına kadar Türk Sivil Havacılığında monopol pazar özelliği görülmektedir.

Türkiye’deki pazar yapıları ülke geneli, havalimanı pazarları ve şehir/havalimanı çifti gibi farklı analiz düzeylerinde incelenebilir. Bu bağlamda pazar yapılarının

incelendiği çalışmalardan yararlanılarak farklı analiz düzeylerinde söz konusu yapılar açıklanacaktır. Farklı analiz düzeylerindeki pazar yapılarına ait gösterim Şekil 1.9'da verilmektedir.



**Şekil 1.9.** Türkiye'de Havayolu Taşımacılığına İlişkin Pazar Yapıları (Saribaş ve Tekiner, 2015; Kiracı vd. 2017; Yaşar ve Gerede, 2018)

Türk Havayolu Taşımacılığı sektörüne geniş çerçeveden bakacak olursak ülke genelindeki havayolu işletmelerinin toplam pazar paylarına bakmak gerekecektir. Bununla ilgili olarak gerek SHGM'nin her yıl yayınladığı faaliyet raporlarında havayolu işletmelerinin pazar paylarına ilişkin sunmuş olduğu bilgiler hem de söz konusu veriler kullanılarak gerçekleştirilen akademik araştırmalar ülke geneli pazar yapıları hakkında bilgi verecektir. Örneğin 2019 yılında yerli taşıyıcıların toplam taşıdığı yolcu miktarı 121,8 milyon iken bunun 74,2 milyonunu (%61) ticari ortaklığı olan Anadolu Jet ile birlikte Türk Hava Yolları taşımıştır. THY'yi takiben %25'lik pay ile Pegasus ikinci sırada yer almakta ve geri kalan işletmeler pazar payı açısından %10 seviyesinin altında yer almaktadır (SHGM, 2020, s. 110). Aynı özellikte veriler kullanılarak yapılan bir araştırmada Türk Havayolu taşımacılığının yoğunlaşma seviyesinin oldukça yüksek olduğu ve oligopol piyasa özelliği gösterdiği ortaya çıkarılmıştır (Saribaş ve Tekiner, 2015). Hali hazırda az önce sunulan 2019 yılsonu verilerine bakıldığında bu durum açıkça görülmektedir.

Bir diğer analiz düzeyinde pazar yapıları havalimanlarında gerçekleşen yolcu trafiğinin havayollarına oranlanması ile elde edilerek bulunmaktadır. Bu bağlamda havaalanlarında gerçekleşen trafiğin oransal olarak havayolu işletmelerine dağıtılması ile

ortaya çıkan sonuç havaalanları pazarlarındaki pazar yapıları hakkında bilgi verecektir. Burada hedeflenen sonuç bir havalimanında aktif olarak yer alan havayolu işletmelerinin ilgili havalimanındaki payının ortaya çıkarılarak havalimanına ilişkin genel bir bakış sunmaktır. Bununla ilgili olarak Kiracı vd. (2017) Türkiye’de yer alan büyük havalimanları bağlamında yoğunlaşma düzeylerini incelemiş ve araştırma sonucunda incelenen pazarların rekabetçi yapıdan uzak olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir diğer ifade ile pazar yapıları havalimanı bazlı incelendiğinde de bir önceki durumla benzer sonuçlar görülmüştür.

Chen’in (1996) *‘her pazar kendine has özellikleri ile eşsizdir’* varsayımından hareketle Yaşar ve Gerede (2018) Türk iç hatlar havayolu pazarını şehir çifti düzeyinde incelemiş ve pazarların büyük bir bölümünün monopol ve monopole yakın özellikler gösterdiğini, çok az sayıdaki şehir çifti pazarında da rekabetin görece yoğun olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Türkiye’deki havayolu taşımacılığının şehir çifti pazarları düzeyinde de belirli pazarlar dışında rekabetçi yapıda olmadığı söylenebilir.

Gerek otoritelerin yayınladığı veriler gerekse pazara yönelik farklı analiz düzeylerindeki araştırmalar pazarın daha rekabetçi bir yapıya bürünmesi için gerçekleştirilen 1982 ve 2003 (iç hat) serbestleşmelerine rağmen henüz rekabetçi pazar yapılarının tam olarak oluşmadığını göstermektedir. Bu durumun oluşmasında birçok faktör etkili olabilir ancak rekabeti ilgilendiren kısımlarına bakıldığında sebepler arasında az sayıda oyuncunun bulunması, oyuncular arasındaki ölçek farklılıkları, havayolu işletmelerinin farklı üsleri (base) kullanması ve bundan dolayı farklı şehir çifti pazarlarının oluşması gibi unsurlar gösterilebilir (Yaşar ve Gerede, 2018).

#### **1.4. Rekabetçi Dinamikler Alanında Yapılmış Çalışmalar**

Stratejik yönetimin temelinde rekabet olduğundan, rekabeti gerçekleştirecek olan firmalar ve bunlar arasındaki karşılıklı etkileşimler stratejik yönetim bağlamında en önemli konulardan biri haline gelmektedir. Bu sebeple firmaların rekabet etme araçları olan rekabetçi hamle ve karşı hamlelerin analiz edilmesi önem arz etmektedir (Chen, 1996). Çünkü rekabet avantajı elde edebilmek ve sektör ortalaması üzerinde getiri kazanabilmek rekabetçi davranışlar aracılığıyla mümkün hale gelmektedir (Young vd., 2000; Chen ve MacMillan, 1992). Bu nedenle rekabetçi koşulların sadece sektör ya da

grup düzeyinde değil firma düzeyinde de değerlendirilmesi gerekir (Baum ve Korn, 1996, s. 256). Rekabetçi dinamikler veya rekabet dinamikleri bir endüstride bulunan firmaların avantajı pazar pozisyonu ve pozitif finansal performans için gerçekleştirmiş oldukları rekabetçi hamleler ve bu hamlelere verilen tepki/cevap/misillemeleri stratejik ve örgütsel kapsamda ele alarak, sözü edilen rekabetçi eylemlere sebebiyet veren koşulları ve bu eylemlerin sonuçlarını bir model dâhilinde inceleyen bir alandır (Chen ve Miller, 2012; Smith vd., 2006).

Stratejik yönetim alanı içerisinde 1980'li yılların ortalarından itibaren yer almaya başlayan rekabet dinamikleri alanında karşımıza çıkan ilk akademik araştırmanın MacMillan ve arkadaşlarının (1985) bankacılık sektöründe yaptığı çalışma olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmada doğrudan rekabetçi dinamikler kavramı yer almasa da araştırmanın odak noktasının pazaryerinde kolayca taklit edilebilen ürünlere verilen rakip tepkileri olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmayı rekabetçi dinamikler alanının öncül çalışmalarından biri olarak göstermek yerinde olacaktır. Bu araştırmanın yayınlanmasından 2 yıl sonra Bettis ve Weeks (1987) Polaroid ve Kodak arasındaki saldırı ve karşı saldırıları inceleyerek fotoğrafçılık endüstrisinin rekabetçi dinamiklerini ele almışlardır. Bu araştırma rekabetçi pazaryerinde doğrudan iki işletme arasındaki rekabete odaklanması ve önceleri endüstri genelinde değerlendirilen rekabetin mikro düzeye (firma ikilileri) indirilmesi yönüyle önem arz etmektedir. 1980'li yılların sonuna gelindiğinde ise Smith ve arkadaşları (1989) ileri teknoloji üreten firmaların misilleme süresini etkileyen iç ve dış faktörlerin performansa olan etkisini araştırarak bu konuda öncül teoriler geliştirmişlerdir. Az önce de belirtildiği üzere ilk yıllarda rekabetçi dinamikler kavramı doğrudan yazında yer almamış bunun yerine rekabetçi etkileşim, rekabetçi karşılaşma (mücadeleye girme) ya da firmalar arası rekabet gibi kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmışlardır (Chen, 2010).

Havayolu endüstrisi ile ilgili çalışmalara bakıldığında ilk araştırmaların hamleler ve bu hamleler karşısında ortaya çıkan reaksiyonlar üzerinde durduğu görülmektedir (Smith vd., 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Chen vd., 1992; Chen ve Miller, 1994; Chen ve Hambrick, 1995; Miller ve Chen, 1996; Ferrier vd., 1999). Bu araştırmalarda Smith vd. (1991) havayolu taşımacılığı endüstrisinde havayolu işletmelerinin gerçekleştirmiş olduğu hamleler ve bu hamlelere gösterilen reaksiyonlara odaklanarak işletmelerin rekabetçi üstünlüğü bu eylemler aracılığıyla nasıl oluşturduğunu ele almışlardır. Araştırma bulguları, hamle türünün taklit edilebilme ve karşı hamle gerçekleştirebilme

üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Chen ve MacMillan (1992) ise havayolu işletmelerinin gerçekleştirdiği hamlelere verilen cevapların süresinde görülen değişkenliğe odaklanarak reaksiyonların gerçekleştirilen hamlenin özelliğine bağlı olarak değişip değişmediğini araştırmışlardır. Bu bağlamda “hamlenin rakibi ne derece etkilediği” ve “hamle gerçekleştiğinde geri dönüşü olmayan özellikte olup olmadığı karşı hamleyi etkiler mi?” sorusu temelinde ABD menşeli 32 havayolu ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, havayolu işletmesinin hamlesinin bu hamleden etkilenen işletmeyi zor bir duruma sokacağı durumlarda, (pazar üstünlüğünü kaybetme, pazar payının önemli bir bölümünü rakibe kaptırma vb.) karşı işletmenin kendini geri çekme yerine bu hamleye karşılık verme eğilimine gireceğini ve reaksiyon olasılığının yükseleceğini belirtmektedir. Ek olarak eğer hamle geri döndürülemez bir niteliğe sahipse ilk duruma göre tam tersi bir etkinin oluşacağı da bulgular arasındadır. Chen ve arkadaşları (1992) hamlelerin özelliklerine bakarak gerçekleşmesi muhtemel misillemelerin tahmin edilip edilemeyeceğini ABD havayolu endüstrisi bağlamında değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda misillemelerin gerçekleşmesinde ilk hamlelerin etkisinin olduğu ve hamleden etkilenen işletme sayısı ve pazarın önem derecesinin misillemelerin sayısını artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Chen ve Miller (1994) “*Hamleler hangi koşullar altında misillemelere yol açmaz?*” sorusundan hareketle pazaryerinde gerçekleştirilen hamlelere odaklanmış ve merkezi olmayan pazarlara yapılan ve çok dikkat çekmeyen hamlelerin misillemeye daha az maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Chen ve Hambrick (1995) de rekabetçi davranışları firma büyüklüğü bağlamında değerlendirmiş ve ABD havayolu endüstrisinde yer alan 28 havayolu işletmesi üzerinde firma büyüklüğünün rekabetçi davranışlara olan etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları küçük havayolu işletmelerinin rekabetçi eylemlerini daha sessiz hatta gizlice yaptıklarını ve herhangi bir hamleye maruz kaldıklarında misillemeye bulunma eğilimlerinin daha az ve bunu gerçekleştirme hızlarının da daha yavaş olduğunu ortaya koymaktadır. Miller ve Chen (1996) farklı türde hamleleri konu alan rekabetçi repertuarları ABD havayolu endüstrisinde yer alan 18 büyük havayolu işletmesi bağlamında değerlendirmiş ve rekabetçi etkileşimi yüksek olan firmaların daha geniş rekabetçi repertuvara sahip olduğu sonucunu elde etmiştir.

Havayolu taşımacılığı dışında da rekabetçi eylemler ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Ferrier ve arkadaşları (1999) pazar payının kaybedilmesi ve endüstri liderliğini kaybetmede rekabetçi hamlelerin rolünü inceledikleri araştırmalarında 41

farklı sektörde endüstri liderleri ve onunla mücadele içerisinde olan diğer firmalar arasındaki rekabetçi etkileşime odaklanmışlardır. Araştırmanın en önemli bulgularından biri, tek bir firma adına yüksek endüstri rekabeti veya saldırganlığının, pazar payı kazanma olasılığını arttırmasıdır.

Rekabetçi hamleler ile ilgili bir başka boyut yapılan hamle ya da karşı hamlelerin gerçekleştirilme sırasındadır. Hamlelerin gerçekleştirilmesi sırası basitçe firmalar tarafından gerçekleştirilen hamlelerin diğer firmalara göre zamansal konumuna işaret etmektedir. Örneğin bir hamle hiçbir firma tarafından gerçekleştirilmemişse onu ilk gerçekleştiren firma (first mover) -ilk harekete geçen firma- olmaktadır. Bu kavram ilk olarak Gal-Or tarafından ekonomik modellerle sunulmuş ve Gal-Or ilk eserinde (1985) ilk harekete geçen firma olmanın avantajlarını, ikinci eserinde (1987) ise dezavantajlarını ekonomik eşitlik modelleri ile ortaya koymuştur. İlk harekete geçen firma olmanın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin teorik katkı Lieberman ve Montgemery'nin (1988) yapmış oldukları çalışma ile gelmiştir. Buna göre ilk harekete geçen firma başarılı olduğunda ortalama üzeri getiri, müşteri bağlılığı, pazarda rakiplerine göre daha kalıcı olma gibi avantajları elde edebilirler. Hamle sıralaması ile ilgili olarak ortaya konan bir diğer kavram "*second mover*" ikinci hamleyi yapan firmadır. Hamle sıralamaları göz önünde bulundurulduğunda *second mover* kavramını ilk hamleye karşılık veren firma olarak görmek mümkündür. Bu bağlamda böyle bir firmanın hamlesi de reaksiyon özelliği gösterecektir. Yazına bakıldığında Reinganum'un (1985) iki aşamalı bir ar-ge modelinde *second mover* kavramını ele aldığı görülmektedir. Araştırmada sektör lideri ve onun takipçileri düzeyinde ele alınan firmalar içerisinde başarılı takipçilerin de beklenen gelirlerinin üzerinde getiri sağlayabileceği belirtilmektedir.

Sonraki yıllarda ise araştırmalar çoklu pazar ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Evans ve Kessides, 1994; Baum ve Korn, 1996; Baum ve Korn, 1999; Gimeno ve Woo, 1996; Young vd., 2000). Bu araştırmalardan Evans ve Kessides (1994) çoklu pazar ilişkileri ile fiyat arasındaki ilişkiye odaklanarak temas halinde olunan bir başka deyişle aynı anda rekabet edilen hatlarda fiyatların görece yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırma rekabetçi dinamikler yazınında karşılıklı sakınma durumunun varlığını ortaya koyması ve gerçek pazar şartlarında bu durumun gerçekten gözlemlenmiş olması açısından önem arz etmektedir. Baum ve Korn (1996; 1999) ise çoklu pazar ilişkileri ile pazara giriş-çıkış arasındaki ilişkiyi iki farklı çalışmada ve bağlamda değerlendirmiştir. ABD menşeli bölgesel havayolu taşıyıcıları bağlamında yaptıkları çalışmalarında çoklu

pazar ilişkisinde yaşanan artışın pazara giriş-çıkış sayısı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Baum ve Korn, 1996). Kaliforniya bölgesel havayolu işletmeleri üzerinde yaptıkları diğer araştırmalarında ise belirlenen 2 yıllık zaman dilimi içerisinde önce azalan daha sonra artan bir ilişki elde etmişlerdir (Baum ve Korn, 1999). Gimeno ve Woo (1996) ise çoklu pazar ilişkileri ve stratejik benzerliğin rekabetçi etkileşimlere olan etkisini ABD havayolu taşımacılığı bağlamında analiz ettiği araştırmalarında Evans ve Kessides'in (1994) bulgularıyla tutarlı bir biçimde çoklu pazar ilişkilerinin rekabetçi etkileşimi azalttığını gözlemlemiştir. Ek olarak stratejik benzerlik çoklu pazar ilişkilerinin getirdiği etkiden farklı bir biçimde firmalar arası rekabeti artıran bir unsur olarak görülmüştür. Young vd. (2000) yazılım endüstrisi bağlamında çoklu pazar ilişkileri ve kaynakların birbirinden farklı olmasının endüstrinin rekabetçi dinamiklerine olan etkisini değerlendirmiştir. Araştırma bulguları aynı pazarlarda rekabet eden, bir diğer ifade ile çoklu pazar ilişkilerine sahip işletmelerin birbirlerine karşı hamle başlatma konusunda temkinli bir duruş sergilediğini ancak olası bir hamleye maruz kaldıklarında hızlı bir biçimde buna karşılık verme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca kaynakları farklılaşan işletmelerin birbirlerine karşı hamle başlatma konusunda daha aktif olacağı da araştırma bulguları arasındadır.

Furrer ve Thomas (2000) rekabeti anlamak ve rekabetçi dinamikler bağlamında örnek olaylar üzerinden rekabet matrisi oluşturmuşlardır. Yazarlar yaptıkları araştırma ile yöneticilerin rekabetçi dinamikleri modellemede uygun yaklaşımları belirlemelerine ve seçmelerine yardımcı olacak bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu çerçevede, alternatif rekabetçi modellerin uygulanabilirliğinin analizinde karar değişkenlerinin sayısı ve çevrenin tahmin edilebilirliğinin önemli olduğu belirtilmiştir.

Rekabet dinamikleri yazını rekabetçi pazar yerinde faaliyet gösteren işletmelerin gerçekleştireceği hamle veya karşı hamleler öncesinde bunların olma olasılıklarına dair bazı işaretlerin olduğunu belirtmektedir. Bu işaretler rekabet halinde olan işletmelere rekabetçi eylemlerin gerçekleşme olasılıklarına dair fikir verebilmektedir. İşletmelerin böyle bir öngörüü elde edebilmek için çeşitli araçlar kullanması gerekmektedir. Bu araçlardan biri rakip analizidir. Rakip analizi ile işletmeler rakipleri tanıma olanağına sahip olurlar ve rekabetçi pazar yerinde olası bir karşılaşma öncesi rakibin önceden teşhis edilmesi sağlanmış olur. Rakip analizi, rekabetçi dinamikler yazınında birçok araştırmacı tarafından farklı bağlamlarda ve farklı etkileşim düzeylerinde ele alınmış bir konudur

(Chen, 1996, Chen vd., 2007; Tsai vd., 2011; Gündüz ve Semerciöz, 2012; Gündüz, 2013, Yaşar ve Gerede, 2020).

Rakip analizi ile ilgili olarak Chen (1996) araştırmasında söz konusu analizin iki boyutta yapılması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki faaliyet gösterilen tüm pazarlar içinde rakiple aynı anda bulunulan pazarların örtüşme derecesini ortaya koyan pazar ortaklığı ve diğeri sahip olunan kaynakların örtüşme düzeyini belirten kaynak benzerliğidir. Söz konusu rakip analizi firma çiftleri düzeyinde yapılmakta ve bu çiftlerden biri odak firma diğeri ise rakip firma olarak adlandırılmaktadır. Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği yüksek olan firma çiftleri birbirlerinin rakibi olarak atfedilse de rekabet dinamikleri alanında yapılan çalışmalarda yüksek pazar ortaklığına sahip rakiplerin birbirlerine karşısında hamle yapmaktan çekindiği ve bu durumun firmaları karşılıklı sakınma durumuna götürdüğü belirtilmektedir.

Hamle ve karşı hamlelerin ve olası etkileşimlerin önceden tahmin edilmesinde yardımcı olduğu düşünülen bir diğeri araç ise firmalar arasındaki gerilimin belirlenmesidir. Firmaların birbirlerini ne derece rakip olarak gördüğünü ortaya çıkaran rekabet gerilimi rekabetçi hamleler aracılığıyla rakipleri zor duruma sokan ve bir kırılma noktası oluşmasına zemin hazırlayan gizli bir gerginlik durumudur (Gündüz, 2013; Gündüz ve Semerciöz, 2012; Chen vd., 2007). Rekabet geriliminin yöneticiler tarafından algılanma biçimi alınan kararlarda ve rekabetçi eylemleri gerçekleştirme kararı öncesinde önemli bir yere sahiptir (Chen vd., 2007, s. 103). Çünkü firmanın rekabet halinde olduğu rakibi/rakiplerinin algılarını anlayabilmesi rekabetçi pazaryerinde karşılaşabileceği tehdit ve fırsatların farkında olması ve rakibini alt edebilme adına gerekli rekabetçi eylemleri başlatması açısından büyük bir öneme sahiptir (Gündüz, 2013, s. 554).

Chen ve arkadaşları (2007) rakip analizinin stratejik yönetim araştırmaları için sahip olduğu öneme atıfta bulunarak, önceleri ikincil verilerle yapılan (Chen, 1996) rakip analizine beşeri boyutu da eklemişlerdir. Rekabet gerilimi olarak adlandırdıkları bu yeni araç ile havayolu işletmelerinin kurumsal düzeyde hangi havayolunu, ne derece rakip gördüğünü ABD iç hat pazarında ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir. Sonrasında ise mevcut rakip gerilimi üzerinde etkili olan unsurları ve rakip geriliminin etkilediği firmalar arası rekabeti aynı bağlam üzerinde değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda havayolu işletmesinin rakibe göre daha büyük olmasının ve rakibin pazarlarına yapılan hamlelerin sayısının artmasının rekabet gerilimini arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Daha

geniş bir pencereden bakıldığında rekabetçi davranışların öncesinde yapılan rakip analizi ile ilgili yeni bir aracın ortaya çıktığı görülmektedir.

Rekabet gerilimi ile ilgili ülkemizdeki yazın incelendiğinde Gündüz ve Semercioz (2012) Türk iç hatlar pazarındaki havayolu işletmelerini çalışma kapsamına alarak stratejik inovasyon ve gerilim arasındaki ilişkiyi incelemiş, bir diğer çalışmasında Gündüz (2013) yine aynı kapsamda rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararları üzerindeki düzenleyici etkisini değerlendirmiştir. Firmalar arasındaki gerilimi oluşturan etkenler üzerinde duran Yaşar (2016) Türk iç hatlar havayolu pazarında pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi değişkenleri ile algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.

Rakip analizine getirilen beşeri boyut, araştırmaları farklı yönlere çevirmiş ve rekabetçi pazaryerinde adeta iki ordunun çarpışmasını andıran rekabetçi etkileşimin hemen öncesinde bu durumun oluşmasına zemin hazırlayan öncüllerin belirlenmesine yardımcı olan araçlarda da farklı arayışlara girilmiştir. Bu yeni araçlardan biri Tsai ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu araştırma ile ortaya çıkmıştır.

Tsai vd. (2011) rakibin hamle ve karşı hamlelerini tahmin ederken kullanılan rakip analizinin sadece odak firmanın gözünden yapıldığını belirtmiş ve rakip analizine farklı bir bakış getirerek rekabete rakibin de gözünden bakılabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda –rakip sezgisi- olarak adlandırdıkları bu yeni araç ile rakiplerin gözünden odak firmanın rakiplerinin değerlendirmesini yapmışlar ve rakip sezgisi rakibine oranla daha yüksek olan havayolu işletmesinin pazar payını rakibine göre daha çok arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Rakip sezgisi rekabet geriliminde olduğu gibi sadece odak firmanın sektördeki en önemli rakibini ya da rakiplerini tanımasını ya da onlara karşı hissettiği rekabetin derecesini belirlemeyi içermemektedir. Sezgi aynı zamanda rakibin odak işletmenin rakiplerini tahmin etmesini de içermektedir. Bu yönüyle rekabet gerilimini bir miktar öteye taşıyarak rakip analizine farklı bir boyut getirmiştir. Araştırma sonucunda yapısal ve ilişkisel rekabetçi gömülülüğün rakip sezgisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Aynı zamanda kaynak aktarma yeteneği de rakip sezgisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Ek olarak rakip sezgisi yüksek olduğunda kaynak aktarma yeteneği ile görelî pazar payı kazanımı arasındaki ilişkinin daha yüksek olacağı ortaya çıkarılmıştır.

Rekabet dinamikleri son yıllarda da araştırılmaya devam edilen bir konudur. Chang ve Chen (2012) rakibin algılanan motivasyonlarının örgüt içindeki yapıcı rekabet

üzerindeki etkilerini Tayvan menşeli banka ve sigortacılık işletmeleri üzerinde incelemiş ve araştırma sonucunda rakiplerin motivasyonlarının algılanmasının rekabetin yapıcılığını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Chang ve Park (2012) Çin'deki yerel ve çok uluslu şirketler arasındaki rekabet yapısı ve dinamikleri hakkında çerçeve sunduğu araştırmalarında kapsamlı bir saha çalışması yapmış ve teknolojik karmaşıklık ve pazar heterojenliğinin pazarın rekabetçi dinamiklerini belirleyen önemli itici güçler olarak tespit etmişlerdir. Nair ve Selover (2012) ikili rekabette oldukça popüler olan iki büyük gazlı içecek üreticisi olan Coca Cola ve Pepsi rekabetini incelemiş ve araştırma sonucunda iki firmanın da stratejilerinin karşılıklı bağımlılık gösterdiğini ve birbirinden etkilendiğini ortaya çıkarmışlardır.

Albers ve Heuermann (2013) taşımacılık modları arasındaki çapraz rekabeti değerlendirdiği çalışmalarında bu alandaki öncül çalışmalarda görülen nicel yöntemlerden ziyade yöneticilerle derinlemesine mülakat yöntemi kullanarak Almanya'da taşımacılık hizmetinde bulunan Deutsche Bahn (Alman demiryolu taşıma işletmesi) ve havayolu işletmeleri arasındaki rekabeti incelemiştir. Araştırma sonucunda rekabetçi eylemlerin itici güçleri olarak farkındalık, motivasyon ve yeteneğin rolü detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Ayrıca yönetsel biliş ve endüstriyel çevre gibi konular da rekabetçi dinamikler yazınına kazandırılmıştır.

Coccorese ve Pellicchia (2013) pazar ortaklığı, rekabet ve fiyatlandırma ilişkisini İtalyan bankaları üzerinde yapmış oldukları araştırma ile incelemiş ve araştırma sonucunda pazar ortaklığının pazar gücü endeksi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ve yoğunlaşma üzerinde de etkisinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Keil vd. (2013) en iyi savunmanın karşı hamle gerçekleştirmek olduğu düşüncesinden hareketle satın almaların rekabete olan etkisini rekabetçi dinamikler perspektifinden değerlendirmiştir. ABD merkezli 1316 yazılım firması üzerinde yapılan araştırma sonucunda en uygun karşı hamle stratejisinin rekabetçi baskının kaynağına bağlı olduğu ve satın alma biçiminde gerçekleştirilen karşı hamlenin her zaman en iyi cevap olmayabileceği ortaya çıkarılmıştır. Lakka vd. (2013) işletim sistemleri pazarındaki (Windows, Mac OSX ve Linux) rekabetçi dinamikleri inceledikleri araştırmalarında yüksek yoğunluğa sahip işletim sistemi pazarında hangi sistemin varlığını ne ölçüde sürdüreceği üzerinde modellemeler oluşturmuşlardır. Araştırma sonucunda tüm sistemlerin varlığını devam ettireceği ve Mac OSX'in kendi gelişim dinamikleri nedeniyle en yüksek büyüme oranına

sahip olacağı belirtilmiştir. Ayrıca Windows'un pazar payının düşeceği ve bu payı Linux kullanıcılarının alacağı da araştırma kapsamında elde edilen bulgulardandır.

Kuo vd. (2015) çalışma grubu ikliminin kişilerin görev performansına olan etkisini FMY perspektifinden değerlendirmiş araştırma sonucunda rekabetçi bir çalışma grubu ortamının performans hedefi yönelimini arttırdığı ve bunun sonucunda kişinin ağ oluşturma yeteneğini geliştirdiğini tespit edilmiştir. Bir diğer ifadeyle farkındalık artışı motivasyonu artırmış ve bu durum dolaylı olarak yeteneği de geliştirmiştir. Yang ve Meyer (2015) gelişen pazarlarda rekabetçi dinamikleri araştırmış ve rekabetçi baskı, kaynaklar ve hamle hızları gibi rekabetçi dinamikleri Çin merkezli işletmeler bağlamında değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda firmaların rekabet ederken karşılaştığı farklı mücadelelerin ve kaynakların farklı stratejik hamleleri tetiklediği belirtilmiştir. Ayrıca firmaların hızlı bir şekilde stratejik eylemlerde bulunmalarını sağlayan yetenekler yelpazesi genişlemiştir. Son olarak gelişmekte olan ülkelerde rekabet içerisinde olan firmaların stratejik hamlelerini çeşitli boyutlarda ayırması gerektiği önerilmiştir. Angeli ve Jaiswal (2015) yerel ve çok uluslu şirketler arasındaki rekabetçi dinamikleri kurumsal kuram perspektifinden inceledikleri araştırmalarında Hindistan'da şampuan üreten şirketlerin rekabetçi hareketlerini analiz etmişlerdir. Araştırma bulguları firmaların farklı gelir gruplarına hitap eden pazarlardaki eş zamanlı meşruiyet arayışı içerisinde birbirleriyle tutarlı olmayan eylemlere giriştiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılara göre bu durum kurumsal düalizmin bir tezahürü olarak yorumlanmıştır.

Hannigan vd. (2015) ABD havayolu taşımacılığı pazarındaki rekabet ve rekabetçilik üzerine yaptığı araştırmalarında pazarın ve kaynağın paylaşıldığı şartlar altında rekabetçi uygulamaları ele almış ve fiyatın pazar performansı ile pozitif ancak kalite ile negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca temel olmayan faaliyetlere odaklanan havayolu işletmelerinin performansının görece düşük olduğu da araştırma sonucunda elde edilen ve araştırmayı önceki araştırmalardan ayıran bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pei vd. (2015) daha önce tek boyutta yapılan kaynak benzerliği analizlerinden farklı olarak birden fazla kaynak türü ile Tayvan otomotiv endüstrisi üzerinde yapmış olduğu araştırması ile rekabetçi dinamikler alanında gerçekleştirilen rakip analizlerine yeni bir pencere açmıştır.

Vos vd. (2016) küresel kaynak tedariki sürecini rekabet dinamikleri açısından değerlendirerek düşük ücret verilen ülkeler ile endüstrileşmiş ülkeler arasındaki rekabeti incelemişlerdir. Bulgular düşük ücretli ülke tedarikçileri müzakerelere katıldığında

sanayileşmiş ülkelerde küresel kaynaklı tedarik sürecinin artan bir rekabet yarattığını göstermektedir. Yu vd. (2016) dış çevreye ilişkin belirsizliğinin işletme yöneticileri tarafından algılanma biçiminin daha önce yapılan rakip analizi araştırmalarında üzerinde durulmadığını belirtmiş ve Tayvan menşeli spor eşyaları üreten firmaların üst düzey yöneticilerinden alınan bilgiler ışığında araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda farklı firma karakteristiklerinin rakip analizini ve pazar performansını etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Rakip analizi yapmanın işletmenin başarısı üzerinde etkili olduğu araştırma ile birlikte bir kez daha ve daha güçlü bir biçimde ortaya konulmuştur. Açar ve Sarvan (2016) uluslararası sigara firmalarının halk sağlığı politikaları karşısında uyguladığı stratejileri rekabetçi dinamikler perspektifinden değerlendirmiş ve söz konusu politikalar karşısında sigara firmalarının reklam, işbirliğine gitme, coğrafi çeşitlendirme, ürünlerin çeşitlendirilmesi ve yeni talep oluşturma gibi rekabetçi eylemler gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Guo vd. (2017) daha önceleri manuel olarak gerçekleştirilen rakip analizini çok büyük verilerle ve otomasyona dayalı bir biçimde gerçekleştirmeyi olanaklı kılan bir algoritma geliştirmişlerdir. Pei ve Li (2017) rakip analizinde Pei ve arkadaşlarının (2015) açmış olduğu pencereden hareketle daha önce Analitik Hiyerarşi Sürecini kullanarak yapılan araştırmayı geliştirip Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile çok boyutlu kaynak benzerliği karşılaştırması yapmışlardır. Sözü edilen her iki araştırmada da kaynak benzerliği sonuçlarının geleneksel kaynak benzerliği sonuçlarından farklılaştığı görülmektedir. Dolayısıyla bu durumun firmalar arasındaki rakip tanımlamasını değiştireceğini söylemek mümkündür. Chen vd. (2017) rakibin yenilikçi hamlelerinin karşı taraf için rekabetçi etkileşime girmediği işaret teşkil edip etmediği sorusundan hareketle tasarlamış oldukları araştırmalarında rakibin ar-ge üzerine harcadığı enerjinin odak firmada rekabetçi tehdit farkındalığını artıracaklarını dolayısıyla odak firmanın bu yöndeki hamlelerinin de hacimsel artış göstereceğini belirtmişlerdir. Ancak söz konusu rekabetçi etkinin odak firmanın büyüklüğü ve pazar performansına bağlı olarak ortaya çıkacağı da ayrıca belirtilmiştir.

Yaşar (2017) Albers ve Heuermann'ın (2013) Alman havayolu-demiryolu ikili çapraz rekabetini incelediği araştırmadan hareketle yapmış olduğu araştırmasında söz konusu araştırmadan farklı olarak üçlü çapraz rekabeti Türkiye bağlamında tek bir hat üzerinde incelemiştir. Bu bağlamda, Ankara-İstanbul hattında yer alan demiryolu-havayolu ve otobüs işletmeleri arasındaki çapraz rekabet rekabetçi dinamikler

perspektifinden değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları otobüs işletmelerinin havayolu işletmelerini önemli bir rakip olarak gördüğünü ancak havayolu işletmelerinde bu durumun gözlemlenmediğini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu durum çapraz endüstrilerde oluşan rekabet asimetrisine de işaret etmektedir.

Zucchini vd. (2019) grup düzeyi araştırmaya odaklanarak hem sektördeki hem de stratejik grup düzeyindeki firmaların rakip gruplara verdikleri tepkileri analiz etmiş ve rekabet dinamikleri araştırmalarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Firmaların hamlelerinin hacminin, birden fazla rakip tarafından yapılan hamle oluşumundan etkilendiği ve firmaların kendi stratejik gruplarındaki rakiplere daha güçlü tepki verdiği ortaya çıkarılmıştır. Lee vd. (2018) dijitalleştirilmiş iş çevresinde rekabetçi dinamiklerin mikro temellerini inceledikleri araştırmalarında farkındalık-motivasyon-yetenek (AMC) perspektifine yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamış ve dijital hale getirilmiş iş çevresinde motivasyonun rekabetçi hamleleri başlatmada temel unsur olduğu ve hedeflenen çıktılara ulaşabilmek için farkındalık ve dijital altyapının esas olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Yang ve Meyer (2019) sahiplik yapısı ile işletmenin pazar performansı üzerindeki ilişkiyi rekabet dinamikleri perspektifinde araştırdıkları çalışmalarında Çin merkezli 106 firmanın rekabetçi hareketlerini incelemiş ve araştırma sonucunda özel ve tam mülkiyete sahip işletmelerin rekabetçi eylemleri gelir artışına çevirmede devlet ve kısmi mülkiyete sahip işletmelerden daha iyi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Huang ve Chang (2019) Tayvan Un endüstrisi bağlamında rekabetçi eylemlerde işbirliğinin aracı rolünü incelemiştir. Sonuç olarak pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinin fiyatlar üzerinden gerçekleştirilen hamle ve karşı hamleler üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu ortaya çıkmış ve firmalar arasındaki işbirliği seviyesinin pazar ortaklığı, kaynak benzerliği ve rekabetçi fiyat eylemleri arasındaki ilişkileri düzenlediği görülmüştür.

Carnes vd. (2019) kaynak fazlalığı ile performans arasındaki ilişkide rekabetçi davranışların arabulucu etkisini inceledikleri araştırmalarında geliştirdikleri yapısal eşitlik modeliyle, rekabetçi saldırganlık ve hamle karmaşıklığının performans ve kaynak fazlalığı arasında arabulucu etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Chen vd. (2019) rekabetçi dinamikler yazınına kazandırdıkları ritim kavramı ile rekabetçi repertuar ritminin firmalar arası rekabetteki yerini araştırmışlardır. Bir firmanın başka bir firmanın rekabetçi ritmini nasıl bozabileceği sorusundan hareketle tasarlanan araştırmanın sonuçları odak firmanın rakibinin ritmini stratejik durgunlukla (hamlede yapabileceği

yerde bilerek hiçbir şey yapmamak) bozabileceğini, normalde daha fazla sayıda hamle yapmanın her zaman aynı faydaları getirmeyeceğini ve rakibin ritmini bozmanın görece pazar payı kazanımı ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Nadkarni vd. (2019) firmaların çeşitli kanallar vasıtasıyla yaptıkları açıklamaların zamansal çerçevesi ve rakiplerin reaksiyon hızları arasındaki ilişkiye odaklandıkları araştırmalarında 14 endüstriden 28 duopol firmanın 2130 basın açıklamasını araştırma kapsamında kullanmıştır. Araştırma sonucunda zamansal belirsizliğe ve uzaklığa sahip açıklamalara rakiplerin daha geç cevap verdiği ve bu iki boyutun sıklığı arttığında bu etkilerin güçlendiği ortaya çıkarılmıştır. Arena'nın (2019) ilk hamle avantajlarının otomotiv endüstrisindeki varlığını sorguladığı araştırmasının bulguları ilk hamleyi gerçekleştirerek avantaj elde etmenin otomotiv rekabet senaryosunda başarı faktörü olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Barun (2020) rekabetçi davranışların ve pazar performansının öncüllerine dair rekabet dinamikleri bağlamında genel bir değerlendirme yapmıştır. Bu bağlamda üst yönetim, homojen ya da heterojenlik durumu, işletmenin yaşı, kaynakları ve yetenekleri ile örgütün karmaşıklığı gibi iç faktörler ile çevresel değişiklikler, kurumsal yatırımcılar, yeni veya gelişmiş pazarlar ve pazar büyümesi gibi dış faktörlerin rekabetçi davranışları ve dolayısıyla pazar performansını etkilediğini belirtmiştir.

Tipurić ve Barun (2020) telekomünikasyon endüstrisinin rekabetçi repertuarlarını incelemiş ve firma repertuarı ve düzenleyici çevrenin performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak saldırganlığın ve sunulan bir teklifin karmaşıklığının pazar payı büyümesi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Iansiti ve Lakhani (2020) rekabetçi dinamiklerin yıkımdan çarpışmaya doğru evrildiğini örnek olaylar üzerinden aktarmaktadır. Araştırmacılar yapay zekâ çağında geleneksel işletmelerin büyük ölçekte veri güdümlü diğer şirketler tarafından saldırıya uğradığını belirtmekte ve Airbnb-Marriot/Hilton, Napster/RealNetworks - Youtube-Netflix/Spotify, Amazon-Drugstore/JD/Pets gibi karşılaştırmalarla bu duruma açıklık getirmektedir.

Yang ve Meyer (2020) gelişmekte olan ekonomilerde rekabetçi eylemler aracılığıyla yerli ve yabancı firmaların rekabet etme biçimlerini araştırmışlardır. Çin bağlamında yapmış oldukları anket çalışması ile araştırma sonucunda yabancı firmaların hükümet bağlarının zayıf olmasının, yerel firmaların ise teknolojik yeteneklerinin zayıf olmasının agresif rekabet etme olasılıklarının azalttığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Yaşar ve Gerede (2020) rekabet geriliminin belirleyicilerini Türkiye İç Hatlar havayolu pazarında yer alan havayolu işletmeleri bağlamında değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda pazar ortaklığı ve pazar yoğunlaşmasındaki artışın havayolu işletmeleri arasında var olduğu düşünülen gerilimi arttırdığı ancak rekabet asimetrisi ve kaynak benzerliğinin ise gerilim üzerinde herhangi bir etkisinin var olmadığı bulgularını elde etmişlerdir. Araştırmacılar kaynak benzerliğinin rakip analizinde kullanım biçimine ilişkin yeni bir yol önermişlerdir.

Son yıllarda yukarıda sıralanan ampirik araştırmaların yanında rekabetçi dinamikler alanında daha önce yapılmış araştırmalara bir çerçeve sunan (Chen, 2009; Chen ve Miller, 2012), farklı coğrafyalardaki farklı araştırmaları irdeleyen (Chen, 2016), doğu-batı sentezi ile akademi-okul birliğini hedefleyen (Chen, 2018), kapsamlı bir yazın taramasıyla birlikte rekabetçi dinamikler yazınında yeniden kavramsallaştırmaya giden (Chen ve Miller, 2015) ve hatta rekabetçi dinamikler araştırmalarının oluşum sürecine dair bilgiler veren (Chen, 2010) araştırmalar da mevcuttur.

Rekabetçi dinamikler alanında yapılan tüm çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde rekabetçi dinamiklerin çerçevesini oluşturan hamleler, karşı hamleler, hamleyi başlatan firmalar ve buna karşılık veren firmaların ilk yıllarda üzerinde durulan unsurlar olduğu görülmektedir. Daha sonrasında rekabetin gerçekleştiği yer olan pazarlara odaklanılarak pazar teması, pazar ortaklığı ya da çoklu pazar ilişkileri gibi konular üzerinde durulmuştur. Sonrasında hamleler ve karşı hamlelerin öncesine odaklanılmış ve rakip analizi, FMY modeli gibi konular araştırmalara konu olmuştur. Günümüzde halen popülerliğini koruyan rekabetçi dinamikler alanı kendine has konuları ile araştırılmaya devam edilen ve kavramsal zenginlik anlamında genişleyen bir konu olarak varlığını devam ettirmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Amacı**

Bir endüstri içerisinde yer alan firmalar birbirlerinin rakipleri olarak nitelendirilmektedir. Rakipler sonsuz olmayan müşteri pastasından pay alabilmek için birbirleri ile mücadele ederek karlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet dinamikleri endüstride yer alan rakipleri, onların birbirleri ile olan mücadelelerini ve bu mücadelenin çıktılarını incelemektedir. Rekabetçi dinamiklerin Türkiye dış hatlar havayolu pazarında incelendiği bu araştırmanın öncelikli amacı söz konusu pazarın

rekabetçi dinamiklerini bir bütün olarak ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda havayolu işletmeleri arasındaki ikili rekabete (hamle ve karşı hamlelere) sebebiyet veren unsurların oluşturulan modeller ve kurulan hipotezler dâhilinde test edilmesi amaçlanmaktadır. Sözü edilen durumların oluşturulan modeller dâhilinde test edilmesi ile birlikte havayolu işletmeleri arasındaki ikili rekabete dair kapsamlı bir model elde edilmesi hedeflenmektedir. Buradaki amaç, endüstriye ve yazına dair argümanların genişletilerek pazardaki hamle ve misillemeleri de içeren genişletilmiş bir rekabet dinamikleri modeli sunmaktır.

### **1.6. Araştırmanın Önemi**

Rekabetçi dinamiklerin Türkiye Dış Hatlar Havayolu pazarında değerlendirildiği bu araştırma havayolu işletmeleri arasındaki rekabet dinamiklerinin her bir boyutunu göz önünde bulundurması nedeniyle önem arz etmektedir. Türkiye bağlamında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmaların sadece rekabetçi eylemlere ve bunların özelliklerine odaklandığı görülmektedir. Bu araştırmada ise az önce de belirtildiği üzere sadece rekabetçi eylemler değil, havayolu işletmelerini karşılıklı etkileşime götüren nedenler, rekabetçi eylemlere giriştiklerinde bunların olası sonuçları gibi boyutları da araştırma kapsamında ele alınmıştır. Bu yönüyle araştırma bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

Rekabetçi eylemler (hamleler ve yanıtlar) rekabetçi pazar yerinde faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabetçi etkileşimi temsil etmektedir. Bu etkileşim - firmaların iş ortamında rekabetçi hamlede bulunma ve tepki verme biçimleri - nihai pazar performanslarını belirler. Zaman içinde rekabetçi eylem dizileri analiz edilerek, bir firmanın performansı ve firmanın bir sonraki hareketi tahmin edilebilir, bu da bir firmanın davranışının analizini son derece değerli bir rekabetçi araç haline getirir. Bu görüşten hareketle bu araştırmada rekabetçi eylemler rakip ikilileri bazında analiz edilmiştir.

Hamleler ve karşı hamlelerin incelendiği diğer araştırmalarda rakip ikilileri düzeyinde alınan hamlelerin genellikle örnek olay incelemelerinde belirli iki firma arasında (Kodak-Polaroid, Pepsi-Coca Cola vb.) gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu araştırmada da rekabetçi eylemler rakip ikilileri düzeyinde ele alınmıştır. Ancak diğer araştırmalardan farklı olarak rakip ikilisi düzeyinde alınan işletme sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen hamlelerin etkilendiği işletmeler ele alınırken söz

konusu hamlelerden dolayı bir biçimde etkilenen işletmeler de analiz kapsamında dâhil edilmiştir.

Araştırmayı önemli kılan unsurlardan bir diğeri sektörün kendine özgü bazı olgularının da göz önünde bulundurarak araştırma tasarımı ve akabinde analizlerinin gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu bağlamda havayolu işletmelerinin rekabetçi bir araç gördükleri ve pazara girişin kolaylaştırılması amacıyla havayolu işletmeleri tarafından sıkça tercih edilen kod paylaşımları ve havayolu işletmelerinin üyesi oldukları küresel stratejik ittifaklar araştırma kapsamında analize tabi tutulan ve sektöre özgü olan değişkenler arasındadır. Ek olarak havayolu işletmelerinin uyguladıkları stratejiler ile yakından ilgili olan iş modelleri göz önünde bulundurulan bir diğer unsurdur.

### **1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Türkiye Dış Hatlar Havayolu pazarının rekabetçi dinamiklerini bu pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri arasındaki rekabetçi eylemler, rekabetçi eylemlere iten unsurlar ve rekabetçi etkileşimlerin sonuçları bağlamında değerlendiren bu araştırmada bağlamsal, zamansal birtakım sınırlamalar bulunmaktadır.

İlk olarak bu araştırma Türkiye’de dış hatlar havayolu taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri bağlamında tasarlanmış bir araştırmadır. Araştırma kapsamının dış hatlarla kısıtlı tutulmasında birtakım sebepler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi analiz yöntemi ile ilgilidir. Araştırma sonraki bölümde detaylı bir biçimde anlatılacağı üzere panel veri analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda panel veri analizi ile gerçekleştirilen araştırmalarda örneklem büyüklüğü önem taşımaktadır. İç hatlarda yer alan havayolu işletmelerinin sayısı düşünüldüğünde yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşamayacağı öngörülmektedir. Ek olarak havayolu işletmelerinin özellikleri düşünüldüğünde söz konusu işletmelerin verilerine ulaşma sürecinde de birtakım zorluklarla karşılaşılacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya ilişkin bir diğer sınırlılık araştırmada yer alan havayolu işletmesi sayısı ile ilgilidir. Bilindiği üzere bu çalışma dış hatlar pazarında yer alan havayolu işletmelerini kapsamaktadır ancak dış hatlarda faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sayısı oldukça fazladır. Çünkü dış hatlar kapsam içine alındığında sadece yerli değil yabancı havayolu işletmelerini de hesaba katmak gerekmektedir. Dünyanın hemen her noktasına sefer düzenlenen bir ülkede doğal olarak söz konusu ülkelere de taşıyıcılar gelmesi ikili anlaşmalar uyarınca oldukça doğal bir durumdur. Bu sebeple araştırmaya yolcu sayısı

belirli bir seviyenin üzerinde olan ve araştırma kapsamında alınan yıllarda bu seviyenin altına inmeyen ve verilerine ulaşılabilen havayolu işletmeleri dâhil edilmiştir. Bu bağlamda yukarıda verilen özellikleri taşıyan 26 havayolu işletmesi araştırma kapsamına alınmış ve verileri rakip ikilileri oluşturacak şekilde analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri türlerine ilişkin de sınırlamalar bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırmada yalnızca ikincil veriler kullanılmış, birincil verilere yer verilmemiştir. Rekabetçi dinamikler bilindiği üzere stratejik yönetim alanında ele alınan bir konudur ve araştırmaya konu olan rekabetçi eylemlerin özellikle stratejik nitelikte olanları üst yönetim takımı tarafından belirlenmektedir. Bu sebeple birincil verilerin toplanması gereken platform havayolu işletmelerinin CEO, CFO gibi üst düzey yöneticilerinden oluşmak durumundadır. Gerek yerli gerekse yabancı havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerine ulaşma yolunda karşılaşılabilecek olası güçlükler araştırmanın ikincil verilerle yapılmasını gündeme getirmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde rekabetçi dinamiklerle ilgili birçok çalışmanın ikincil verilerle gerçekleştirildiği görülmekte ve bu sebeple söz konusu sınırlama araştırma için engel teşkil etmemektedir.

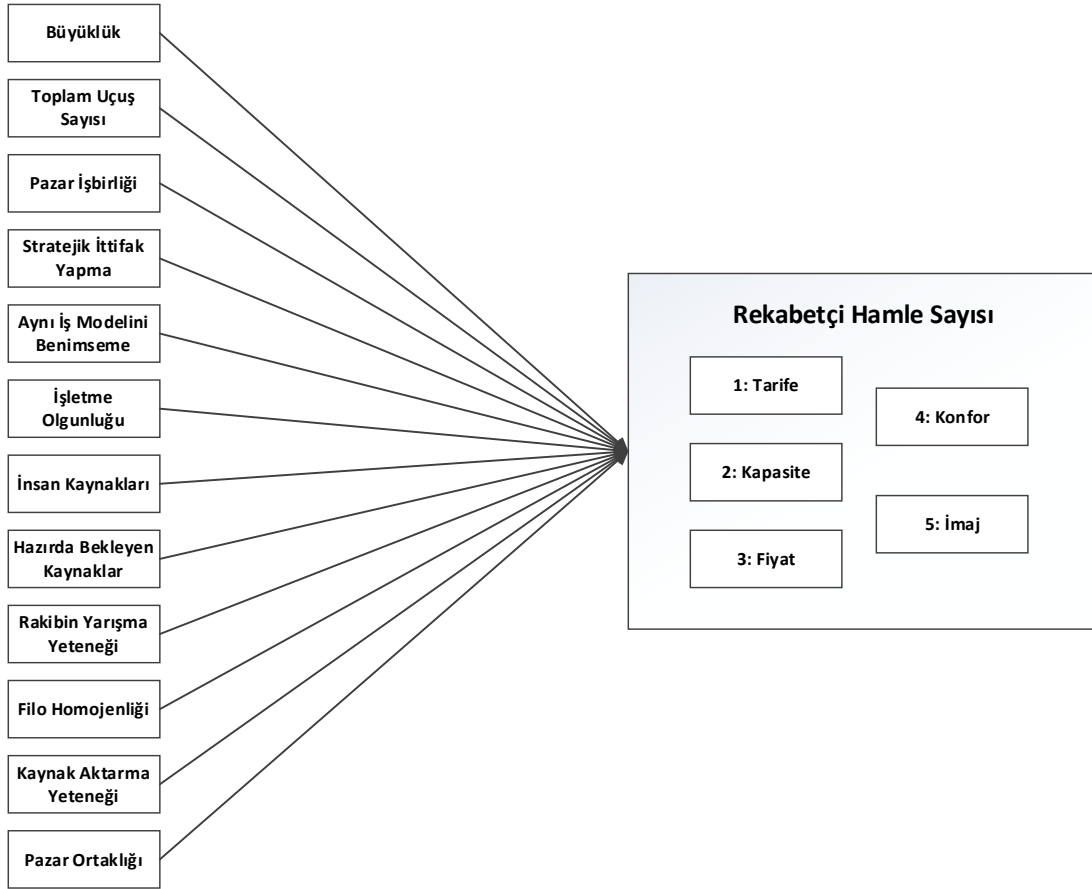
Araştırma ile ilgili son sınırlılık ise zamansal boyuttur. Öncesinde araştırma kapsamına dâhil edilen birçok havayolu işletmesinin verilerine ulaşılamamış olmasından dolayı araştırma 2014-2018 (5 yıl) zaman aralığı ile sınırlı tutulmuştur.

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli ve süreci, test edilen hipotezler, araştırmada kullanılan değişkenler, araştırmaya konu olan evren ve örneklem, veriler, verilerin toplanma süreci ve verilerin analiz edilmesi hakkında bilgilere yer verilmektedir.

### 2.1. Araştırma Modeli

Türkiye dış hatlar havayolu pazarındaki işletmeler bağlamında rekabetçi hamle sayılarını etkileyen unsurların araştırıldığı bu araştırmada daha önce belirtilen araştırma amaçlarına ulaşmaya ve bu bağlamda kurulan hipotezlerin test edilmesine yönelik 5 ayrı model oluşturulmuştur. İlgili model Şekil 2.1’de verilmekte olup gösterimin daha anlaşılır olması açısından bağımlı değişkenler rekabetçi hamle sayısı başlığı altında kendi içinde gruplandırılarak verilmiştir.

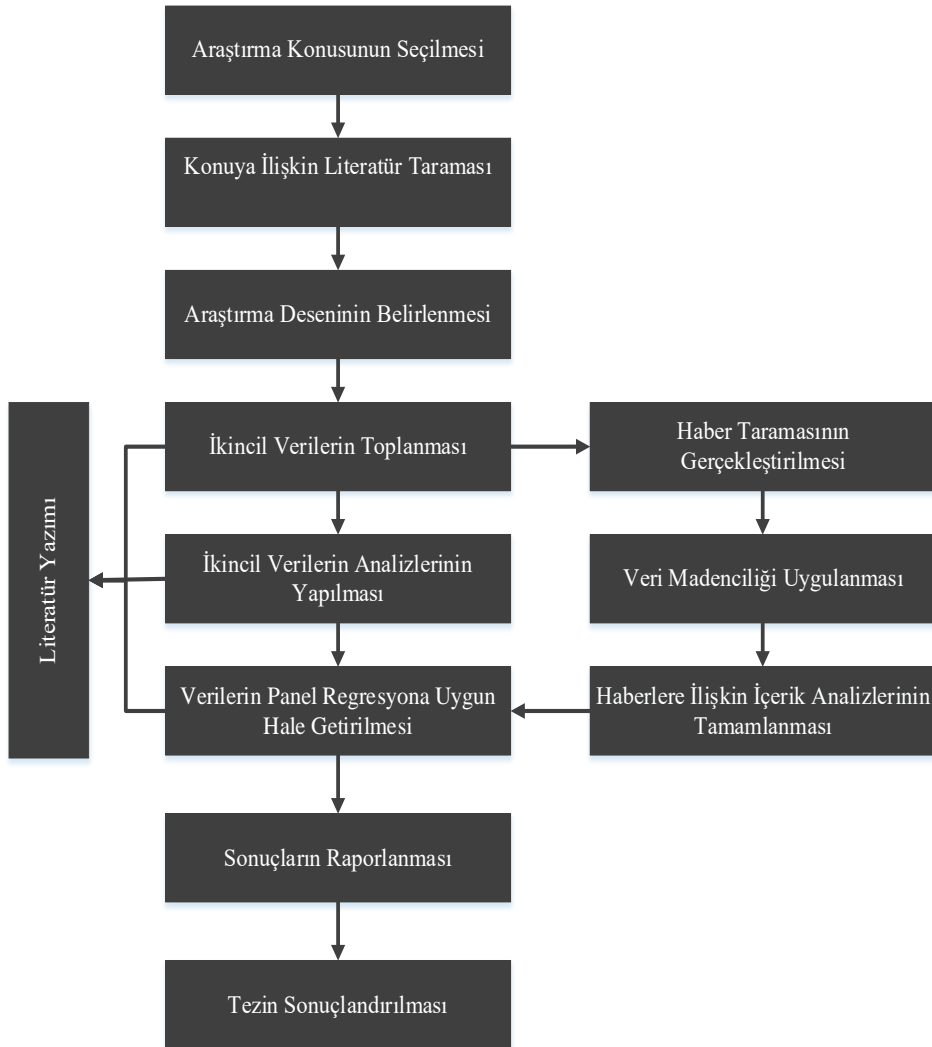


Şekil 2.1. Araştırma Modeli

Rekabetçi hamle sayılarını tespit edebilmek için birtakım nesnel öncüllerin bulunduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma modeli havayolu işletmelerinin birbirlerine yapmış oldukları hamle sayıları üzerinde belirleyici olduğu düşünülen 13 değişkenin rekabetçi hamle sayıları üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere kurulmuştur.

## 2.2. Araştırma Süreci

Bu bölümde araştırmanın en başından tamamlanmasına kadar geçen süre zarfında izlenen adımlar aşamalarıyla aktarılmaktadır. Bu bağlamda Şekil 2.2’de araştırma süreci ile ilgili çizime yer verilmektedir.



Şekil 2.2. Araştırma Süreci

Araştırma sürecinde Şekil 2.2’de sunulan aşamalar, bazıları eş zamanlı olmak üzere, izlenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak yapılması planlanan araştırma konusu belirlenmiş ve ardından belirlenen konu ile ilgili yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yazın taramasını takiben araştırma deseni oluşturulmuş ve bu kapsamda araştırmanın amaçları, araştırma sorusu, amaçları karşılamaya yönelik hipotezlerin geliştirilmesi, veri kaynakları ve verinin elde edilmesi süreçleri belirlenmiştir. Araştırma deseninin oluşturulmasının ardından kuramsal bölümün yazımı ve veri toplama süreçleri eş zamanlı olarak başlatılmış ve kuramsal bölümün yazımı verilerin toplanması sürecinde devam etmiştir. Veri toplama sürecinde ikincil kaynaklardan yararlanılmış ve kullanılması planlanan verilerle ilgili kaynakların tümüne başvurularak veriler farklı kaynaklardan elde edilmiştir. İkincil verilerden sayısal özellikte olan verilerin rakip ikilileri düzeyinde analizleri tamamlanarak veri setinin panel veri analizine uygun hale getirilmesi sağlanmıştır. Diğer taraftan araştırmada kullanılan bir diğer veri olan havayoluna ait haberler de veri madenciliği ve geriye dönük tarama yöntemi ile manuel olarak elde edilmiş, Chen ve Miller’ın (1994) araştırmalarında geçen rekabetçi hamle türlerine göre sınıflandırılmıştır. Elde edilen bu verilerin sayısal hale getirilebilmesi için içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi kapsamında rekabetçi hamle olarak ele alınan bir haberin hangi havayolu için hamle teşkil edeceği belirlenmiştir. Bu süreçlerin ardından tıpkı sayısal ikincil verilerde olduğu gibi içerik analizi yapılan haberler rakip ikilileri düzeyinde panel veri analizine uygun formata getirilmiştir. Yapılan analizler rakip çifti düzeyinde gerçekleştiğinden rekabetçi hamle sayıları ile ilgili veriler satır bazındadır. Panel veri analizinde veri setinin sütun bazlı olması gerektiğinden veri seti satır-sütun dönüşümüne (transpoz) tabi tutulmuştur. Veri dönüşüm süreçlerinin tamamlanmasının ardından belirlenmiş olan modeller için panel veri analizleri yapılmış ve sonuçlar raporlanarak araştırma tamamlanmıştır.

### **2.3. Değişkenlerin Tanıtılması**

Bir araştırmada kişilere, konumlara ve zamana göre değişebilen ve araştırma biriminin ölçülebilen özelliği olarak tanımlanan birimlere değişken adı verilmektedir. Değişkenler araştırmalarda belirlenen hipotezlerin test edilebilmesi için ölçülebilir gözlemleri içermektedir. Değişkenler en temel düzeyde nitel/nicel olarak ayrılmaktadır.

Nicel değişkenler de aldıkları değerlere göre sürekli/sürekli olarak iki kategoride incelenmektedir. Değişkenlerle ilgili bir diğer sınıflandırma gözlemlerin birbirinden etkilenme şekillerine göre yapılan ayrımdır. Eğer bir değişken bazı etkilerin nedeni olarak görülüyorsa yani başka bir birimi etkiliyorsa bağımsız değişken olarak adlandırılır. Diğer taraftan, bağımsız bir değişkendeki değişimlerden etkilendiği düşünölen değişkenler de bağımlı ya da sonuç değişkenleri olarak adlandırılmaktadır (Field, 2009, s. 7; Akbulut, 2010, s. 6-9). Bir sonraki bölümde araştırma kapsamında etkileme ve etkilenme dereceleri incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanarak ilgili değişkenlere ait bilgilere yer verilecektir.

#### 2.4.1. Bağımsız değişkenler

Araştırmada hamle sayılarını üzerinde etkisi olduğu düşünölen 3'ü kukla değişken olmak üzere 13 bağımsız değişken bulunmaktadır. Bölümün devamında ilgili değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

**Pazar ortaklığı:** Pazar ortaklığı firmaların faaliyet gösterdiği tüm pazarlar içerisinde yer alan ortak pazarlarının odak firma gözünden örtüşme derecesini sunmaktadır. Bir diğer ifade ile iki firmanın tüm pazarları içerisinde aynı anda faaliyet gösterdiği pazarların benzeşme derecesini vermektedir. Çalışma kapsamında sürekli değişken olarak kullanılacak olan pazar ortaklığı asimetrik özellik göstermektedir. Çünkü hesaplama yapılırken her bir firmanın gözünden ayrı ayrı değerlendirme yapılmaktadır. Pazar ortaklığı şu şekilde hesaplanmaktadır (Chen, 1996, s.118):

$$M_{ij} = \sum_{k=1}^n \left[ \left( \frac{P_{ik}}{P_i} \right) \left( \frac{P_{jk}}{P_k} \right) \right] \quad (2.1)$$

$M_{ij}$ : i ve j işletmesinin arasındaki pazar ortaklığı (market commonality)

$P_{ik}$ : K hattında ya da havaalanı çifti pazarında (route) i işletmesinin taşıdığı yolcu sayısı

$P_i$ : Tüm hatlarda, i'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı

$P_{jk}$ : K hattında, j işletmesinin taşıdığı yolcu sayısı

$P_k$ : K hattında, tüm işletmelerin taşıdığı yolcu sayısı

Rakip ikilileri bağlamında değerlendirilen formölde pazar ortaklıkları her bir firma odak firma olarak ele alınmak üzere tüm rakipler için ayrı ayrı hesaplanır. Araştırmaya

dâhil edilmesi planlanan 26 havayolu işletmesi için toplamda  $26 \times 25 = 650$  rakip çifti elde edilecek ve yukarıda belirtilen formülde değerler yerlerine yazılarak hesaplamalar gerçekleştirilecektir.

**Rakibin yarışma yeteneği:** Rakibin yarışma yeteneğini ölçebilmek için firmaların kaynaklarının benzerlik derecelerinden yararlanılmaktadır. Rekabet dinamikleri araştırmalarında kaynak benzerliğini ölçmek için tıpkı pazar ortaklığında kullanılan formüle benzer bir formül ile firmaların kaynaklarının benzerlik derecesi ortaya çıkarılmaktadır. Bu formül aşağıdaki gibidir:

$$RS_{ij} = \sum_{m=1}^n [(A_{im} / A_i) (A_{jm} / A_m)] \quad (2.2)$$

$RS_{ij}$ : i ve j firması arasındaki kaynak benzerliği

$A_{im}$ : i firmasının m tipteki uçak sayısı

$A_i$ : İ firmasının tüm uçaklarının sayısı

$A_{jm}$ : j firmasının m tipteki uçak sayısı

$A_m$ : m tipteki tüm uçakların sayısı

Bu formüle göre havayolu işletmelerinin kaynakları kullanmış oldukları uçaklardır ve farklı her tipteki uçakların sayı cinsinden benzerlik dereceleri hesaplanmaktadır. Ancak önceki araştırmalardan farklı olarak aynı özellikleri taşıyan ancak farklı üreticilerin üretmiş olduğu uçaklar aynı uçak tipi olarak kabul edilecektir. Örneğin Airbus'ın üretmiş olduğu A320 modeli ile Boeing'in üretmiş olduğu B737-800 modeli sunmuş oldukları koltuk sayısı ve menzilleri itibariyle benzer özellikler göstermektedir. Bu bağlamda verilen örnekte olduğu gibi menzil ve koltuk sayısı açısından benzerlik gösteren uçaklar aynı tip olarak kabul edilmiş ve analizler gruplandırılmış uçak tipleri ile gerçekleştirilmiştir.

**İnsan Kaynakları:** Bir işletme fiziksel kaynakların yanı sıra bu kaynakları doğru yerde ve zamanda kullanacak insan kaynaklarına da ihtiyaç duymaktadır (Alayoğlu, 2010, s. 28). Havayolu işletmeleri açısından bakıldığında hizmet sunumunu gerçekleştirecek olan en önemli kaynağın hava araçlarından sonra işletmenin sahip olduğu insan kaynakları olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda havayolu işletmeleri açısından bakıldığında da uçucu ekip ve kabin ekibi taşıma hizmeti için gerekli olan en önemli insan kaynağı olarak görülmektedir. Havayolu işletmelerinin gerçek pazarlarda gerçekleştirmiş olduğu özellikle tarife ve kapasite temelli hamlelerin uygulanabilmesi için yeterli miktarda ekibin de bulunması gerekmektedir. Özellikle ikili rekabet

bağlamında bir işletmenin rakibin gerçekleştirmiş olduğu bir sıklık (frekans) artışına cevap verebilmesi için uçağın yanı sıra taşıma hizmetini sunacak ekibe de ihtiyacı olacaktır. Bu sebeple çalışan sayısı da havayolu işletmeleri arasındaki rekabetçi hamleler üzerinde etkisi olduğu düşünülerek araştırma kapsamında ele alınan bir diğer değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları odak firma ile rakip firmanın çalışan sayılarının birbirlerine oranlanması ile elde edilen asimetrik bir değişkendir.

**Filo homojenliği:** Filo homojenlik indeksi, ailenin en büyük filo payına sahip uçak sayısının filo büyüklüğüne bölünmesiyle hesaplanır. Endeksin değeri, uçak ailelerinin sayısının yanı sıra filonun uçak ailelerine yayılmasından da etkilenmektedir (Klophaus vd., 2012, s. 55). Eğer bir havayolu işletmesinin tüm uçakları aynı tipte ise indeks değeri 1 olacaktır. İndeksin değeri, uçak ailelerinin sayısının yanı sıra filonun uçak aileleri arasındaki dağılımından da etkilenir. Aynı tipte dokuz uçaktan ve başka bir tipte bir uçaktan oluşan filoya sahip bir havayolu işletmesinin filo homojenlik indeksi değeri 0,9 iken, iki farklı aileye ait her biri beş uçaktan bir filoya sahip bir havayolu işletmesinin homojenlik indeksi değeri 0,5 olacaktır. Dolayısıyla, filo homojenlik indeksi, yalnızca işletilen uçak türlerinin sayısını değil, aynı zamanda bunların filodaki eşit veya düzensiz dağılımını da yansıtmaktadır (Klophaus vd., 2012, s. 55-56). Bu çalışmada filo homojenliği odak firma ile rakip firma arasındaki homojenlik değerlerinin birbirlerine oranlanması ile elde edilmektedir.

**Kaynak aktarma yeteneği:** Havayolu işletmesinin kaynak aktarma yeteneği bu çalışmada başlangıç ve varış noktalarında belirli bir rakibine göre ne derece baskın ya da ne kadar aktif olduğu durumuna bakılarak değerlendirilmiştir (Tsai vd., 2011). Kaynak dağıtım yeteneğini ölçmek için, odak firmanın ortalama son nokta pazar payı ile rakibin ortalama son nokta pazar payı arasındaki oranın logaritması alınacaktır (Tsai vd., 2011, s.770).

**Hazırda Bekleyen Kaynaklar:** Hazırda bekleyen kaynaklar bu çalışmada cari oranla temsil edilmektedir. Cari oran değeri ise işletmenin dönen varlıklarının kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile elde edilmektedir. Cari oran ne kadar yüksekse işletmenin nakit sıkıntısı o kadar az, fakat aynı zamanda kullanmadığı kaynağının da o kadar fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple hazırda bekleyen kaynak olarak cari oran değerinin seçilmesinde daha fazla kaynağın, rekabet hareketleri için daha fazla imkân demek olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu sebeple havayolu işletmeleri arasındaki

rekabetçi hareketlere etkisinin olacağı düşüncesinden hareketle cari oran ile temsil edilen hazırda bekleyen kaynaklar bir diğer bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.

**İşletme Olgunluğu:** İşletme olgunluğu işletmenin yaşı ile ölçülmektedir *Yaş* için işletmenin kurulmuş olduğu yıldan günümüze kadar geçen süre yıl olarak verilmektedir. İşletme olgunluğu odak firma ile rakip firmanın işletme yaşlarının birbirlerine oranlanması ile elde edilmektedir.

**Büyüklik:** Büyüklik için havayolu işletmesinin arz edilen koltuk kilometre (AKK) (Available Seat-Kilometers - ASK) değeri kullanılmaktadır. AKK bir havayolu işletmesinin her uçuşta satışa sunduğu koltuk sayısı ile uçuş mesafesi çarpılarak elde edilmektedir. AKK bu bağlamda havayolu işletmesinin pazara sunduğu kapasiteyi yansıtmaktadır. Taneja (1989) da havayolu işletmelerinin kapasitesinin ölçümünde ortak bir ölçü olan "arz edilen koltuk-km" parametresinin kullanıldığını belirtmektedir. Büyüklik odak firma ile rakip firma arasındaki AKK değerlerinin birbirlerine oranlanması ile elde edilmektedir.

**Toplam Uçuş Sayısı:** Rekabetçi hamleler üzerinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer unsur havayolu işletmelerinin toplam uçuş sayısıdır. Frekansın sık ya da seyrek olması da bir takvim yılı içerisinde gerçekleştirilen toplam uçuş sayısını etkilemektedir. Toplam uçuş sayısı değişkeni bu araştırmada havayolu işletmelerinin ilgili takvim yılı içerisinde gerçekleştirdiği uçuşların sayısının oranlanması ile temsil edilmektedir.

**Rakip firmanın iş modeli:** Rakip firmanın iş modeli değişkeni kukla bir değişken olup eğer rakip çiftleri aynı iş modeli ile faaliyetlerini gerçekleştiriyorlarsa değişken 1 değerini aksi takdirde 0 değerini alacaktır. Araştırmada havayolu işletmelerinin iş modelleri 3 farklı grupta değerlendirilmiştir. Bunlar farklılaştırma stratejisini izleyen ve geleneksel havayollarını içerisinde barındıran geleneksel model, maliyet liderliği stratejisini izleyen ve temel amacı yolcularına düşük fiyatlı bilet satmak olan düşük maliyetli havayolu modeli ve son olarak pazarın belirli bir bölümüne odaklanarak tatil amaçlı yolcuları Seyahat-Otel paketleri ile genellikle turizm bölgelerine taşımayı amaç edinen charter havayolu iş modelidir.

**Aynı stratejik ittifakta yer alma durumu:** Aynı stratejik ittifakta yer alan havayolu işletmelerinin birbirlerine yapmış oldukları hamle sayısı ile farklı bir stratejik ittifakta yer alan ya da hiçbir ittifakta yer almayan havayolu işletmelerinin yapmış oldukları

hamlelerin sayılarının farklılaşabileceği düşünülmektedir. Bu bilgi göz önünde bulundurularak hamle sayısını etkilediği düşünülen bir değişken olarak stratejik ittifak değişkeni araştırmaya eklenmiştir. Aynı stratejik ittifakta yer alma değişkeni kukla bir değişken olup eğer rakip çiftleri aynı ittifak içerisinde yer alırlarsa değişken 1 değerini aksi takdirde 0 değerini alacaktır. Araştırmada havayolu işletmelerinin bünyesinde bulunduğu stratejik ittifaklar 3 farklı grup içerisinde yer almaktadır. Bunlar Star Alliance, One World ve Skyteam'dir.

**Kod Paylaşım Uçuş Yapma:** İlgili değişken kukla değişken olup eğer iki rakip kod paylaşım uçuş gerçekleştiriyorsa değişken 1 değerini değilse 0 değerini almaktadır.

#### 2.4.2. Bağımlı değişkenler

**Rekabetçi Hamle Sayısı:** Odak firmanın rakibi ya da rakiplerine karşı gerçekleştirmiş olduğu hamlelerin niceliksel olarak ifadesini vermektedir. Araştırma kapsamında içerik analizi ile elde edilen rekabetçi hamleler gruplandırılarak 5 ana başlık altında ele alınmış ve her kategori ayrı bir bağımlı değişken olarak araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Rekabetçi hamlelerin gruplandırılmasında Doganis'in (2005, s. 237) hizmet sunumu bileşenleri kapsamında yapmış olduğu sınıflandırma kullanılmıştır. Rekabetçi hamlelerin türleri için Miller ve Chen (1994) tarafından geliştirilen, Sönmez ve Eroğlu (2020) tarafından da eklemeler yapılan rekabetçi hamle listesinden yararlanılmıştır. Buna göre tarife temelli bileşenler içerisinde hizmet verilen uçuş noktalarının sayısı ve çeşitliliği, uçuş sıklığı, uçuşun zamanı, bağlantı süreleri, bağlantı kalitesi ve zamanında kalkış performansı gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu kapsamda rekabetçi hamlelerin yer aldığı ilk grup tarife ile ilgili hamleler olarak belirlenmiştir. Hizmet sunumu bileşenleri içerisinde doğrudan yer almayan ancak rekabetçi hamlelerin türü nedeniyle diğerlerinden ayrı bir grup olarak ele alınan değişken grubu kapasite ile ilgili hamlelerdir. Hizmet sunumuna yönelik bir diğer bileşen fiyat bileşenidir. Bu kapsamda biletlerin ücret seviyeleri bulunmaktadır. Araştırmada 3. model fiyat bileşeni olarak belirlenmiştir. Konfor temelli bileşenler içerisinde kabin içi dizayn, koltuklar arası mesafe, sunulan ikramın çeşitliliği, havalimanı ayrıcalıklı salonlar ve buralarda sunulan hizmetler, uçak içi eğlence sistemleri gibi unsurlar bulunmaktadır. Araştırma kapsamında model 4 konfor

bileşeni ile ilgili hamleleri içermektedir. Hizmet sunumu ile ilgili son bileşen imaj bileşenidir. Havayolu işletmesinin emniyet ile ilgili itibarı, marka, Sık Uçan Yolcu Programları (SUYP), reklam ve tanıtım faaliyetleri bu kapsamda ele alınan unsurlardır (Doganis, 2005, s. 237). Araştırmanın beşinci ve son modelindeki bağımlı değişkenler grubu imaj ile ilgili hamleleri içermektedir. Söz konusu modellerin içerisinde yer alan hamle türlerine ilişkin bilgiler Tablo 2.1’de verilmektedir.

**Tablo 2.1.** *Rekabetçi Hamlelerin Gruplandırılması*

MODEL 1 TARİFE	MODEL 2 KAPASİTE	MODEL 3 FİYAT	MODEL 4 KONFOR	MODEL 5 İMAJ
Yeni Bir Pazar Giriş	Uçağın Tipini Büyütme	Pazara Giriş İndirimi	Yeni Hizmet Sunma	SUYP
Frekans Artışı	Uçağın Tipini Küçültme	Fiyat İndirimi	Hizmet Geliştirme	Reklam hamleleri
Kod Paylaşımı	Filoya Yeni Uçak Ekleme	Ücretler kapsamında Yeni bir Promosyon		Tanıtım faaliyetleri
Bir Pazardan Çıkış				Sponsorluklar
Frekans Azalışı				

Tablo 2.1’e göre rekabetçi hamleler tarife ve kapasite temelli hamleler, fiyat, konfor ve imaj hamleleri olmak üzere 5 ana grupta incelenmiştir. Bunlardan tarife ve kapasite temelli hamleler içerisinde ilk olarak havayolu işletmelerinin pazardaki varlığı ya da yokluğu ile ilgili hamleler yer almaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmesinin daha önce var olmadığı ya da öncesinde çekildiği bir pazara yeniden girişini belirten *yeni pazara giriş*, bulunduğu bir pazardan ilgili tarih itibarıyla kalıcı ya da geçici olarak çekildiğini ve o pazarda artık yer almayacağını belirten *pazardan çıkış* hamleleri bulunmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerinin mevcut pazarlarında günlük ya da haftalık düzeydeki uçuş sayılarını düzenleme yönünde yapmış olduğu rekabetçi eylemleri de mevcuttur. Bu kapsamda eğer havayolu işletmesi uçuş sayısını artırıyorsa ilgili rekabetçi eylem *frekans artışı*, eğer azaltıyorsa *frekans azalışı* olarak adlandırılmaktadır. Havayolu işletmelerinin pazara sunduğu kapasiteyi frekansı artırmadan düzenleyebildiği eylemleri de bulunmaktadır. Bu kapsamda havayolu işletmeleri mevcut uçuş frekansında oynama yapmadan uçuş hattında kullandıkları uçakların tiplerini değiştirerek kapasite artırımı ya

da azalışı yapabilirler. Araştırma kapsamında havayolu işletmesi belirli bir uçuş hattında mevcut kullandığı bir uçaktan daha fazla koltuk kapasitesine sahip bir uçağa geçiş yapıyorsa mevcut rekabetçi eylem *uçak tip büyütmeye*, daha küçük bir uçak kullanmaya karar verirse *uçak tip küçültme* olarak adlandırılmaktadır. Örneğin Türk Hava Yolları A.O.'nun İstanbul-Amsterdam seferinde Boeing 737-8 kullanırken Airbus A330 kullanmaya başlaması uçak tip büyütmeye, bunun tam tersini yapması ise uçak tip küçültme hamlesine karşılık gelmektedir. Havayolu işletmelerinin tarife temelli hamleleri içerisinde yer verilebilecek bir diğer rekabetçi eylemi *kod paylaşımli uçuş* gerçekleştirilmiştir. Kod paylaşımı sayesinde havayolu işletmeleri anlaşma yaptıkları havayolu işletmelerinin pazarlarında kendi hava araçlarını kullanmadan yer alabilmektedir. Kapasite temelli hamleler içerisinde değerlendirilecek son rekabetçi eylem havayolu işletmelerinin *filolarına yeni uçak eklemeleridir*. Havayolu işletmeleri filolarına yeni bir uçak ekleyerek koltuk kapasitelerini artırıp pazarda daha fazla koltuk-km üretme yeteneğine sahip olacaklardır.

Fiyat ile ilgili rekabetçi eylem grubunda bilet fiyatlarındaki indirimler bulunmaktadır. Bunlardan *pazara giriş indirimi* havayolu işletmesinin yeni bir pazara girdiğinde yapmış olduğu fiyat indirimlerini kapsarken, *fiyat indirimi* bilet fiyatlarında herhangi bir uçuş hattında herhangi bir zamanda yapılan fiyat indirimine işaret etmektedir. Bilet fiyatları dışında havayolu işletmelerinin alınan ek hizmetler ya da ek biletler için sunmuş oldukları teşvikler *yeni promosyon* kapsamında değerlendirilmektedir.

Havayolu işletmesinin hizmet sunumunun konfor bileşenlerine yönelik yapılan rekabetçi eylemlerinde daha önce yapmadığı bir hizmeti hayata geçirmesi durumunda ilgili hamle *yeni hizmet sunma*, hali hazırda sunmuş olduğu bir hizmeti geliştirmesi ise *hizmet geliştirme* olarak adlandırılmaktadır. Örneğin uçak içinde kablosuz internet hizmeti verilmeye başlanması yeni hizmet sunma, hali hazırda verilen kablosuz internet hizmetinin ağ yapısının geliştirilerek hızının artırılması hizmet geliştirme olarak nitelendirilmektedir.

Hizmet sunumunun imaj bileşeni ile ilgili rekabetçi eylemler içerisinde yer alan bir diğer bileşen *SUYP'lerdir*. SUYP havayolu işletmeleri için müşteri bağlılığı oluşturmada kullanılan en önemli araçlardan bir tanesidir. Günümüzde hemen hemen tüm tarifeli havayolu işletmelerinin kullandığı bir araç haline gelen SUYP'lar özellikle iş amaçlı

seyahat eden yolcular üzerinde bağıllık oluşturmada önem arz etmektedir. İmaj bileşeni altında incelenen bir diğer hamle grubunda *reklam ve tanıtım* kapsamında gerçekleştirilen sponsorluk anlaşmaları, reklam faaliyetleri, tanıtıma yönelik işbirlikleri bulunmaktadır. Araştırmanın devamında değişkenler arasındaki ilişkilerin sınanması için geliştirilen hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilecektir.

## 2.4. Hipotezler

Araştırmanın bu bölümünde modeller içerisinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesini sağlayacak olan hipotezlere ilişkin bilgilere yer verilecektir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hipotezler ile açıklanmasından önce Tablo 2.2’de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında beklenen ilişkilerin özetini sunan bir gösterime yer verilmektedir.

**Tablo 2.2.** *Araştırma Hipotezlerinin Özet Görünümü*

Modeller →	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Bağımsız Değişkenler	Tarife	Kapasite	Fiyat	Konfor	İmaj
Büyüklik	+	+	-	+	-
Toplam Uçuş Sayısı	+	+	+	-	+
Pazar İşbirliği	-	-	-	+	+
Stratejik İttifak Yapma	-	-	-	+	+
Aynı İş Modelini Benimseme	+	+	-	+	+
İşletme Olgunluğu	-	-	+	-	-
İnsan Kaynakları	+	+	-	+	
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	+	+	+	+	+
Rakibin Yarışma Yeteneği	-	-	-	+	+
Filo Homojenliği	-	-	+	-	
Kaynak Aktarma Yeteneği	-	-	-	+	-
Pazar Ortaklığı	-	-	-	+	+

Tablo 2.2 araştırma kapsamında belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunların yönünü ortaya koymaktadır. Bölümün devamında geliştirilen hipotezler teorik dayanakları ile birlikte verilmektedir.

Firma büyüklüğü, ekonomik rekabette önemli bir belirleyici faktördür (Baum ve Korn, 1999, s. 258). Teori ve araştırmalar, daha büyük firmaların, kaynaklara üstün erişim, daha fazla pazar gücüne sahip olma, tanınırlıklarının yüksek oluşu ile ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanma gibi avantajların bir sonucu olarak rekabet ederken

daha etkin olduklarını göstermektedir. Büyük firmalar, karlılıklarını koruyan giriş engellerini artırabilmek için rekabet güçlerini kullanarak daha küçük rakiplere karşı üstünlük elde etmek amacıyla fiyat indirimleri, promosyonlar ve uçuş sıklıklarını rakiplere göre daha yüksek düzeyde tutma gibi yağmacı taktikler kullanabilmektedirler (Scherer ve Ross, 1990). Öte yandan, daha büyük firmaların yöneticilerinin, daha zayıf rakiplerinden gelen tehditleri görmezden gelebilecek kadar güçlü olduklarına inandıkları zaman onlara karşı atalet (hamle yapma eğiliminde olmama) sergileyebileceği görüşü de bulunmaktadır (Wright, 1979).

Küçük firmaların ise genellikle daha fazla esnekliğe, hıza sahip oldukları ve rakipler tarafından algılanması güç görünür olmayan hamleler gerçekleştirdikleri iddia edilmektedir (Chen ve Hambrick, 1995). Aldrisch ve Auster (1986) de daha küçük, daha savunmasız kuruluşların sürekli olarak tehdit ve fırsat arayışında olması gerektiğini ve bu durumun onların durgunlaşmasını önleyeceğini belirtmiştir. Bu nitelendirmeler, büyük ve küçük firmaların, istenilen çıktılarını ve bunların sonuçlarının birbiri ile benzerlik göstermesine rağmen, muhtemelen çok farklı rekabet stratejilerine güvendiklerini göstermektedir (Baum ve Korn, 1999, s. 258).

Rakibine göre daha büyük olan (sunulan kapasitenin miktarı açısından) işletmeler sahip oldukları uçaklar ile daha fazla pazara giriş yapma olanağına ve mevcut pazarlarında sıklıklarını ilgili ekonomik düzenlemelerin izin verdiği ölçüde artırma olanağına sahip olabilmektedirler. Ek olarak daha büyük olmak için daha fazla AKK üretmek gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için menzil ve sunulan koltuk sayısı açısından daha büyük uçaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Filosunda daha büyük uçaklar bulunan havayolu işletmeleri de çoğunlukla Topla-Dağıt ağ yapısı ile etraftaki küçük havalimanlarını küresel uçuş ağı ile daha uzak noktalara bağlayan geleneksel havayolu işletmeleridir. Geleneksel havayolu işletmeleri sundukları küresel uçuş ağı ile yolcularını dilediği zaman diledikleri noktaya kesintisiz bir biçimde ulaştırmaya çalışmaktadır. Bu işletmeler gerek uçuş ağlarını büyük ve geniş tutarak gerekse toplam seyahat sürelerini azaltma adına uçuş sıklıklarını optimum düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar (Gillen, 2006, s. 370). Ayrıca farklılaştırma stratejisini benimsediklerinden hizmet süreçlerini farklılaştırmaya çalışırlar ve bunu da özellikle kabin içinde konfor temelli bileşenler üzerinde yoğunlaşarak gerçekleştirirler. Bu kapsamda geleneksel havayolları uçuş öncesi, sırası ve sonrasındaki süreçlerde hizmet kalitesini üst seviyede tutarak faaliyetlerini

gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Hunter, 2006, s. 317; Gillen, 2006, s. 374). Bu sebeple iş modelinin de devreye girmesi ile birlikte büyüklüğün özellikle tarife, kapasite ve konfor ile ilgili hamleleri artırması beklenmektedir. Diğer taraftan henüz belirli bir büyüklüğe erişememiş ve rakiplerine göre daha küçük ölçekteki havayolu işletmelerinin uygulaması en kolay rekabet araçlarından fiyat hamlesini kullanacağı, ayrıca pazar payını artırabilmek ve müşterilerinin zihinlerinde yer edinebilmek için reklam ve tanıtım hamlelerine başvuracağı da düşünülmektedir. Bu sebeple büyüklük ile fiyat ve imaj bileşenini içeren rekabetçi hamleler arasında ters bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın ilk hipotezleri görece büyüklüğün rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H1a: Rakipler arasındaki görece büyüklük ile tarife temelli hamle sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H1b: Rakipler arasındaki görece büyüklük ile kapasite temelli hamle sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H1c: Rakipler arasındaki görece büyüklük ile fiyat hamleleri sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H1d: Rakipler arasındaki görece büyüklük ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenlerini içeren hamle sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H1e: Rakipler arasındaki görece büyüklük ile imaj hamlelerinin sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*

Görece daha fazla uçuş gerçekleştiren havayolu işletmeleri ile ilgili farklı durumlar söz konusu olabilir. Bunlar ilgili havayolu işletmesinin ya daha fazla sayıda noktaya uçması ya mevcut hatlarındaki sıklıklarının rakiplerine göre yüksek olması ya da bu iki durumun her ikisinin de aynı anda gerçekleşmesidir.. Söz konusu durumların her biri havayolu işletmelerinin tarife ve kapasite temelli bileşenleri içeren rekabetçi hamle gerçekleştirmesini gerektirmektedir (Doganis, 2006, s. 87). Toplam uçuş sayısı tarife temelli bileşenler içerisinde özellikle toplam seyahat süresinin azalması açısından önem arz etmektedir. Çünkü belirli bir pazarda daha fazla uçuş yapmak gün içerisinde yapılan farklı saatlerdeki uçuşlar arasında bulunan süreyi azaltacaktır. Topla-Dağıtım ağ yapısı ile sunulan aktarmalı uçuşlar arasındaki sürenin ne çok uzun ne de çok kısa olması gerekir. Süre uzun olduğunda ASBN-ASVN arasındaki toplam seyahat süresi artacak ve havayolu ürününün en önemli özelliği olan hızlı yer değiştirme sağlanamayacaktır. Süre eğer çok

kısa olursa da bu sefer aktarmalı uçuşlarda yolcunun aktarma uçuşunu kaçırma olasılığı bulunmaktadır. Bu sebeple Topla-Dağıt Ağ yapısı ile yolculara sunulan aktarmalı uçuşlar arasındaki sürenin optimum biçimde dizayn edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple rakibine göre daha çok uçuş sunmanın tarife ve kapasite ile ilgili hamleleri artıracığı beklenmektedir. Diğer taraftan maliyet liderliği stratejisini izleyen DMHİ'ler noktadan noktaya kısa mesafeli hatlarda görece daha düşük ortalama uçuş uzunluğu ile seferlerini gerçekleştirmektedir. Bu durumda DMHİ'lerin uçuş sayıları artmaktadır (Burghouwt, 2007, s. 29). DMHİ'ler için fiyat önemli bir rekabet aracıdır çünkü bu işletmeler elde ettikleri maliyet avantajını fiyatlarına yansıtmakta ve daha düşük fiyatlarda bilet satmaktadır (Hunter, 2016, s. 316). Dolayısıyla toplam uçuş sayısı ile fiyat ve konfor temelli hamleleri arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Ek olarak DHMİ'ler tüm süreçlerde maliyetlerin en aza indirilmesini amaçladığından hizmet sunum sürecinde önceliği 'yolcuya en az maliyet ve düşük bilet fiyatı ile yer değiştirme' olarak belirlerler. Bu sebeple hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri üzerinde daha az durarak basit ve sade (No-frills) bir hizmet sunumu gerçekleştirirler. Bu bağlamda toplam uçuş sayısı ile konfor temelli hamle sayıları arasında ters yönlü bir ilişki olması beklenmektedir. Çapraşık uçuş ağı ile noktadan noktaya hizmet veren DMHİ'lerin gerçekleştirecekleri imaj temelli hamleleri farklı noktalar için farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Bu sebeple toplam uçuş sayısı ile imaj hamleleri arasındaki pozitif yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın ikinci grup hipotezleri toplam uçuş sayısının rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H2a: Rakibe göre daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirme ile tarife temelli hamle sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H2b: Rakibe göre daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirme ile kapasite temelli hamle sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H2c: Rakibe göre daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirme ile fiyat hamleleri sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H2d: Rakibe göre daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirme ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenlerini içeren hamle sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H2e: Rakibe göre daha fazla sayıda uçuş gerçekleştirme ile imaj hamlelerinin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Havayolu işletmeleri bazı durumlarda hem rekabet etmekte hem de işbirliği içerisinde olmaktadır. Söz konusu işbirliği biçimlerinden uçuş hattı bazında karşımıza çıkan eylem havayolu işletmelerinin kod paylaşımı uçuş gerçekleştirmesidir. Havayolu işletmeleri kod paylaşımı ile anlaşma yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin icra ettiği uçuş için kendi uçuş kodu ve numarasını kullanarak bilet satabilmektedir (http-5). Böylelikle havayolu işletmesi fiziksel olarak bir sefer gerçekleştirmeden anlaşma yaptığı başka bir havayolu işletmesinin kaynağını kullanarak (filo, ekip, slot vb.) ilgili pazarda yer alabilmekte ve böylece pazara girişin önü açılmaktadır (Gayle, 2008, s. 746). Rakip havayolu işletmesi ile kod paylaşımı uçuş yapmanın da havayolu işletmelerinin birbirlerine yapmış oldukları hamle sayıları üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmada yer alan bir diğer değişken kod paylaşımı uçuş yapma olarak belirlenmiştir. Kod paylaşımı yapıldığında işletmeler fiziksel olarak aynı uçuş için bilet satarak işbirliği yapmakta ve iki havayolu işletmesi arasında pazar işbirliği oluşmaktadır. Bu bağlamda pazar işbirliği yapan işletmelerin birbirlerine karşı tarife, kapasite ve fiyat gibi doğrudan işbirliği yaptıkları rakibini hedef alan hamleleri daha az yapacağı beklenmektedir. Çünkü işbirliği yapan iki havayolu işletmesi doğrudan birbirlerini hedef alan bir hamle gerçekleştirdiklerinde hamleye maruz kalan işletmenin bundan zarar görmesi ve işbirliğinin zedelenmesi muhtemeldir. Bunun yerine havayolu işletmeleri sundukları hizmeti konfor temelli bileşenler bağlamında daha kaliteli hale getirerek, SUYP ile müşteri bağlılığı sağlayarak ve çeşitli reklam ve tanıtım hamleleri ile rekabetçi üstünlük sağlama çabası içerisinde olabilirler. Çünkü bu tip eylemler Miller'ın (1990) da belirttiği üzere doğrudan rakibi hedef almayan rekabetçi eylemler kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısıyla pazar işbirliği ile konfor temelli ve imaj hamlelerinin sayısı arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın üçüncü grup hipotezleri pazar işbirliğinin rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H3a: Rakipler arasında pazar işbirliği olması tarife temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H3b: Rakipler arasında pazar işbirliği olması kapasite temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H3c: Rakipler arasında pazar işbirliği olması fiyat temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

- *H3d: Rakipler arasında pazar işbirliği olması hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H3e: Rakipler arasında pazar işbirliği olması imaj hamlelerinin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

İşbirliği biçimlerinden bir diğeri havayolu işletmelerinin küresel stratejik ittifaklara üye olmasıyla yaptıkları işbirliğidir. İttifak üyeleri yaptıkları işbirliği ile dünya genelinde söz konusu ittifak üyelerinin kullanabileceği birçok özel yolcu bekleme salonuna erişim imkânı sunmaktadır. Ayrıca SUYP'ların birleştirilmesi, ittifak üyesi bir havayolu ile seyahat eden yolculara öncelikli check-in (uçuşa kabul) ve boarding (uçuşa alınma) gibi ayrıcalıklar verilmektedir. Uygun uçuş bağlantıları ve through check-in (bağlantılı tüm seyahatler için uçuşun son noktasına kadar check-in yapma) hizmetleri ile de kesintisiz bir havayolu hizmeti sağlanmaktadır (Demirci, 2016, s. 195). Tüm bu faydalar günümüzde rekabetin artık havayolu işletmeleri arasında değil, havayolu işbirliği grupları arasında yaşandığı biçiminde de yorumlanmaktadır (Gudmundsson ve Lechner, 2006, s.153). Aynı stratejik ittifak içerisinde olan havayolu işletmelerinin pazar işbirliğinde olduğu gibi birbirlerini doğrudan hedef alan fiyat indirimi, frekans artışı, yeni pazara giriş gibi rekabetçi eylemlere yönelmesinin ittifak içerisindeki havayolu işletmelerine zarar vereceği düşünülmektedir. Bu havayolları kendi hizmet sunum süreçlerinin konfor temelli bileşenlerine odaklanıp kendi hizmetlerini geliştirerek ya da yeni bir hizmet sunarak yolcuları kendilerine çekmeye çalıştıklarında rekabeti dolaylı hale getirirler. Bunu sağlamanın bir yolu da reklam ve tanıtım hamlelerinde olduğu gibi havayolu işletmelerinin imaj ile ilgili hamlelere yönelmesidir. Dolayısıyla aynı stratejik ittifak içerisinde olmanın tarife, kapasite, fiyat hamleleri üzerinde negatif, konfor ve imaj ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif etkisinin olacağı beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın dördüncü grup hipotezleri aynı stratejik ittifak içerisinde yer almanın rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H4a: Rakiplerin aynı stratejik ittifak içerisinde yer alması tarife temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H4b: Rakiplerin aynı stratejik ittifak içerisinde yer alması kapasite temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H4c: Rakiplerin aynı stratejik ittifak içerisinde yer alması fiyat temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

- *H4d: Rakiplerin aynı stratejik ittifak içerisinde yer alması hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H4e: Rakiplerin aynı stratejik ittifak içerisinde yer alması imaj hamlelerinin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Havayolu işletmelerinin benimsedikleri iş modelleri ile gerçekleştirdikleri hamleler, hamle türleri ve söz konusu hamlelerin hangi havayolu işletmesi için tehdit oluşturduğu arasında bir bağlantı olması beklenmektedir. Havayolu iş modellerine bakıldığında DMHİ'lerin görece kısa mesafeli hatlarda noktadan noktaya, tarifesiz (charter) havayolu işletmelerinin genellikle tatil amaçlı seyahat edilen turizm bölgelerine seferler düzenlediği görülmektedir. Diğer taraftan geleneksel havayolu işletmeleri de büyük ve geniş uçuş ağı ile küresel düzeyde hizmet vermektedir. Bu noktada tarife ve kapasite ile ilgili yapılan rekabetçi hamlelerin aynı iş modelini benimseyen havayolu işletmelerine karşı öncelikli olarak gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Çünkü çok uzun bir uçuş için frekans artışına giden ya da o hatta daha büyük bir uçağı kullanmaya başlayan geleneksel havayolu işletmesinin rekabetçi hamlesi kısa mesafeli hatlarda noktadan noktaya hizmet veren ya da pazarın sadece belirli bir bölümüne hizmet sunan tarifesiz (charter) bir işletme için anlam teşkil etmeyecektir. Bu sebeple aynı iş modelini benimsemenin tarife ve kapasite ile ilgili hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı beklenmektedir. Serbestleşme hareketlerinin ardından ortaya çıkan DMHİ'ler sundukları düşük fiyatlarla rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Pazarda DMHİ bulunması bilet fiyatları üzerinde azaltıcı bir etkiye sahiptir (Yaşar, 2019). Bu sebeple farklı iş modellerine sahip DMHİ'ler ile geleneksel havayolu işletmeleri arasında fiyat rekabetinin yaşanması muhtemeldir. Dolayısıyla aynı iş modelini benimseme ile fiyat hamlelerinin sayısı arasında negatif bir ilişki olması beklenmektedir. Geleneksel havayolu işletmelerinin hizmet sunumunun konfor temelli bir bileşeninde gerçekleştirdiği rekabetçi hamlenin (uçuş içi eğlence sistemi vb.), filosu tamamen ekonomi sınıfı uçaklardan oluşan ve maliyetleri azaltmak için uçağın işletme ağırlığını (dry operating weight) olabildiğinde az tutmaya çalışan düşük maliyetli bir havayolu işletmesi tarafından rekabetçi hamle olarak algılanması ihtimali düşüktür. Ancak aynı hamle tıpkı kendi gibi geleneksel havayolu olarak tanımlanabilecek bir işletme için rekabetçi hamle kategorisinde yer alabilir. Söz konusu ilişkiye yolcular açısından bakıldığında benzer durumla karşılaşmak olasıdır. Önceliği bir noktadan başka bir noktaya mümkün

olduğunca az maliyetle ulaşmak olan bir yolcu için geleneksel havayolu işletmesinin özel bekleme salonunda yeni bir hizmet vermeye başlaması çok da önemli olmayacaktır. Ek olarak havayolu işletmeleri yapmış oldukları reklam ve tanıtım gibi hamlelerinin daha çok kendi iş modelini benimseyen, kendi özelliklerini bünyesinde barındıran, benzer yeteneklere sahip, benzer müşteri profiline hitap eden rakiplerine karşı yapıldığı dşnlmektedir. Bu bağlamda rakip havayolu işletmelerinin aynı iş modelini benimsemesinin konfor ve imaj temelli hamle sayılarını arttırması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın beşinci grup hipotezleri aynı iş modelini benimsemenin rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H5a: Rakiplerin aynı iş modelini benimsemesi tarife temelli hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H5b: Rakiplerin aynı iş modelini benimsemesi kapasite temelli hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H5c: Rakiplerin aynı iş modelini benimsemesi fiyat temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H5d: Rakiplerin aynı iş modelini benimsemesi hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H5e: Rakiplerin aynı iş modelini benimsemesi imaj hamlelerinin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Havayolu işletmelerinin yaşı ile ölçülen işletme olgunluğunun havayolu işletmeleri arasındaki rekabetçi eylemler üzerinde etkisinin olduğu dşnlmektedir. Yapılan araştırmalarda kontrol değişkeni olarak kullanılan işletme yaşının, pazar payı kazanımı (Tsai vd., 2011) ve hamle hacmine (yeni bir pazara giriş yapma) (Chen vd., 2007) negatif etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Görece daha yeni kurulmuş genç bir havayolu işletmesinin daha olgun olan rakiplerine göre pazar paylarını arttırabilmek, daha çok yolcuya taşımacılık hizmeti verebilmek için yeni pazara giriş yapma, frekans artışı, uçak tipini büyütme, filolarına finansal kiralama ya da satın alma ile yeni uçak dâhil etme gibi tarife ve kapasite temelli hamleleri kaynakları doğrultusunda daha çok kullanacağı beklenmektedir (Ismail ve Jenatabadi, 2014, s. 213). Bu sebeple işletme olgunluğu ile tarife ve kapasite temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki olduğu dşnlmektedir. Diğer taraftan pazarda daha yerleşik halde olan görece olgun havayolu

işletmeleri yeni ve potansiyel rakiplerinin pazara girişlerini engellemek için yıkıcı fiyatlama ile pazara giriş engeli oluşturmak isteyebilir (Hanlon, 2007, s. 264). Bu bağlamda işletme olgunluğu görece büyük olan ve pazarda yerleşik halde olan işletmelerin pazara giriş engeli oluşturmak adına fiyat hamlelerine başvuracağı ve bu bağlamda yaş ve fiyat hamleleri arasındaki ilişkinin pozitif olacağı beklenmektedir. Pazarda yerleşik halde bulunan görece olgun işletmelerin hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili rekabetçi eylemler üzerinde görece daha genç olanlara göre daha çok durduğu düşünülmekte ve bu bağlamda işletme olgunluğu ile konfor temelli hamle sayıları arasında ters yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Rekabetçi pazar yerinde daha yeni olan, görece daha genç bir havayolu işletmesinin kendini tanıtmak, pazar yerinde kendini kabul ettirebilmek ve pazar payını artırabilmek adına rekabetçi hamleler gerçekleştirmesi beklenen bir durumdur (Hooper, 2005, s. 337). Reklam ve tanıtım hamleleri bu kazanımları elde etmenin bir yoludur ve bu sebeple işletme olgunluğu ile imaj hamlelerinin sayısı arasında negatif bir ilişki olması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın altıncı grup hipotezleri işletme olgunluğunun rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H6a: Rakibe göre işletme olgunluğunun yüksek olması ile tarife temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H6b: Rakibe göre işletme olgunluğunun yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H6c: Rakibe göre işletme olgunluğunun yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H6d: Rakibe göre işletme olgunluğunun yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H6e: Rakibe göre işletme olgunluğunun yüksek olması ile imaj hamlelerinin sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*

Havayolu işletmelerinde çalışan sayısı bir havayolunun hizmet verme kapasitesini ve kabiliyetini temsil etmektedir (Petrović vd., 2018, s. 81). Rekabetçi eylemler açısından değerlendirildiğinde yeni bir hat açma, mevcut hatlarda frekans artışı, kabin ile ilgili hizmet geliştirmeleri gibi hamlelerin yapılabilmesi için işletmelerin uçakları ve finansal kaynaklarının yanında söz konusu hizmeti sunacak insan kaynağına da sahip olması

gerekmektedir (Taneja, 2002, s. 98). Bu sebeple insan kaynağı ile tarife, kapasite ve konfor temelli hamle sayıları üzerinde pozitif bir ilişkinin olması beklenmektedir. Diğer taraftan DMHİ'lerin hizmet sunum sürecinde maliyetlerini asgari düzeyde tutmak için görece daha az insan kaynağı ile daha fazla AKK üreterek işgücü verimliliğini artırmaya çalıştıkları bilinmektedir (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 15). Ayrıca DMHİ'ler maliyetlerini azalttıkları için elde ettikleri bu maliyet avantajını bunu fiyatlarına yansıtmakta ve alıcılara daha düşük fiyatlı bilet sunmaktadırlar (Hunter, 2006, s. 316). Bu sebeple görece daha az insan kaynağına sahip olan işletmelerin fiyat hamlelerini görece daha çok çalışan sayısına sahip olanlara göre daha çok kullandıkları düşünülmekte ve insan kaynağı ile fiyat hamleleri arasında ters yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın yedinci grup hipotezleri işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının rekabetçi hamle sayıları üzerine olan etkilerini sınamak üzere kurulmuştur.

- *H7a: Rakibe göre insan kaynağının yüksek olması ile tarife temelli hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H7b: Rakibe göre insan kaynağının yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H7c: Rakibe göre insan kaynağının yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H7d: Rakibe göre insan kaynağının yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

İşletmenin hazırda bekleyen kaynakları, yastık altı olarak da isimlendirilir ve şu anda kullanımda olan veya olmayan gerçek veya potansiyel kaynakları tanımlamaktadır (Bourgeois, 1981). Bu tür kaynaklar rekabetçi baskılara verilen yanıtların yönetilmesinde işletmeye bir alan sağlar ve ihtiyaç duyulan her yerde kullanılabilir ve firmanın stratejik yeniliklerle daha fazla sayıda rekabetçi hamleler yapmasına fırsat sağlayabilir (Young vd., 1996). Buna kıyasla hazırda bekleyen kaynakların miktarının düşük olması işletmenin gerekli kaynakları harekete geçirme, stratejik değişimi ve saldırganlığı kısıtlama kabiliyetlerini engellemektedir (Pettigrew, 1992, s. 15). Havayolu işletmeleri yeni bir pazara girmek, frekans artırmak, mevcut pazarlarında daha büyük uçaklar kullanmak gibi bir hamle gerçekleştirmek istediklerinde mevcut kaynaklarının buna elverişli olması gerekmektedir. Çünkü tarife temelli bileşenler üzerinde yapılacak bir

hamle için fazladan kaynak gerekmektedir. Bu kaynaklardan en önemlileri hiç şüphesiz uçaklar ve bu uçaklara atanacak uçuş ekibidir. Dolayısıyla kullanıma hazır bir kaynağın bulunması havayolu işletmelerinin filolarına yeni bir uçak dâhil edebilmesini, bu uçaklarda hizmet verecek personelin istihdam edilmesini ve dolayısıyla frekans artışı, yeni bir pazara giriş ya da mevcut pazarlarda daha büyük uçak kullanabilme gibi hamlelerin gerçekleşebilmesini mümkün hale getirmektedir. Havayolu işletmeleri daha önce sunmadığı bir hizmet sunmak veya mevcut bir hizmetini geliştirmek istediklerinde bu isteklerini hayata geçirebilmek için finansal kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda işletmenin kasasında her an kullanıma hazır bir kaynağın olması bu hamlenin gerçekleşme hızını artıracak ve işletmeye büyük bir fayda sağlayacaktır (Chen vd., 2007, s. 109). Ayrıca havayolu işletmeleri rekabetçi pazar ortamında sınırlı yolcu pastasından daha fazla pay alabilmek adına yolcuların gözünde iyi bir imaja sahip olmak isterler. Çünkü yolcuların bir havayolu işletmesi hakkındaki düşünceleri onların seçim kararlarını ve dolayısıyla talebi etkilemektedir. Bu durumu lehine çevirmek isteyen havayolu işletmeleri reklam ve tanıtım, sponsorluklar gibi rekabetçi eylemler ile bunu sağlamaya çalışırlar. Bu türde rekabetçi eylemlerin gerçekleşmesi de öncekilerde olduğu gibi işletmenin finansal kaynakları ile yakından ilgilidir. Kullanıma hazır bir kaynağı elinde bulunduran bir havayolu işletmesi rekabet avantajı oluşturacağını düşündüğü bir kampanya başlatmak istediğinde bunu hızlı bir biçimde hayata geçirebilecektir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda hazırda bekleyen kaynaklar ile rekabetçi hamle türlerinin tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın sekizinci grup hipotezleri işletmenin hazırda bekleyen kaynakları ile rekabetçi hamle sayıları arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

- *H8a: Rakibe göre hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması ile tarife temelli hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H8b: Rakibe göre hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H8c: Rakibe göre hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H8d: Rakibe göre hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

- *H8e: Rakibe göre hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması ile imaj hamlelerinin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Havayolu işletmelerinin kaynaklarının benzerlik derecesi ile ölçülen rakibin yarışma yeteneği iki havayolu işletmesinin sahip olduğu hava araçlarının sunmuş oldukları kapasite ve menzil açısından benzerliklerinin derecesini vermektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 22). Rakip firmalar arasındaki farklılık, kaynak temelli rekabet avantajı modelinin can alıcı bir yönüdür. Rekabetçi davranışlar üzerindeki etkisine incelendiğinde rakipler arasındaki kaynakların farklı olmasının rekabetçi davranışları arttırdığı belirtilmektedir (Young vd., 2000, s. 1222). Benzer şekilde kaynaklar arasındaki benzerliğin artması da rekabetçi davranışlar üzerinde negatif etkiye sahiptir. Bu durumun ortaya çıkmasında benzer kaynaklara sahip olan iki havayolu işletmesinin herhangi biri diğerine bir hamle gerçekleştirdiğinde hamleye maruz kalan havayolu işletmesinin hızlı bir biçimde yanıt verebilmesi gösterilebilir. Çünkü sahip olunan kaynakların benzerliği menzil ve kapasite açısından benzer özelliklerde uçağa sahip olmayı gerektirmektedir. Bu sebeple odak firma rakibinin yer aldığı bir pazara giriş yaptığında karşılık olarak hamleye maruz kalan rakip de odak firmanın faaliyet gösterdiği başka bir pazara giriş yapabilir (Chen, 1996, s. 114). Aynı şekilde benzer kaynaklara sahip iki havayolu işletmesinden biri rekabetçi bir hamle olarak bir pazarda uçak tipini büyüttüğünde ya da bir fiyat indirimi gerçekleştirdiğinde rakibin de aynı şekilde karşılık vermesi muhtemeldir. Dolayısıyla rakibin yarışma yeteneği ile tarife ve kapasite ve fiyat ile ilgili hamleler arasında negatif bir ilişki olduğu beklenmektedir. Havayolu işletmeleri benzer kaynaklara sahip rekabet ettikleri bir rakibi karşısında misillemeye maruz kalmamak için hamle yapma konusunda daha temkinli davranmaktadır (Chen, 1996, s. 112-115). Dolayısıyla rakibi karşısında yapacağı hamlelerin tarife ya da fiyat gibi direkt rakibi hedef alabilecek hamleler yerine dolaylı hamleler olduğu düşünülen yeni bir hizmet sunma, kendi hizmetlerini geliştirme, reklam ve tanıtım gibi hamleler olması beklenir (Chen ve Miller, 1994, s. 88). Bu sebeple rakibin yarışma yeteneği ile konfor ve imaj bileşenlerini içeren hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın dokuzuncu grup hipotezleri rakibin yarışma yeteneği ile rekabetçi hamle sayıları arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

- *H9a: Rakibe göre yarışma yeteneğinin yüksek olması tarife temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

- *H9b: Rakibe göre yarışma yeteneğinin yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H9c: Rakibe göre yarışma yeteneğinin yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H9d: Rakibe göre yarışma yeteneğinin yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H9e: Rakibe göre yarışma yeteneğinin yüksek olması ile imaj hamlelerinin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*

Havayolu işletmelerinin filolarında bulunan uçakların kendi içerisindeki homojenlik derecesinin rekabetçi hareketler üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Homojen bir filoya sahip olan havayolu işletmeleri operasyonel süreçlerde daha hızlı davranabilme yeteneğine sahip olabilirler. Bu açıdan bakıldığında muhtemel bir swap (farklı hat için atanmış olan uçakların yer değiştirmesi) işlemi daha kolay yürütülebilmektedir. Maliyetler açısından bakıldığında da filosunda aynı tipte uçak bulunduran havayolu işletmelerinin bakım ve pilotaj birim maliyetlerinin daha düşük olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Filo homojenliği, yer destek donanımı, eğitim ve yedek parça envanterlerinin miktarını azalttığı için faaliyet maliyetlerini azaltabilir ve standartlaştırılmış taşıma ve bakım süreçlerinin yanı sıra esnek ekip planlamasına da olanak tanıyabilmektedir. Geleneksel havayolu işletmeleri farklı tipteki uçakları bünyesinde barındırdıkları için heterojen bir filoya sahiptirler. Çünkü bu havayolları (müşteri profili, uçuş uzunluğu vb. yönden) farklı özellikte ürünler üretmekte ve bunun için de farklı tipte uçaklara ihtiyaç duymaktadır. Geleneksel havayolu işletmeleri Topla-Dağıt ağ yapısı ile kesintisiz bir uçuş ağı sunmak ve yolcuları diledikleri zamanda dilediği noktaya ulaştırabilmek adına hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerine büyük önem vermektedirler. Bu doğrultuda filo homojenliği ile tarife temelli hamle sayıları arasında ters yönde bir ilişki olması beklenmektedir. Diğer taraftan filo homojenliği, pazar değişikliklerine yanıt verme esnekliğini azaltabilir. Çünkü aynı tipte uçaklara sahip olan bir havayolu işletmesi mevcut bir pazarında daha büyük bir uçak kullanmak istediğinde ya da talebin azaldığını görerek daha düşük kapasiteli bir uçağa geçiş yapmak istediğinde bu eylemi gerçekleştiremeyecektir. Bu nedenle kapasite değişiklikleri yalnızca uçuş ekleyerek veya iptal edilerek mümkün hale gelmektedir (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 11). Dolayısıyla filo homojenliğinin kapasite ile ilgili hamleler üzerinde negatif

etkiye sahip olması beklenmektedir. Düşük Maliyetli Havayolu iş modelinin tipik özelliklerinden birisi de homojen bir filoya sahip olmalarıdır. Bu sebeple bu iş modelini benimseyen ve homojen bir filoya sahip olan DMHİ'lerin fiyat ile ilgili rekabetçi eylemleri elde ettikleri maliyet avantajını rekabet avantajına çevirebilmek adına sık bir biçimde kullanacağı, diğer taraftan konfor temelli bileşenleri içeren rekabetçi eylemleri daha az tercih edeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda filo homojenliği ile fiyat ile ilgili rekabetçi eylemler arasında pozitif, konfor ile ilgili rekabetçi eylemler arasında ise negatif bir ilişki olacağı beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın onuncu grup hipotezleri filo homojenliği ile rekabetçi hamle sayıları arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

- *H10a: Rakibe göre daha homojen bir filoya sahip olma tarife temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H10b: Rakibe göre daha homojen bir filoya sahip olma kapasite temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H10c: Rakibe göre daha homojen bir filoya sahip olma fiyat hamleleri sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H10d: Rakibe göre daha homojen bir filoya sahip olma hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

Bir uçuş hattının başlangıç-varış noktalarında çok aktif ve çok sayıda yolcuya sahip olan bir havayolu, o pazarda faaliyet gösteren diğer havayolları ile rekabet edebilmek için ilgili hatta daha fazla kaynak ayırabilmektedir (Borenstein, 1989; Gimeno, 1999). Bir havayolu işletmesi, bir hattın her iki uç noktasında da önemli bir pazar payına sahip olduğunda söz konusu noktalardan çeşitli noktalara (ve bu noktalardan diğer varış noktalarına kadar) birçok uçuşa sahip olmaktadır. Havayolu işletmesi bu sayede ihtiyaç duyulduğu takdirde sahip olduğu uçakları ya da insan kaynaklarını bu noktalara hızlı bir şekilde kaydırabilir. Kaynak aktarma yeteneği, odak bir firmanın mevcut kaynaklarını belirli bir rakiple etkileşime girdiği pazar (lar) a ne kadar hızlı harekete geçirebileceğini yansıtmaktadır. Firmanın belirli bir pazardaki mevcut kaynakları ile rakibiyle rekabet etmeye hazır olduğunu gösterir (Tsai vd., 2011, s. 770). Ortalama BN-VN pazar payı ile temsil edilen kaynak aktarma yeteneği düşük olduğunda rakibe göre tüm pazarlarda daha az pazar payına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kaynak aktarma yeteneği düşük olan havayolu işletmelerinin pazar paylarını artırabilme adına rakibi/rakipleri

karşısında daha saldırgan bir tutum içerisinde olması beklenir. Çünkü havayolu işletmelerinin pazar payını artırabilmeleri yolcunun tercih ettiği havayolu ile dilediği zamanda dilediği noktaya ve kesintisiz bir biçimde seyahat etmesinden geçmektedir. Bunu sağlamak için havayolu işletmelerinin uçuş ağlarının geniş ve büyük olması gerekmektedir. Çünkü buldukları rekabetçi çevre içerisinde ulaşım hizmetini talep edenler her an herhangi bir noktaya bu hizmeti almak isteyebilir. Bu gerekliliği yerine getirmenin bir yolu daha önce hizmet verilmeyen yeni bir pazara giriş yapmaktır. Ayrıca havayolu işletmesi kendi fiilen yer almadığı pazarlarda kod paylaşım anlaşmaları yaparak yolcularına anlaşma yaptığı havayolu işletmesinin koltuklarını kendi bilet satarak sunabilmekte ve böylece yeni pazarlara giriş yapabilmektedir. Mevcut pazar payını artırmaya yönelik tüm bu çabalar tarife temelli rekabetçi hamlelerin yüksek olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla kaynak aktarma yeteneği ile tarife temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki olacağı beklenmektedir. Havayolu işletmeleri açısından rekabet edebilmenin en kolay yollarından biri yolculara mevcut ve potansiyel rakiplerin sunduklarından daha düşük seviyede fiyatlar sunmaktır. Bu durumda havayolu işletmelerinin pazar payını artırabilme, daha çok yolcu taşıyabilme, doluluk oranlarını artırabilme ve maliyetlerini karşılayarak ortalama üzeri kar elde edebilme adına fiyat ile ilgili hamlelerin yüksek olması beklenmektedir. Dolayısıyla ortalama BN-VN pazar payı düşük olan (kaynak aktarma yeteneği) havayolu işletmelerinin bu payı artırma adına fiyat hamlelerine sık bir biçimde başvurması, reklam ve sponsorluk gibi faaliyetlerle tanınırlığını artırması beklenmekte ve kaynak aktarma yeteneği ile fiyat hamleleri arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın on birinci grup hipotezleri kaynak aktarma yeteneği ile rekabetçi hamle sayıları arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

- *H11a: Rakibe göre kaynak aktarma yeteneğinin yüksek olması tarife temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H11b: Rakibe göre kaynak aktarma yeteneğinin yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*
- *H11c: Rakibe göre kaynak aktarma yeteneğinin yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

- *H11d: Rakibe göre kaynak aktarma yeteneğinin yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.*
- *H11e: Rakibe göre kaynak aktarma yeteneğinin yüksek olması ile hizmet sunumunun imaj hamlelerinin sayısı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.*

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, rakip firmalar genellikle birbirlerine güvenmez veya sorunları birlikte çözmek için çalışmazlar. Ancak yine de pazar etkileşimleri yoluyla birbirlerini anlamaya çalışırlar ve etkileşimler sonucunda birbirlerinin düşünce yapısı ve davranış kalıplarına aşina hale gelebilirler (Tsai vd., 2011, s. 765). Pazar ortaklığı firmalar arasındaki ikili pazar etkileşimlerine odaklanmaktadır. Ayrıca pazar ortaklığı odak firmanın rakip ile pazar ilişkisinin yoğunluğunu ölçmekte ve hem odak hem de rakip firmanın bakış açısından bu pazarların stratejik önemine vurgu yapmaktadır (Chen, 1996).

Belirli bir rakiple yüksek pazar ortaklığı yaşayan bir odak firma, rakibini daha iyi tanıyabilir ve rakibinin davranışlarını (eylemleri veya eksikliği dahil) daha iyi tahmin etme becerisi geliştirebilir (Tsai vd., 2011, s. 765). Önceki araştırmalar, firmaların birden fazla pazarda etkileşim derecesinin, rekabetçi eylemlerini etkileme olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir (Baum ve Korn, 1999; Gimeno, 1999). Odak bir firma ile rakip arasında yüksek düzeyde pazar ortaklığı olması, firmanın rakiple ilişki kurma konusunda geniş bir deneyime sahip olma fırsatı sunmaktadır (Chen ve Miller, 1994). Bu deneyim, firmaya rakip hakkında daha fazla bilgi derinliği sağlar ve firmanın rakibin rekabet stratejisini ve niyetlerini daha iyi anlamasına izin verir (Porter, 1980). Ayrıca yüksek pazar ortaklığı sözü edilen sebeplerden dolayı işletmeleri karşılıklı sakınma durumuna götürmektedir. Bir diğer ifadeyle iki işletme birden fazla pazarda sık bir biçimde karşı karşıya geldiğinde birbirlerine karşı hamle yapma konusunda misillemeye uğrama çekincesi ile çok da istekli olmayacaktır (Baum ve Korn, 1999, s. 251, Chen ve Miller, 2021, s. 19; Golden ve Ma, 2003, s. 479). Bir havayolu işletmesinin yüksek pazar ortaklığına sahip rakibinin pazarına frekans artışı, daha büyük bir uçak kullanımı ya da fiyat indirimi gibi karşılığı hızlı bir biçimde gelebilecek bir hamle yapması rakip havayolu işletmesinin saldırıyı yapanın başka aynı ya da başka bir pazarına hamle yapması ile sonuçlanabilir. Karşılıklı hamleler belirli bir seviyeye geldiğinde iki taraf da bundan olumsuz etkilenecek ve gerçekleştirilen hamleler istenilen sonuçları vermeyecektir. Bundan dolayı yüksek pazar ortaklığının rakip ikilileri arasında karşılıklı sakınma

durumu oluşturacağı ileri sürülmektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 18-19; Baum ve Korn, 1999, s. 251). Bu doğrultuda pazar ortaklığının tarife, kapasite ve fiyat ile ilgili hamleler üzerinde negatif etkisinin olması beklenmektedir. Diğer taraftan yüksek pazar ortaklığı yaşayan havayolu işletmelerinin rakibi karşısında yapacağı hamlelerin tarife ya da fiyat gibi doğrudan rakibi etkileyecek hamleler yerine yeni bir hizmet sunma, kendi hizmetlerini geliştirme, reklam ve tanıtım yapma ya da sponsorluk faaliyetleri gibi dolaylı hamleler olması beklenmektedir (Chen ve Miller, 1994, s. 88). Miller (1990) da hizmet sunum süreçlerinde yapılacak genel iyileştirme gibi bir eylemin rakipler tarafından görünür bir hamle olarak algılanmayarak söz konusu hamlenin misillemeye yol açmayacağını belirtmektedir. Bu sebeple pazar ortaklığı ile konfor ve imaj ile ilgili rekabetçi hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın on ikinci grup hipotezleri rakipler arasındaki pazar ortaklığının derecesi ile rekabetçi hamle sayıları arasındaki ilişkiyi test etmektedir.

- *H12a: Rakip ile pazar ortaklığının yüksek olması ile tarife temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H12b: Rakip ile pazar ortaklığının yüksek olması ile kapasite temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H12c: Rakip ile pazar ortaklığının yüksek olması ile fiyat hamleleri sayısı arasında negatif bir ilişki vardır.*
- *H12d: Rakip ile pazar ortaklığının yüksek olması ile hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri ile ilgili hamlelerin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *H12e: Rakip ile pazar ortaklığının yüksek olması ile imaj hamlelerinin sayısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

## **2.5. Evren ve Örneklem**

Evren, benzer özellikleri gösteren birey ya da nesnelere oluşan bir grup olarak adlandırılmaktadır (Akbulut, 2010, s. 5). Evrenin tamamına erişmek mümkün olmayacağı için araştırmacılar ilgili evreni temsil edeceğini düşündükleri daha küçük örnekler toplamaktadır. Böylelikle örneklemden elde ettikleri verilerle evrene yönelik çıkarımlar olanaklı hale gelebilmektedir.

Araştırmacılar, tüm insan veya nesne evreni için geçerli olan sonuçları bulmakla ilgilenmektedir. Bir evren çok genel (tüm insanlar) veya çok dar (sadece belirli özelliklere ve az sayıda olan canlı türü vb.) olabilir. Genellikle bilim insanları kapsamı dar olanlar yerine daha genel evrenler hakkında çıkarımlar yapmaktadır. Araştırmacılar bir evrenin her üyesine nadiren erişebilmektedir. Örneğin bir araştırmacının psikoloji araştırmasında her insandan veri toplaması veya bir hayvan bilimcisinin doğada erkek ve kızıl olan kedilerin hepsini gözlemlemesi oldukça zordur. Bu nedenle, veriler örneklem olarak bilinen evrenin küçük bir alt kümesinden toplanmaktadır. (Field, 2009, s. 34-35).

Havayolu taşımacılığı sektörü, zengin kamuya açık bilgi kaynakları, iyi tanımlanmış pazarlar ve büyük oyuncular arasında kabul edilen yoğun rekabet nedeniyle ideal bir araştırma bağlamı olarak görülmektedir (Smith vd., 1991; Gimeno, 1999; Tsai vd. 2011). Ayrıca çoklu pazar ilişkileri, pazar yerinde kullanılan kaynakların benzerlikleri, yüksek karşılıklı etkileşim gibi nedenler de havayolu sektörünü rekabetçi dinamikler araştırmaları için uygun bir ortam haline getirmektedir (Gimeno ve Woo, 1996, s. 327).

Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde 1983 ve özellikle 2003 yılı serbestleşmeleri ile birlikte havayolu işletmelerinin uçtukları nokta sayıları, sahip oldukları uçak sayılarında artış gözlemlenmiştir. Ek olarak SHGM'nin imzaladığı İHT anlaşmaları ile daha fazla ülke pazarına erişim mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmeler havayolu taşımacılığı faaliyetlerinin yaygınlaşmasını ve ilerleyen yıllarda rekabet artışını getirmiştir. Dolayısıyla, araştırma kapsamında ele alınan Türkiye dış hatlar havayolu pazarının araştırma için uygun bir bağlam olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın evrenini havayolu işletmelerinin oluşturduğu rakip çiftleri oluşturmaktadır. Bir diğer ifade ile araştırmanın analiz birimi rakip çiftleridir. Araştırmanın örneklemini ise Türkiye dış hatlar havayolu pazarında yer alan ve yolcu sayısına göre en büyük 26 havayolu işletmesi oluşturmaktadır. Böylece araştırma 26 havayolunun oluşturmuş olduğu  $26 \times 25 = 650$  rakip çifti ile gerçekleştirilmiştir. 26 havayolu işletmesi ICAO verilerine göre dış hatlarda taşınan toplam yolcu sayısının %90'ından fazlasını karşılamaktadır. Ayrıca seçilen havayolu işletmelerinin gerçekleştirmiş oldukları yolcu-km değerlerinin dünya genelindeki payı %20-22 düzeyindedir.

Araştırma örnekleminin 26 havayolu işletmesi olarak belirlenmesinin bir başka nedeni rakip çifti düzeyinde analizler yapılmasıdır. Rakip çifti düzeyinde yapılan analizlerde örneklem içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin tamamının birbirleri karşısındaki görelî durumu incelenmektedir. Bu sebeple havayolu işletmesi sayısının fazla olması analiz sürecini karmaşık hale getirmektedir.

## 2.6. Veriler ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada hipotezlerin test edilebilmesi için Türkiye Dış Hatlar Havayolu Pazarında faaliyet gösteren 26 havayolu işletmesinin 2014-2018 yılını kapsayan ve Tablo 2.3’de gösterilen verileri kullanılmıştır. Söz konusu verilerin tamamı ikincil verilerden oluşmaktadır.

**Tablo 2.3. Araştırmada Kullanılan Veriler**

VERİ ADI	VERİNİN KULLANILDIĞI DEĞİŞKEN/LER	VERİNİN ELDE EDİLDİĞİ KAYNAK/KAYNAKLAR
Stratejik İttifaklar	Aynı Stratejik İttifakta Yer Alma Durumu	Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld resmi web siteleri
Havayolu İş Modelleri	Rakibin İş Modeli	Flightglobal
Kod Paylaşımı	Kod Paylaşımli Uçuş Yapma	Flightglobal, Routesonline, Haber siteleri ve Havayolu Faaliyet Raporları
O-D Pazarlardaki Yolcu Sayıları	Pazar Ortaklığı	OAG, ICAO Data Plus, Eurostata
Ortalama O-D Pazar Payı	Kaynak Aktarma Yeteneği	OAG
Sahip Olunan Uçak Sayısı	Rakibin Yarışma Yeteneği	Planespotters, ICAO Data Plus, Havayolu Faaliyet Raporları
	Filo Homojenlik Endeksi	
İşletme Yaşı	Pazar Olgunluğu	Havayolu resmi web siteleri
Arz Edilen Koltuk Kilometre	Görelî Büyüklük	Flightglobal, ICAO Data Plus, Official Airline Guide (OAG)
Frekans	Frekans	OAG
Cari Oran	Hazırda Bekleyen Kaynaklar	Finansal Raporlar, EMIS Store, ICAO Data Plus, ChAviation, Thomson Reuters Bloomberg, unternehmensregister*
Nakit vb. kaynaklar	Nakit Kaynaklar	
Çalışan Sayısı	Çalışan Sayısı	Finansal Raporlar, EMIS Store, ICAO Data Plus, Thomson Reuters Bloomberg, Capital500
Rekabetçi Hamleler	Tarife ve Kapasite Temelli Hamle Sayısı	Routesonline, Havayolu Resmi Twitter sayfaları, Havayolu Faaliyet Raporları, Havayolu resmi web siteleri
	Fiyat ve Konfor Temelli Hamle Sayısı	
	Reklam ve Tanıtım Hamleleri	
	Sponsorluk Anlaşmaları	
*Alman Menşekli Havayolu işletmeleri için kullanılmıştır.		

Tablo 2.3’de görüldüğü üzere araştırmada farklı özelliklerde veri tipleri mevcuttur. Her bir veri tipi araştırmada bir değişken olarak yer almakta ve bu değişkenler bağımsız ya da bağımlı değişkenler olarak araştırma modellerine dâhil edilmektedir.

Araştırmada farklı değişkenlere ait farklı veriler bulunmaktadır. Bunlardan pazar ortaklığı değişkeni için havayolu işletmelerinin başlangıç noktası-varış noktası (O-D) pazarlarında taşımış oldukları yolcu sayıları kullanılmaktadır. Havayolu işletmelerinin taşımış oldukları yolcu sayıları Official Airline Guide (OAG), ICAO Data+ ve Eurostata veri tabanlarından elde edilmiştir. Farklı veri kaynaklarına başvurulmasında olası yanlılığı test etme imkânına sahip olma düşüncesi etkili olmuştur. Kaynak aktarma yeteneği için havayolu işletmelerinin ortalama başlangıç noktası-varış noktası (O-D) pazar payları verileri kullanılmıştır. Söz konusu verilerin elde edilmesi sürecinde yolcu sayılarında olduğu gibi OAG veri tabanından yararlanılmıştır.

Rakibin yarışma yeteneği ve filo homojenlik endeksi değişkenleri için kullanılacak veriler havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçaklarının her bir uçak tipi cinsinden miktarlarıdır. Havayolu işletmelerinin filo bilgileri için öncelikle doğrudan havayolu işletmelerinin kendi yayınlamış olduğu kaynaklar olan yıllık faaliyet raporlarına başvurulmuştur. Araştırma örneğinde yer alan havayolu işletmelerinin tamamının faaliyet raporu yayınlamamasından dolayı faaliyet raporu olmayan havayolu işletmeleri için ICAO Data Plus’da yer alan filo bilgileri modülü kullanılmıştır. Son olarak raporu olmayan ve ICAO’nun modülünde bilgileri yer almayan havayolu işletmelerinin uçak sayılarına ilişkin bilgiler planespotters adlı internet sitesinden elde edilmiştir. İlgili site havayolu işletmelerinin sahip olduğu hava araçlarını güncel filo ve geçmiş filo olarak iki kategoride sınıflandırmakta ve uçakların günümüzde ve geçmişte sahip olduğu uçaklara ilişkin tescil, yaş ve tip bilgilerini sunmaktadır.

İşletme yaşı verilerini elde edebilmek için havayolu işletmelerinin resmi internet sitelerindeki bilgilere başvurulmuştur. Eğer ilgili bilgiye resmi siteden ulaşılamamışsa arama motorlarında taramalar yapılarak ilgili veri elde edilmiştir. AKK ile ilgili veriler için ICAO Data Plus, OAG ve flightglobal veri tabanlarından yararlanılmıştır. Havayolu işletmelerinin gerçekleştirmiş olduğu uçuşların sayısını veren frekans bilgileri de OAG veri tabanından elde edilmiştir.

Hazırda bekleyen kaynaklar değişkeni için kullanılan cari oran ve işletmenin nakdi kaynaklarını sunan nakit kaynaklarla ilgili veriler havayolu işletmelerinin finansal raporlarından, EMIS Store, ICAO Data Plus, ChAviation, Thomson Reuters Bloomberg veri tabanlarından elde edilmiştir. Ayrıca Alman menşeli havayolu işletmelerinin söz konusu veri tabanlarında yer almayan ilgili verileri unternehmensregister adlı Alman menşeli işletmelerin resmi muhasebe bilgilerinin yayınlandığı yerel kaynaktan Almanca olarak temin edilmiş ve sonra tercüme edilmiştir. Ayrıca farklı bölgelerden elde edilen finansal verilerde karşılaştırmanın homojen yapılması için ABD Doları dışındaki para birimleri ile yayınlanan finansal verilerin tamamı ABD Doları'na çevrilmiştir.

Havayolu işletmelerinin çalışan sayılarının elde edilmesi için havayollarının finansal raporlarından, EMIS Store, ICAO Data Plus, Thomson Reuters Bloomberg veri tabanlarından ve Capital500 listelerinden yararlanılmıştır.

Rakibin iş modeli için flightglobal veri tabanından yararlanılmış ve her bir havayolu işletmesi için tanımlanan iş modeli kullanılmıştır. Aynı stratejik ittifakta bulunma durumu için küresel işbirliklerinin resmi sitelerinden ittifak içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin isimleri belirlenmiş ve veri kaynağını elde edilen rapor oluşturmuştur. Kod paylaşımli uçuş yapma değişkeni için gerekli verilerin toplanmasında birden fazla veri kaynağına başvurulmuştur. Bunlardan birincisi havayolu işletmelerinin resmi sitelerinden elde edilen haberler ve faaliyet raporlarından elde edilen bilgilerdir. Bu haberlerde kod paylaşım anlaşması yapılan havayoluna, kod paylaşımının kapsamına dair bilgilere yer verilmektedir. Bir diğer veri kaynağı flightglobal veri tabanıdır. İlgili veri tabanından havayolu işletmesinin gerçekleştirmiş olduğu tarihsel kod paylaşımları elde edilerek araştırmada kullanılmıştır. Son olarak internet tarayıcılarının arama motorlarına ilgili havayolu işletmesinin adı ve kod paylaşımı terimleri kullanılarak kelime tabanlı aramalar yapılmış ve bulunan sonuçlar eğer öncesinde taranan kaynaklarda yok ise değerlendirmeye alınmıştır.

Rekabetçi hamleler için veriler diğer veri tiplerinde olduğu gibi farklı kaynaklardan elde edilmiştir. Bunlardan Routesonline tarife temelli hamle türleri için kullanılmış ve veriler KNIME 4.2.1 programı ile veri madenciliği kullanılarak elde edilmiştir. Ek 1'de programda kullanılan yönteme ilişkin gösterime yer verilmektedir.

Ek olarak havayolu işletmelerinin resmi web sitelerinden Dataminer programı ile hem veri madenciliği ile hem de manuel olarak haberler elde edilmiştir. Ayrıca özellikle fiyat hamlelerinde havayolu işletmelerinin resmi twitter sayfalarına başvurulmuş ve fiyat ve diğer hamle türlerine ilişkin haberler ilgili kaynaktan elde edilmiştir. Twitter verileri de hem Rapidminer programı ile hem de manuel olarak elde edilmiştir. Havayolu faaliyet raporları da bu kapsamda başvuru alan veri kaynaklarından. Tablo 2.4'te rekabetçi hamlelerin elde edilmesi sürecinde kullanılan veri toplama araçlarına ait bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 2.4. Rekabetçi Hamlelerde Veri Toplama Araçları**

Veri Kaynağı	Veri Toplama Aracı	Kullanılan Program
Routesonline	Veri Madenciliği	KNIME 4.2.1
Twitter	Veri Madenciliği	Rapidminer
Twitter	Manuel Tarama	-
Havayolu Web Siteleri	Veri Madenciliği	Dataminer
Havayolu Faaliyet Raporları	Manuel Tarama	-

Elde edilen bu verilerin tamamı içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan içerik analizi ile yapılan hamlenin kime karşı yapıldığı, hamlenin türü, hangi zaman diliminde gerçekleştiği belirlenmiş ve sayısal hale getirilmiş olan bu bilgiler panel veri analizi için kullanılmak üzere kayıt altına alınmıştır.

## 2.7. Verilerin Analizi

Araştırma rakip çifti düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda öncelikle araştırmada kullanılan değişkenlerin rakip çifti düzeyinde analizlerinin yapılabilmesi için gerekli işlemler gerçekleştirilmiştir. AKK, Toplam uçuş sayısı, işletme yaşı gibi veriler odak firma-rakip firma bağlamında oranlanarak veri setine dâhil edilmiştir. Örneğin A havayolu ile B havayolları A-B ve B-A rakip çiftlerini oluşturmaktadır. A-B rakip çiftinde A odak firma B ise rakip firmadır. Diğer taraftan B-A rakip çiftinde B odak firma A rakip firmadır. Araştırmada yer alan AKK değişkeni için A havayolunun AKK değerinin 1000, B havayolunun AKK değerinin 500 olduğu varsayıldığında A-B rakip çifti için  $1000/2=500$ , B-A rakip çifti için de  $500/1000=0,5$  AKK değerleri olarak veri setine dâhil edilecektir. Araştırmada yer alan 26 havayolu işletmesi 650 rakip çifti gözlemi

oluşturmaktadır. Dolayısıyla yukarıda örnek olarak aktarılan işlem her bir rakip çifti için gerçekleştirilmiştir.

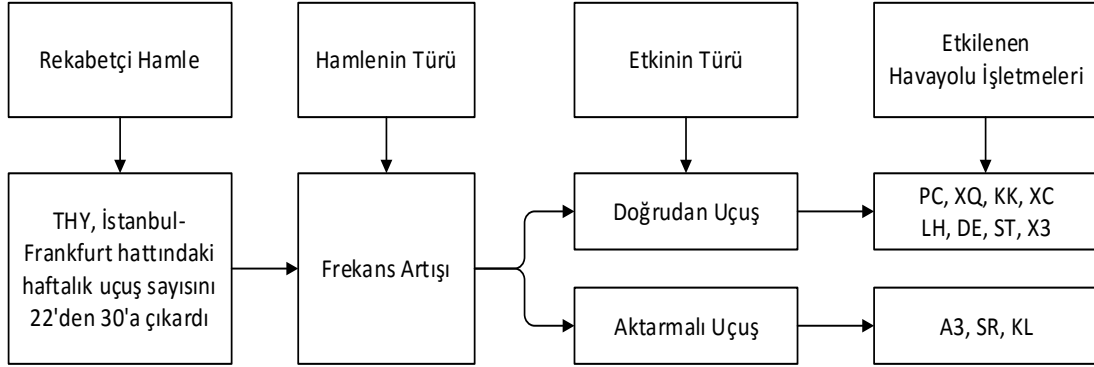
İlk olarak pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği değişkenleri için önceki bölümlerde sözü edilen formüller kullanılmış ve söz konusu formüller Microsoft Excel’de yer alan makrolar ile kod oluşturularak analiz edilmiştir. Hazırda bekleyen kaynaklar için cari oran değeri kullanılmış, söz konusu oran işletmelerin mali raporlarında yer alan dönen varlıkları ile kısa vadeli yabancı kaynaklarının birbirine bölünmesi ile elde edilmiştir.

Rekabetçi hamlelerin analiz edilmesinde içerik analizi kullanılmış ve veriler veri madenciliği ile elde edildikten sonra öncelikle ilgisiz olduğu düşünülen haberler havuzdan çıkarılmıştır. Ardından her bir havayolu için ayrı ayrı bölümlendirilen haberler yıllara göre ayrılmıştır. Bu işlemin sonrasında özellikle tarife, kapasite ve fiyat ile ilgili olan haberlerde birden fazla uçuş hattı içeren haberler ayrı maddeler haline getirilmiştir. Ayırma işleminin ardından her bir haberin hamle türü belirlenmiş ve en sonunda söz konusu haberin hangi havayolu işletmesi için hamle olacağını belirten işaretlemeler gerçekleştirilmiştir. Her bir satır bazında yapılan işaretlemelerde en üst satırda rakip çiftleri bulunmakta ve haberin içeriğine göre rakip çifti bazında yapılan işaretlemeler ilgili yerlerine yerleştirilmektedir. Son olarak yapılan işaretlemelerin ardından alt satırda toplama yapılarak ilgili yıl ve havayolu için rakip çifti düzeyinde rekabetçi hamle sayıları elde edilmektedir. Tablo 2.5’de araştırma kapsamında içerik analizi yapılan rekabetçi hamlelere ve analize ilişkin örneklere yer verilmektedir.

**Tablo 2.5. Rekabetçi Hamle Örnekleri**

TARİH	HABER	TÜR
26.09.2018	British Airways yeni kabin üniformalarını tanıttı..	Hizmet geliştirme
1.08.2017	...Gatwick- Ibiza 39 GBP’den başlayan fiyatlarla...	Fiyat indirim
30.3.2016	...mobil uygulama ile çoklu boarding pass alma başladı.	Yeni hizmet sunma
18.12.2017	...Yeni hat Kayseri 89 Euro....	Pazara giriş indirim
8.2.2018	Empire State Binası Koşusu Sponsorluğu...	Sponsorluk faaliyetleri
7.6.2017	...100 TL farkla Business Class upgrade...	Yeni promosyon
22.12.2016	...Miles-Smiles Otel Rez. 1 Euro=5 Mil...	SUYP
3.12.2018	Mesut Özil Emirates ile futbol heyecanını Dubai’ye getiriyor.	Reklam ve tanıtım
1.12.2018	THY 2018 yazında Samsun – Stuttgart hattına başlıyor	Yeni pazara giriş
26.2.2018	THY Phuket hattındaki 4 uçuşunu 6’ya çıkarıyor	Frekans artışı
15.4.2018	THY Garuda Indonesia ile kod paylaşımını genişletiyor	Kod paylaşımı
10.1.2017	THY Atlanta hattında A330 yerine B777 kullanmaya başlayacak.	Uçak tip büyütme
4.5.2018	..filosuna yeni bir A330 ekledi...	Filoya yeni uçak ekleme

Hat bazlı yapılan hamlelerde her uçuş hattı için farklı rakiplerin etkileneceği düşünülmektedir. Bu kapsamda ilgili hamlelerin analizleri söz konusu uçuş hattında doğrudan ya da aktarmalı bir biçimde seyahat alternatifi oluşturan havayolu işletmeleri için gerçekleştirilmiştir. Şekil 2.3’de hat bazında gerçekleştirilen rekabetçi hamlelere ilişkin olarak yapılan içerik analizlerinin gösterimine yer verilmektedir.



**Şekil 2.3.** Rekabetçi Hamle Analizi Örneği

Şekil 2.3’de verilen örnekte Türk Hava Yolları’nın İstanbul-Frankfurt hattı için yapmış olduğu frekans artışından etkilenmesi muhtemel olan havayolu işletmeleri doğrudan ve aktarmalı uçuşlar sunmalarına göre ayrılmıştır. Doğrudan uçuş sunan havayolu işletmeleri Türkiye-Almanya ülke çifti pazarında trafik haklarının izin verdiği kapsamda uçuş gerçekleştirebilen ve ilgili ülkelerde tescil edilmiş havayolu işletmelerinden oluşmaktadır. Analizi daha detaylı hale getiren unsur aktarmalı uçuşlarla ilgili pazardaki oyunculara rakip olan havayolu işletmelerinin belirlenmesidir. Bu noktada devreye bağlantı kalitesi ve rota sapma faktörü (detouring) girmektedir. Bağlantı kalitesi ve rota sapma faktörü ile ilgili araştırmalarda aktarmasız ve aktarmalı uçuşlar arasındaki oranın %40’a kadar anlamlı bağlantılara işaret ettiği, daha yüksek olan bağlantıların ise anlamsız bağlantılar olarak kabul edildiği belirtilmektedir (Danesi, 2006; Goedeking, 2010; Burghouwt ve Redondi, 2013; Dobruszkes ve Peeters, 2019). Bu bağlamda ilgili uçuş hattı için sunulan aktarmaların direkt uçuşlar ile kıyaslaması yapılmalıdır. Great Circle Distance sitesi üzerinden hat bazında direkt ve aktarmalı uçuşların kıyaslaması yapılarak anlamlı bağlantıların hangi havayolu işletmeleri tarafından sunulduğu anlaşılmaktadır. Şekil 2.4’te yukarıda verilen örnek için yapılan analizlerin harita üzerinde gösterimine yer verilmiştir.



**Şekil 2.4.** İstanbul-Frankfurt Hattı Aktarma Seçenekleri  
**Kaynak:** gcmmap.com

Şekil 2.4'te İstanbul-Frankfurt hattı için doğrudan ve aktarmalı seyahat seçeneklerine yer verilmiştir. İlgili hat için rekabetçi hamle kararı verilirken Tablo 2.6'da verilen değerlerden yararlanılmaktadır.

**Tablo 2.6.** Anlamlı Bağlantıların Elde Edilmesi

Uçuş Hattı	Uçuş Tipi	Aktarma Noktası	Uçuş Mesafesi	Rota Sapma Faktörü	Karar
İstanbul-Frankfurt	Doğrudan	-	1841 km	-	
İstanbul-Atina-Frankfurt	Aktarma	Atina	2372 km	+ % 28,8	✓
İstanbul-Zürih-Frankfurt	Aktarma	Zürih	2030 km	+ % 10,3	✓
İstanbul-Amsterdam-Frankfurt	Aktarma	Amsterdam	2555 km	+ % 38,8	✓
İstanbul-Kiev-Frankfurt	Aktarma	Kiev	2610 km	+ % 41,8	X
İstanbul-Paris-Frankfurt	Aktarma	Paris	2669 km	+ % 45	X
İstanbul-Londra-Frankfurt	Aktarma	Londra	3151 km	+ % 71,2	X

Tablo 2.6'da söz konusu hat için aktarmalı uçuş mesafeleri ve rota sapma faktörü (detouring factor) ile oluşan uçuş mesafesinin doğrudan uçuşla olan oranları yer almaktadır. Bu bağlamda İstanbul-Frankfurt hattı için rota sapma faktörü %40'a kadar olan uçuşlar anlamlı bağlantılar oluşturmakta ve söz konusu aktarmaları sunan havayolu işletmeleri ilgili hatta rekabet eden havayolu işletmeleri için rakip olarak ele alınabilmektedir.

Diğer hamle türlerinde ise havayolu işletmelerinin iş modeli ve havayolu işletmesine özgü bazı diğer unsurlar devreye girmektedir. Örneğin geleneksel iş modeline sahip bir havayolu işletmesinin Business Class<sup>5</sup> sınıfında konfor temelli bileşenler üzerinde yapmış olduğu bir rekabetçi eylemin hamle değerlendirmesinde tamamı ekonomi sınıfı koltuklara sahip filoları bulunan düşük maliyetli ya da charter iş modeline sahip havayolu işletmeleri kapsam dışında tutulmaktadır.

Araştırma kapsamında tasarlanan modellerin işlerliğinin test edilmesi için Panel veri analizi kullanılmaktadır. Panel verilere boylamsal veriler veya kesitsel zaman serisi verileri de denilmektedir. Bu boylamsal veriler "birkaç farklı zaman diliminde aynı birimler üzerindeki gözlemlere" sahiptir (Kennedy, 2008, s. 281). Bir panel veri seti, her biri farklı zaman dilimlerinde tekrarlanan ölçümlere sahip olan birden çok öğeye sahiptir. Panel (uzunlamasına) veriler tipik olarak birimlerin zaman serisi gözlemlerini içeren verilere karşılık gelmektedir. Bu nedenle, panel verilerindeki gözlemler en az iki boyut içerir; bunlar alt simge *i* ile gösterilen kesit boyutu ve alt simge *t* ile belirtilen zaman serisi boyutudur (Gujarati, 2014, s. 640). Örnek bir gösterim denklem 2.3'de verilmektedir.

$$Y_{it} = \beta_1 + \beta_2 X_{2it} + \beta_3 X_{3it} + \dots + u_{it} \quad (2.3)$$

Burada,

*i*: kesit boyutunu,

*t*: zaman serisi boyutunu göstermektedir.

Panel verileri, sabit etki ve / veya rastgele etki modelleri ile analiz edilen bireysel (grup) etkiye, zaman etkisine veya her ikisine sahip olabilir (Park, 2011, s. 1). Panel veri analizinin bazı avantajları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Baltagi, 2013, s. 3-6; Gujarati, 2004, s. 637):

- Panel verileri zaman içinde bireyler, firmalar, devletler, ülkeler vb. ile ilgili olduğundan, bu birimlerde heterojenlik olması kaçınılmazdır. Panel veri teknikleri, bireye (firmalar, eyaletler, ülkeler gibi mikro birimler) özgü değişkenlere izin vererek bu tür heterojenliği hesaba katabilmektedir.

---

<sup>5</sup> Daha çok ücret karşılığı daha iyi servis verilen ayrı bir bölümdür. Ticari sınıf ya iş amaçlı yolcu sınıfı olarak da isimlendirilir (<http-6>).

- Kesit gözlemlerinin zaman serilerini birleştirerek "daha bilgilendirici veri, daha fazla değişkenlik, değişkenler arasında daha az doğrusallık, daha fazla serbestlik derecesi ve daha fazla verimlilik" sağlamaktadır.
- Gözlemlerin tekrarlanan kesitini inceleyerek, değişimin dinamiklerini incelemek için daha uygundur.
- Panel veriler, saf kesit veya saf zaman serisi verilerinde kolayca gözlemlenemeyen etkileri daha iyi algılayabilmekte ve ölçebilmektedir.
- Panel veriler, daha karmaşık davranış modellerini incelenmesini sağlamaktadır.
- Panel veriler çok fazla sayıda veriyi kullanılabilir hale getirebilir. Analiz birimleri geniş kümeler halinde bir araya getirildiğinde ortaya çıkabilecek yanlışlığı en aza indirebilmektedir.

Panel veri analizi kapsamında kullanılan modellere bakıldığında Klasik Model, Sabit Etkiler ve Rastgele Etkiler Regresyon modellerinin kullanıldığı görülmektedir (Park, 2011, s. 7). Söz konusu modellerin seçiminde ise bazı testler yapılmaktadır (Hiestand, 2005, s. 44). İlerleyen bölümlerde model belirleme testlerine ilişkin bilgiler araştırma bulguları ile detaylıca anlatılmaktadır. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için kullanılan Panel veri analizlerinde Stata 13 programı kullanılmıştır.

### **3. BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama süreci sonucunda elde edilen ikincil verilere, verilerin analizine ve analizlerden elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlanmasına yer verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle araştırma kapsamındaki havayolu işletmelerine ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Bunların başında havayolu işletmelerinin kuruluş tarihi ve mevcut durumları ve tescil edildikleri ülkeler ile ilgili bilgiler gelmektedir. Sonrasında ise havayolu işletmelerinin benimsedikleri iş modelleri ile bağlı buldukları stratejik ittifaklara ilişkin bilgilere verilmektedir. Ek olarak, 2014-2018 yıllarında havayolu işletmelerinin kapasiteleri gösteren AKK değerleri, toplam uçuş sayıları, çalışan sayısı bilgileri ortalama olarak sunulmaktadır. Ayrıca, uçak sayıları ve faaliyet gösterilen pazar çifti sayıları da 2014-18 dönemi için ayrı ayrı verilmektedir.

Tanımlayıcı istatistiklerin sunulmasının ardından bir önceki bölümde açıklananlar doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin analize tabi tutulduğu panel veri analizleri ve bunların yorumlarına ait bulgulara verilmiştir.

#### **3.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bağlamda havayolu işletmeleri ve bu işletmelerin gerçekleştirdikleri rekabetçi hamlelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ayrı başlıklar halinde sunulmaktadır.

##### **3.1.1. Havayolu işletmeleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler**

Araştırmada yer alan havayolu işletmelerine ait bilgiler söz konusu işletmelerin işletme olgunluklarını ortaya koyan kuruluş yılı bilgileri, pazarda gerçekleştirdikleri rekabetçi eylemlerin türleri üzerinde etkisi olduğu düşünülen iş modelleri ile uçuş ağını büyütme ve genişletmeye yönelik amaçların bir ürünü olan stratejik ittifak üyeliği bilgilerinden oluşmaktadır. Ek olarak araştırmada yer alan havayolu işletmelerinin coğrafi dağılımı açısından bilgi veren ülke bilgileri de araştırma kapsamında yer verilen bilgiler arasındadır. Son olarak pazara sundukları kapasiteyi belirleyen AKK ve uçuş sayıları ile sahip oldukları insan kaynağını ortaya koyan çalışan sayısı, sahip olunan uçak sayısı ve faaliyet gösterilen pazar çifti sayısı da araştırmanın bu bölümünde sunulan

bilgilerdendir. İlk olarak Tablo 3.1’de havayolu işletmelerinin kuruluş tarihleri ve mevcut durumlarına ait bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 3.1. Havayolu İşletmelerinin Kuruluş Tarihleri ve Mevcut Durumları**

Adı	Uluslararası Adı	Icao Kodu	Kuruluş Tarihi	Mevcut Durum
Ege Havayolları	Aegean Airlines	A3	1992	Faal
Aeroflot Rus Havayolları	Aeroflot	SU	1932	Faal
Arap Havayolları	Air Arabia	G9	2003	Faal
Astana Havayolları	Air Astana	KC	2001	Faal
Fransa Havayolları	Air France	AF	1933	Faal
Atlas Global	Atlas Global	KK	2001	İflas
İngiliz Havayolları	British Airways	BA	1919	Faal
Condor	Condor	DE	1955	Faal
Turistik Hava Taşımacılık	Corendon	XC	2004	Faal
Easyjet	Easyjet	U2	1995	Faal
Mısır Havayolları	Egypt Air	MS	1932	Faal
Emirates	Emirates	EK	1985	Faal
Germania Havayolları	Germania	ST	1986	İflas
Jet2	Jet2	LS	2002	Faal
KLM	KLM	KL	1919	Faal
Lufthansa Alman Havayolları	Lufthansa	LH	1926	Faal
Pegasus Havayolları	Pegasus Airlines	PC	1990	Faal
Katar Havayolları	Qatar Airways	QA	1993	Faal
Ürdün Kraliyet Havayolları	Royal Jordanian	RJ	1963	Faal
Singapur Havayolları	Singapore Airlines	SG	1947	Faal
Güneş Ekspres Havayolları	Sun Express	XQ	1989	Faal
İsviçre Havayolları	Swiss International	SR	1931	Faal
Thomas Cook	Thomas Cook	MT	2003	İflas
TUI Fly	TUI Fly	X3	2007	Faal
Türk Havayolları	Turkish Airlines	TK	1933	Faal
Ukrayna Havayolları	Ukraine International	PS	1992	Faal

Tablo 3.1’deki bilgilere göre araştırmada yer alan havayolu işletmelerinin 23’ü halen faaliyetlerine devam etmektedir ancak kalan 3 havayolu işletmesi 2018 yılı sonrası iflaslarını açıklayarak faaliyetlerine son vermek durumunda kalmıştır. Araştırmada yer alan 5 havayolu işletmesi 1990-2000 yılları arasında, 7 havayolu işletmesi ise 2000 yılından sonra kurulmuştur. 2020 yılı sonu itibarıyla kuruluş tarihi olarak en eski işletmeler British Airways ve KLM, en genç havayolu işletmesi ise TUI Fly’dır. Son yıllarda kurulan havayolu işletmeleri iş modeli açısından (bir sonraki bölümde detaylı verilmektedir) değerlendirildiğinde düşük maliyetli ve charter iş modelinin daha çok benimsendiği görülmektedir ancak bu bağlamda genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Havayolu işletmelerine ait kuruluş yılı ve mevcut durum bilgilerinin verilmesinin

ardından Tablo 3.2’de söz konusu havayolu işletmelerine ait iş modeli ve stratejik ittifak bilgilerine yer verilmektedir.

**Tablo 3.2.** *Havayolu İşletmelerinin İş Modelleri ve Bağlı Oldukları Stratejik İttifaklar*

Havayolu	İş modeli	Küresel stratejik ittifak
A3	Geleneksel	Star Alliance
SU	Geleneksel	SkyTeam
G9	Düşük Maliyetli	-
KC	Geleneksel	-
AF	Geleneksel	SkyTeam
KK	Geleneksel	-
BA	Geleneksel	Oneworld
DE	Charter	-
XC	Charter	-
U2	Düşük Maliyetli	-
MS	Geleneksel	Star Alliance
EK	Geleneksel	-
ST	Düşük Maliyetli	-
LS	Charter	-
KL	Geleneksel	SkyTeam
LH	Geleneksel	Star Alliance
PC	Düşük Maliyetli	-
QA	Geleneksel	Oneworld
RJ	Geleneksel	Oneworld
SG	Geleneksel	Star Alliance
XQ	Düşük Maliyetli	-
SR	Geleneksel	Star Alliance
MT	Charter	-
X3	Charter	-
TK	Geleneksel	Star Alliance
PS	Geleneksel	-

Tablo 3.2’deki bilgilere göre araştırmada yer alan havayolu işletmelerinin yarısından fazlası (16 işletme) geleneksel havayolu işletmelerinden oluşmaktadır. Geriye kalan havayolu işletmeleri iş modeli dağılımı açısından eşit sayıda olup 5’ini düşük maliyetli, 5’ini ise charter iş modeline sahip havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. Küresel stratejik ittifak üyeliklerine bakıldığında araştırma kapsamında incelenen sadece 12 havayolu işletmesinin herhangi bir küresel ittifak üyeliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu 12 işletmenin 6’sı Star Alliance, 3’ü Oneworld ve kalan 3’ü de SkyTeam ittifak grubu içerisinde yer almaktadır. Stratejik ittifak üyeliğine sahip havayolu işletmelerinin iş modellerinin geleneksel iş modeli olduğu görülmektedir ancak araştırmada yer alan geleneksel havayolu işletmelerinin bazıları söz konusu ittifaklar içerisinde bulunmamaktadır. Tablo 3.3’de havayolu işletmelerinin merkezlerinin bulunduğu ülke bilgilerine yer verilmektedir.

**Tablo 3.3. Havayolu İşletmelerine Ait Ülke Bilgileri**

Havayolu	Ülke	Havayolu	Ülke
TK	Türkiye	AF	Fransa
PC		KL	Hollanda
KK		A3	Yunanistan
XC		SR	İsviçre
XQ		SU	Rusya
LH	Almanya	PS	Ukrayna
DE		KC	Kazakistan
ST		SG	Singapur
X3		QA	Katar
BA	Birleşik Krallık	MS	Mısır
U2		RJ	Ürdün
LS		EK	Birleşik Arap Emirlikleri
MT		G9	

Tablo 3.3'deki bilgilere göre araştırma kapsamında yer alan 26 havayolu işletmesinin 5'i (%19) Türkiye merkezli havayolu işletmelerinden, 4'er tanesi (%15+%15) Almanya ve Birleşik Krallık'tan, 2'si ise (%8) Birleşik Arap Emirlikleri merkezli havayolu işletmelerinden oluşmaktadır. Kalan havayolu işletmeleri ise her biri farklı ülkelerden birer adet olmak üzere 11 farklı ülkeyi temsil etmektedir. Araştırma kapsamındaki havayolu işletmelerinin merkez olduğu ülkelere bakıldığında Türk dış hatlar havayolu taşımacılığı bağlamında yolcu taşımacılığı açısından en önemli pazarların bulunduğu Almanya, Birleşik Krallık gibi ülkelere göre diğer ülkelere göre daha fazla sayıda havayolu işletmesi olduğu görülmektedir. Havayolu işletmelerine ait ülke bilgilerinin verilmesinin ardından Tablo 3.4'de 2014-2018 yılları arasındaki ortalama AKK değerleri, ortalama uçuş sayısı ve Tablo 3.5'de çalışan sayılarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 3.4. 2014-18 Ortalama AKK ve Toplam Uçuş Sayıları**

Havayolu	AKK (000000)	Toplam Uçuş Sayısı	Havayolu	AKK (000000)	Toplam Uçuş Sayısı
A3	13841	65924	LS	18932	49322
SU	102996	301545	KL	112710	239242
G9	19551	59466	LH	189772	517994
KC	12992	42818	PC	30566	155502
AF	167995	344018	QA	178551	166740
KK	7417	27040	RJ	11435	36151
BA	177314	362727	SG	119589	85706
DE	31609	38176	XQ	15135	28535
XC	4435	10398	SR	52080	146730

U2	90337	502683	MT	26836	30393
MS	27105	83297	X3	14478	28434
EK	353588	186908	TK	162710	453776
ST	8820	22820	PS	14184	45228

Tablo 3.4'deki bilgilere göre Emirates, Qatar, Türk Hava Yolları, British Airways gibi geleneksel taşıyıcıların daha çok AKK ürettiği görülmektedir. Kuşkusuz bu durumun ortaya çıkmasında gerek filolarındaki uçakların koltuk ve menzil açısından kapasiteleri, gerekse uçuş ağlarının genişliği etkili olmaktadır. AKK ve toplam uçuş sayısı bakımından en düşük değerlere sahip havayolu işletmesi Corendon olarak görülmektedir. Gerek filosundaki uçak sayısı (bölümün devamında verilmektedir) gerekse uçuş noktalarının belirli bir ölçekte olması bu durumun oluşmasında etkili olan unsurlardandır. Üretilen AKK ve toplam uçuş sayılarına bakıldığında daha az uçuşla daha çok AKK üreten işletmeler olduğu da görülmektedir. Örneğin Lufthansa 500.000'den fazla uçuş ile 189,7 milyar AKK üretirken, Emirates hemen hemen üçte bir daha az uçuş ile Lufthansa'dan neredeyse 2 kat daha fazla AKK üretebilmiştir. Bir başka örnekte Lufthansa ile hemen hemen aynı uçuş sayısına sahip olan Easyjet'in, Lufthansa'nın yarısından daha az AKK üretebildiği görülmüştür.

**Tablo 3.5. 2014-18 Ortalama Çalışan Sayısı**

HAVAYOLU	ÇALIŞAN SAYISI	HAVAYOLU	ÇALIŞAN SAYISI
A3	2206	LS	4607
SU	21638	KL	31226
G9	1980	LH	53298
KC	4545	PC	4958
AF	60524	QA	30694
KK	1122	RJ	4138
BA	38917	SG	14802
DE	3495	XQ	3768
XC	640	SR	9310
U2	11050	MT	2923
MS	30291	X3	2502
EK	61067	TK	23374
ST	951	PS	2983

Tablo 3.5'deki bilgiler ışığında havayolu işletmelerinin 5 yıllık zaman dilimindeki ortalama çalışan sayılarına bakıldığında geleneksel havayolu işletmelerinin daha fazla sayıda çalışanı olduğu görülmektedir. Tıpkı üretilen AKK'de olduğu gibi en düşük değerlere sahip olan bir diğer ifade ile söz konusu havayolu işletmeleri içerisinde en az

sayıda çalışana sahip olan havayolu işletmesi beş yıl ortalaması 640 kişi olan Corendon'dur. Emirates ise ilgili yıllar içerisinde ortalama en fazla çalışan sayısına sahip olan havayolu işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 3.6'da havayolu işletmelerinin 2014-18 yılları arası uçak sayılarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 3.6. Uçak Sayıları**

Havayolu	2014	2015	2016	2017	2018
A3	36	45	47	46	49
SU	155	167	189	224	252
G9	40	25	36	38	44
KC	34	30	30	32	33
AF	236	196	195	222	220
KK	19	20	25	24	16
BA	260	280	293	268	293
DE	41	42	45	48	85
XC	10	10	11	10	10
U2	209	225	235	258	315
MS	65	65	64	50	54
EK	218	231	239	244	256
ST	24	21	22	24	12
LS	53	40	51	67	84
KL	188	188	195	196	205
LH	348	330	327	357	351
PC	52	65	78	73	81
QA	133	158	192	175	223
RJ	35	27	24	25	25
SG	105	102	106	107	121
XQ	53	54	49	52	46
SR	92	105	89	91	92
MT	27	36	33	33	50
X3	18	24	23	28	31
TK	224	258	271	260	261
PS	31	31	37	38	41

Tablo 3.6'da yer alan uçak sayıları ile ilgili bilgilere göre Air France, British Airways, Easyjet, Emirates, Lufthansa ve Türk Hava Yolları'nın filolarında her bir yıl için 200'den fazla uçak olduğu görülmektedir. Bunlar içerisinde LH ilk sırada yer almakta ve söz konusu yıllar içerisinde her bir yıl 300'den fazla uçağı filosunda bulundurmaktadır. Diğer yandan Aeroflot, KLM ve Qatar Airways'in son bir iki yıl içerisinde uçak sayılarını 200'ün üzerine çıkardıkları görülmektedir. Aeroflot, Condor, Easyjet ve Emirates her yıl uçak sayılarını artıran havayolu işletmeleri arasında yer almaktadır. Ek olarak KLM ve Ukrayna Havayolları da 2014-15 döneminde sabit diğer yıllarda sürekli artan bir grafik sergilemiştir. Filosundaki uçak sayısının yıllara göre değişimi açısından en istikrarlı olan bir diğer ifadeyle uçak sayısı zaman içerisinde çok fazla değişmeyen havayolu işletmesi

ise Corendon olmuştur. 2014-18 karşılaştırması yapıldığında filosundaki uçak sayısı en fazla artış gösteren havayolu işletmeleri Aeroflot, Easyjet ve Qatar Airways olarak görülmektedir. Tablo 3.7’de havayolu işletmelerinin 2014-2018 yılları arasında faaliyet gösterdiği pazar çifti sayılarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

**Tablo 3.7. Havayolu İşletmelerinin Faaliyet Gösterdiği Pazar Çifti Sayısı**

Havayolu	2014	2015	2016	2017	2018
A3	260	334	306	263	280
SU	499	550	527	502	536
G9	164	176	162	165	169
KC	131	135	131	137	138
AF	560	472	467	496	520
KK	59	103	100	146	239
BA	509	538	581	640	653
DE	519	553	504	586	631
XC	518	585	611	421	510
U2	1442	1577	1696	1808	2102
MS	226	235	204	239	302
EK	288	290	306	312	311
ST	217	597	744	755	977
LS	444	450	484	616	700
KL	276	284	311	339	328
LH	732	663	657	662	691
PC	373	364	395	461	458
QA	274	292	317	336	329
RJ	135	121	110	134	117
SG	134	126	138	131	141
XQ	96	156	196	266	260
SR	221	274	269	269	279
MT	562	579	654	664	700
X3	537	640	544	446	447
TK	838	932	1024	1014	1038
PS	168	152	160	177	158

Tablo 3.7’ye göre tüm yıllar için en fazla uçuş noktasına sahip havayolu işletmesi düşük maliyetli iş modelini benimseyen Avrupa-Kuzey Afrika ve Orta Doğu’nun belirli bir bölümünü kapsayan pazarları ile Easyjet’dir. Özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkelerin kendi arasındaki havayolu pazarında 8. Trafik Hakkının rahatça kullanılmasına olanak sağlayan ekonomik düzenlemelerin hayata geçmesiyle beraber havayolu işletmeleri diledikleri ülke çifti pazarında diledikleri şehre sefer düzenleyebilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere Easyjet düşük maliyetli iş modeli ile ekonomik düzenlemelerin de sunduğu serbestlikle çok sayıda şehir çifti pazarına sefer düzenlemektedir. Diğer havayolu işletmelerine bakıldığında Türk Hava Yolları’nın kendi iş modeli grubu içerisinde rakiplerine göre daha fazla sayıda pazar çiftinde faaliyet gösterdiği

görülmektedir. Çok yüksek AKK üretmelerine rağmen faaliyet gösterilen şehir çifti sayısı açısından rakiplerinin gerisinde kalan Emirates ve Qatar gibi havayolu işletmeleri de bulunmaktadır. Bu durum ilgili havayolu işletmelerinin sahip oldukları geniş gövdeli uçaklar ile daha uzak noktalara (Avustralya, Yeni Zelanda vb.) sefer düzenlemesi ile açıklanabilir.

### 3.1.2. Rekabetçi hamleler ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

Havayolu işletmelerinin birbirlerine karşı gerçekleştirmiş olduğu rekabetçi hamleler üzerinde belirleyici olduğu düşünülen unsurların ortaya çıkarılması ile ilgili bulguların verilmesinden hemen önce bu işletmelerin gerçekleştirdikleri rekabetçi hamlelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler bu bölümde çeşitli başlıklar altında verilmektedir. İlk olarak araştırmada her biri ayrı bir model olarak alınan hamle türlerinin sayıları ile ilgili bulgular Tablo 3.8’de verilmektedir.

**Tablo 3.8. Hamle Türlerinin Sayıları**

Model No	Hamle Türü Kategorisi	Hamle Sayısı	(%)
Model 1	Tarife temelli hamleler	7003	48
Model 2	Kapasite ile ilgili hamleler	1681	12
Model 3	Fiyat ile ilgili hamleler	4354	30
Model 4	Konfor temelli hamleler	896	6
Model 5	İmaj ile ilgili hamleler	548	4
<b>TOPLAM</b>		14482	100

Tablo 3.8’de yer alan hamle türleri ile ilgili sayısal verilere göre havayolu işletmelerinin 7003 hamle ile en fazla tarife temelli hamleleri kullandığı görülmektedir. Söz konusu hamleler tüm hamle türleri içerisinde %48’lik bir paya sahiptir. Tarife temelli hamleleri %30’luk pay ve 4354 hamle ile fiyat hamleleri izlemektedir. Diğer bir hamle türü olan kapasite hamleleri ise üçüncü sırada yer almakta ve 1681 hamle ile %12’lik bir pay ile karşımıza çıkmaktadır. Diğer hamle türleri ise daha az miktarlarda yapılan hamleler olarak görülmektedir. Bunlardan konfor temelli hamlelerin 896 adet ve %6’lık bir paya sahip olduğu görülmektedir. İmaj ilgili olan rekabetçi eylemler ise toplamda 548 adetle tüm hamleler içerisinde %4’lük bir paya sahiptir. Rekabetçi eylemlerin türlerine ilişkin dağılımın verilmesinin ardından Tablo 3.9’da havayolu işletmelerinin

gerçekleştirmiş olduğu hamlelerin türleri ve havayolları bağlamında dağılımları verilmektedir.

**Tablo 3.9. Havayolu İşletmelerinin Toplam Hamle Sayıları**

Havayolu	Tarife		Kapasite		Fiyat		Konfor		İmaj		Toplam
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet
A3	334	0,56	14	0,02	154	0,26	15	0,03	80	0,13	597
SU	167	0,47	105	0,30	25	0,07	36	0,10	22	0,06	355
G9	104	0,27	5	0,01	271	0,69	5	0,01	6	0,02	391
KC	54	0,18	16	0,05	146	0,48	61	0,20	29	0,09	306
AF	228	0,53	73	0,17	29	0,07	86	0,20	13	0,03	429
KK	119	0,56	13	0,06	66	0,31	12	0,06	3	0,01	213
BA	625	0,48	180	0,14	390	0,30	95	0,07	21	0,02	1311
DE	215	0,41	9	0,02	271	0,52	16	0,03	8	0,02	519
XC	45	0,49	4	0,04	24	0,26	4	0,04	14	0,15	91
U2	450	0,73	6	0,01	105	0,17	40	0,07	14	0,02	615
MS	79	0,17	20	0,04	336	0,72	26	0,06	8	0,02	469
EK	667	0,55	213	0,18	179	0,15	87	0,07	70	0,06	1216
ST	271	0,53	6	0,01	217	0,43	7	0,01	9	0,02	510
LS	221	0,48	5	0,01	223	0,48	5	0,01	6	0,01	460
KL	390	0,55	213	0,30	9	0,01	83	0,12	16	0,02	711
LH	432	0,53	174	0,21	138	0,17	56	0,07	15	0,02	815
PC	122	0,33	7	0,02	211	0,58	16	0,04	9	0,02	365
QA	549	0,51	294	0,28	90	0,08	56	0,05	80	0,07	1069
RJ	70	0,40	36	0,20	31	0,18	20	0,11	20	0,11	177
SG	487	0,62	112	0,14	128	0,16	35	0,04	24	0,03	786
XQ	124	0,57	5	0,02	72	0,33	12	0,06	4	0,02	217
SR	140	0,56	35	0,14	2	0,01	55	0,22	20	0,08	252
MT	181	0,31	16	0,03	370	0,64	13	0,02	1	0,00	581
X3	62	0,21	3	0,01	221	0,75	6	0,02	1	0,00	293
TK	742	0,63	107	0,09	253	0,21	41	0,03	36	0,03	1179
PS	125	0,23	10	0,02	393	0,71	8	0,01	19	0,03	555

Tablo 3.9'deki bilgiler havayolu işletmelerinin 2014-2018 dönemi içerisinde yapmış oldukları rekabetçi eylemleri türlerine göre ayırmakta ve her bir havayolu işletmesinin hangi hamle türünü ne kadar kullandığının bilgisini sunmaktadır. Buna göre British Airways'in 5 yıllık zaman zarfında gerçekleştirdiği 1311 hamle onu rekabetçi eylem gerçekleştirme açısından en aktif havayolu işletmesi yapmaktadır. British Airways'in gerçekleştirdiği 1311 hamlenin %48'i (625 adet) tarife temelli hamlelerden oluşmaktadır. Tarife temelli hamleleri %30'luk pay ve 390 hamle ile fiyat hamlesi izlemektedir. Özetle British Airways ilgili yıllar içerisinde çoğunlukla yeni bir pazara giriş yapma, frekans artırma, kod paylaşımı ya da bilet fiyatlarında sunduğu indirim gibi rekabetçi hamlelere başvurmuştur. Gerçekleştirdiği rekabetçi hamleleri sayısı açısından öne çıkan diğer işletmelerde durum benzerdir. Örneğin Emirates (1216 hamle) ve Türk

Hava Yolları (1179 hamle) tarafından gerçekleştirilen rekabetçi hamlelere bakıldığında tarife temelli hamlelere daha sık başvurulduğu (Emirates: 667/%55; Türk Hava Yolları: 742/%63) ve tarife temelli hamleleri fiyat ya da kapasite hamlelerinden birinin izlediği görülmektedir. Fiyat hamlelerini daha fazla öne çıkaran işletmeler de mevcuttur. Air Astana (%48), Egypt Air (%72), Pegasus (%58), Ukrayna Havayolları (%71), Thomas Cook (%64), TUI Fly'ın (%75) fiyat ile ilgili olan rekabetçi hamlelerinin diğer hamle türlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Gerçekleştirdiği hamlelerin dağılımı açısından en istikrarlı olan havayolu işletmesi ise Royal Jordan'dır. Tarife temelli hamle sayısı diğerlerine göre fazla olsa da gerek aradaki farkın fazla olmaması gerekse kalan diğer hamle türlerinin nicelik olarak birbirlerine yakın olması söz konusu tutarlılığı sağlamaktadır. Genel bir değerlendirme yapıldığında havayolu işletmelerinin tarife ve fiyat hamlelerine daha sık başvurduğu kalan diğer hamle türleri içerisinde de kapasite ile ilgili hamleleri daha çok tercih ettiği görülmektedir.

### **3.2. Rekabetçi Hamlelere Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi**

Araştırmada yer alan havayolu işletmelerine ve gerçekleştirilen rekabetçi hamlelere yönelik tanımlayıcı bilgilerin verilmesinin ardından araştırmanın bu bölümünde rekabetçi eylemlere etki eden faktörlerin incelendiği araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Bu bağlamda ilk olarak modellerde yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulacak ve ardından rekabetçi eylemlere etki eden faktörlerin incelendiği modellere ilişkin analiz sonuçları aktarılacaktır.

#### **3.2.1. Tanımlayıcı istatistikler**

Tablo 3.10'da araştırmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir.

**Tablo 3.10. Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Tarife	3250	8,810	13,001	0	107
Kapasite	3250	3,895	5,574	0	54
Fiyat	3250	10,026	14,478	0	130
Konfor	3250	5,078	5,757	0	34
İmaj	3250	2,330	2,987	0	25
Büyüklik	3250	3,800	7,380	0,010	98,713
Toplam Uçuş Sayısı	3250	3,159	5,759	0,018	56,425
Kod Paylaşımı	3250	0,099	0,298	0	1
Stratejik İttifaklar	3250	0,065	0,246	0	1
İş Modeli	3250	0,445	0,497	0	1
İşletme Olgunluğu	3250	1,809	2,058	0,074	13,571
İnsan Kaynakları	3250	4,981	11,099	0,008	119,941
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	3250	1,207	0,782	0,172	5,807
Rakibin Yarışma Yeteneği	3250	0,034	0,039	0	0,333
Filo Homojenlik Endeksi	3250	1,164	0,654	0,280	3,571
Kaynak Aktarma Yeteneği	3250	3,341	6,134	0,015	65,667
Pazar Ortaklığı	3245	1,925	0,268	1,707	7,845

Tablo 3.10’da araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. 26 havayolunun rakip çifti düzeyinde ve 5 yıllık zaman periyodunda analizinin yapılmasıyla ortaya çıkan gözlem sayısı her bir değişken için 3250 olmuştur. Hamle sayılarına bakıldığında bazı rakip çiftleri arasında hamle gerçekleşmediği için minimum değer 0 olmuştur. En yüksek değerlere bakıldığında fiyat ile ilgili hamle sayısının 130, tarife ile ilgili hamle sayısının 107 olduğu görülmektedir. Pazar işbirliği, stratejik ittifak ve aynı iş modelini benimseme değişkenleri kukla değişkenler olduğundan 0 ve 1 değerlerini almışlardır. Değişkenlerin aldıkları değerlere göre standart sapmaları yüksek olan değişkenlerde veri setini normal dağılıma yakın hale getirebilmek amacıyla logaritmik dönüşüm uygulanmıştır.

### 3.2.2. Model belirleme testleri

Panel regresyon analizi kapsamında; klasik model (Havuzlanmış OLS), sabit etkiler modeli ve tesadüfi (rassal) etkiler modeli (GEKK) olmak üzere üç model kullanılmaktadır (Park, 2011, s. 7). Bu üç modelden hangisinin kullanılacağını belirlemek için bazı ön testlerin yapılması gerekmektedir (Hiestand, 2005, s. 44). İlk olarak klasik modeli sabit etkiler modeline karşı sınamak amacıyla F testi yapılmıştır (Park, 2011, s. 12). Ek olarak

verinin birimlere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek, diğer bir ifadeyle, klasik modelin uygunluğunu tesadüfi etkiler modeline karşı sınamak amacıyla Breusch-Pagan (1980) Lagrangian Çarpımı (LM) testi kullanılmıştır. Tablo 3.11’de söz konusu testlere ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

**Tablo 3.11. Breusch-Pagan LM ve F-Testi**

MODELLER	Breusch-Pagan LM Test			F-Test		
	Stat.	Prob.	KARAR	Stat.	Prob.	KARAR
Model 1	1135,95	0,000	$H_0$ Red	203,35	0,000	$H_0$ Red
Model 2	2511,28	0,000	$H_0$ Red	295,78	0,000	$H_0$ Red
Model 3	1107,56	0,000	$H_0$ Red	169,45	0,000	$H_0$ Red
Model 4	1202,21	0,000	$H_0$ Red	508,35	0,000	$H_0$ Red
Model 5	1750,28	0,000	$H_0$ Red	273,25	0,000	$H_0$ Red

Klasik modeli, sabit etkiler modeline karşı sınamak amacıyla F testi uygulanmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere, araştırmada yer alan tüm modeller için  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Dolayısıyla söz konusu modellerin tamamında klasik modeli kullanmanın uygun olmayacağı görülmektedir. Breusch-Pagan testi sonuçları da klasik modelin tesadüfi etkiler modeline karşı sınanması amacıyla kullanılmıştır. Bu bağlamda tüm modeller için birim etkilerin varyansının sıfıra eşit olduğunu belirten  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Bundan dolayı söz konusu araştırma modelleri için klasik modelin uygun olmadığı, sabit etkiler ya da tesadüfi (rassal) etkiler modellerinden birinin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır (Park, 2011, s. 12).

Sabit etkiler ile tesadüfi etkiler modelleri arasında seçim yapabilmek amacıyla Hausman (1978) testi kullanılmıştır (Gujarati, 2004, s. 651). Tablo 3.12’de tesadüfi etkiler modelini sabit etkiler modeline karşı sınamak amacıyla kullanılan Hausman testi sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.12. Hausman Test Sonuçları**

MODELLER	Stat.	Prob.	KARAR	UYGUN MODEL
Model 1	102,94	0,000	$H_0$ Red	Sabit Ekiler Modeli
Model 2	96,22	0,000	$H_0$ Red	Sabit Ekiler Modeli
Model 3	346,75	0,000	$H_0$ Red	Sabit Ekiler Modeli
Model 4	209,50	0,000	$H_0$ Red	Sabit Ekiler Modeli
Model 5	152,94	0,000	$H_0$ Red	Sabit Ekiler Modeli

Tablo 3.12’de rassal etkiler modelini sabit etkiler modeline karşı test etmek ve “parametreler arasındaki fark sistematik değildir” (rassal etkiler modeli uygundur) şeklindeki  $H_0$  hipotezini sınamak amacıyla kullanılan Hausman test istatistiği sonuçları yer almaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere tüm modellerde  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Bu durum araştırma kapsamında ele alınan tüm modeller için sabit etkiler modelinin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir (Park, 2011, s. 9).

### 3.2.3. Tarife ile ilgili hamlelere etki eden faktörler

Rekabetçi hamle sayılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak geliştirilen modellerden ilki tarife temelli hamlelerle ilgili olanıdır. Bu bağlamda Tablo 3.13’de tarife temelli hamle sayılarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 1’in sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.13.** Model 1 İçin Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t	Prob.	[%95Güven Aralığı]	
Büyüklik	0,3464	0,1428	2,42	0,015	0,0661	0,6266
Toplam Uçuş Sayısı	2,6554	0,3121	8,51	0,000	2,0432	3,2676
Pazar İşbirliği	-0,0666	0,1856	-0,36	0,720	-0,4308	0,2975
Stratejik İttifak Yapma						
Aynı İş Modelini Benimseme						
İşletme Olgunluğu	-0,5069	0,2870	-1,77	0,078	-1,0698	0,0560
İnsan Kaynakları	0,2352	0,1241	1,9	0,058	-0,0081	0,4786
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	0,2343	0,0621	3,77	0,000	0,1124	0,3562
Rakibin Yarışma Yeteneği	0,8343	1,2633	0,66	0,509	-1,6433	3,3121
Filo Homojenliği	-0,288	0,0900	-3,2	0,001	-0,4646	-0,1113
Kaynak Aktarma Yeteneği	-2,6904	0,3161	-8,51	0,000	-3,3106	-2,0703
Pazar Ortaklığı	-0,6910	0,0650	-10,62	0,000	-0,8186	-0,5634
Sabit	-0,1833	0,1736	-1,06	0,291	-0,5238	0,1572
Gözlem Sayısı: 2430	F(10, 1820) = 19,68		R2= 0,0976			
Grup Sayısı: 600	Prob >F = 0, 0000					

Tarife temelli hamle sayıları üzerinde belirleyici olan faktörlerin incelendiği sabit etkiler modelinin sonuçlarına göre, tarife temelli hamle sayıları üzerinde toplam uçuş sayısı ve hazırda bekleyen kaynakların %1; görelî büyüklüğün %5 ve insan kaynaklarının %10 anlam düzeyinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, kaynak aktarma

yeteneği, pazar ortaklığı ve filo homojenliğinin %1; işletme olgunluğunun %10 anlam düzeylerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Grelili büyüklük arttıka tarife temelli hamle sayısı artmaktadır. Grelili büyüklük iki havayolu işletmesinin AKK değerlerinin birbirine oranlanması ile elde edilen asimetrik (odak firma-rakip firma ikisi bağlamında) bir veridir. Geleneksel havayolu işletmelerinin ortalama uçuş uzunluklarının fazla olması, filolarında görece daha yüksek koltuk kapasitesine sahip uçakları bulundurması daha çok AKK üretmelerini sağlamaktadır (O'Connell, 2011, s. 339-340). Bu durumda yüksek AKK üreten havayolu işletmelerinin farklılaşma stratejisi ile rekabet eden geleneksel havayolu işletmeleri olduğu söylenebilir. Geleneksel havayolu işletmeleri gerek uçuş ağlarını büyük ve geniş tutarak gerekse toplam seyahat sürelerini azaltma adına uçuş sıklıklarını optimum düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar (Gillen, 2006, s. 370). Bu bağlamda söz konusu havayolu işletmeleri tarife temelli bileşenleri önemli bir rekabet aracı olarak görmektedir. Dolayısıyla görelili büyüklüğü yüksek olan havayolu işletmelerinin tarife temelli bileşenleri daha çok kullandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları bu önermeleri desteklemektedir ve görelili büyüklük ile tarife temelli hamle sayıları arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H1a hipotezi doğrulanmıştır.

Toplam uçuş sayısı arttıka tarife temelli hamle sayısı artmaktadır. Rakibine göre daha fazla uçuş gerçekleştiren havayolu işletmelerinin uçuş ağlarının büyüklüğü ile ilgili olarak daha çok noktaya uçtuğu, mevcut uçuş noktalarına daha sık uçuş düzenlediği ya da bunların her ikisini birlikte yaptığı söylenebilir (Doganis, 2006, s. 87). Sözü edilen durumların geçerli olabilmesi işletmenin tarife temelli hamleleri gerçekleştirmesine bağlıdır. Bu durumda daha çok uçuş gerçekleştiren işletmenin daha çok tarife temelli hamle gerçekleştirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları ile desteklenen bu durum H2a hipotezinin dođrulanđını göstermektedir. Rakibine göre daha fazla sayıda pazara uçuş hizmeti sunan, mevcut pazarlarına daha fazla sayıda uçuş düzenleyerek sıklığını artıran havayolu işletmelerinin rakibine göre toplam uçuş sayısı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla toplam uçuş sayısı bağlamında söz konusu rakip çiftleri arasındaki oransal değer de aynı Şekilde yükselecektir. Rekabetçi pazar yerinde gerçekleştirilecek hamle öncesi rakip havayolu işletmesi/işletmelerinin tarifelerine yönelik yapılacak bir analiz ile rakip işletmelerin hangi noktalara ne sıklıkla uçtuğu

belirlenebilir. Analiz sonucunda elde edilecek veriler pazarda uygun bir pozisyon alma açısından öneme sahip olacaktır.

Havayolu işletmelerinin işletme olgunluğu azaldıkça tarife temelli hamleleri daha çok yaptıkları görülmektedir. Rakibine göre daha genç olan havayolu işletmelerinin görece daha olgun olan (yaşı daha büyük) işletmeler karşısında rekabet avantajı sağlamak, onların pazar gücüne karşı koyabilmek ve kendi pazar paylarını artırabilmek amacıyla yeni pazarlara giriş yapma, frekansı artırma ya da kaynaklarının yetersiz kaldığı anlarda kod paylaşımı gibi rekabetçi hamlelere başvurması beklenmektedir (Hooper, 2005, s. 337). Araştırma bulguları yukarıda belirtilen önermeleri desteklemektedir ve pazar olgunluğu ile tarife temelli hamleler arasındaki negatif ilişkiyi test eden H6a'nın doğrulandığı görülmektedir.

Daha fazla çalışan sayısına sahip olan havayolu işletmelerin daha çok tarife temelli hamle yaptığı anlaşılmaktadır. Havayolu işletmeleri yeni bir pazara girdiklerine ya da mevcut hatlarında frekanslarını artırmak istediklerinde o hatta sefere konacak uçağın yanı sıra o uçağı kullanacak uçucu ekibe ve yolculara hizmet verecek kabin ekibine de ihtiyaç duymaktadır (Petrović vd., 2018, s. 81-82). Bir havayolu işletmesinin bünyesinde uçucu ekibin uçuş saati kısıtlamalarından<sup>6</sup> dolayı sahip olunan filonun ve planlanan tarifinin özelliğine göre uçucu ekip bulunmaktadır. Tarife ile ilgili rekabetçi bir eylem gerçekleştiğinde daha fazla uçuş saati üretilecek, eğer filo aynı ise uçakların havada kalma süreleri artacaktır. Bu değişimlerden uçucu ekibin görev saatleri de etkilenecek ve havayolu işletmesi daha fazla sayıda personele ihtiyaç duyacaktır. Bu bağlamda çalışan sayısının görece yüksek olması tarife temelli hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve bu pozitif ilişkiyi test eden H7a hipotezi doğrulanmıştır.

Hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması tarife temelli hamle sayısını artırmaktadır. İşletmelerin kullanmadığı ancak kullanmaya hazır olduğu kaynaklarının var olması olası bir hamle yapmak istediklerinde onlara hareket alanı sağlayacaktır (Chen vd., 2007, s. 109). Bu sebeple görece kullanıma hazır daha çok kaynağı bulunan havayolu işletmesinin daha çok hamle yapabiliyor olması beklenen bir sonuçtur (Tsai vd., 2011, s. 770). Havayolu işletmeleri yeni bir pazara girmek ya da frekans artırmak gibi bir hamle gerçekleştirmek istediklerinde mevcut kaynaklarının buna elverişli olması

---

<sup>6</sup> Uçucu Ekip Uçuş Görev ve Dinlenme Süreleri ile Uygulama Esasları Talimatı (SHT-6A.50 Rev. 06)

gerekmektedir. Çünkü tarife temelli bileşenler üzerinde yapılacak bir hamle için fazladan kaynak gerekmektedir. Bu kaynaklardan en önemlileri hiç şüphesiz uçaklar ve bu uçaklara atanacak uçuş ekibidir. Mevcut bir hatta frekans arttırılmak istendiğinde havayolu işletmesinin elinde yeterli uçak ve ekip yoksa bunu operasyonel kiralama yöntemi ile gerçekleştirebilir. Yapılacak kiralama wet-lease olarak bilinen ekip ile birlikte kiralama olabileceği gibi sadece uçağın kiralanmasını kapsayabilir. Buna benzer rekabetçi hamlelerin gerçekleşebilmesi işletmenin finansal kaynaklarının uygun olmasına bağlıdır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada işletmenin kullanıma hazır kaynakları ile tarife temelli hamle sayıları arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H8a hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Filo homojenliği düşük olan firmaların tarife temelli hamleleri daha çok gerçekleştirdiği ortaya çıkarılmıştır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin (DMHI) en belirgin özelliklerinden bir tanesi tek tip filoya sahip olmalarıdır (Hanlon, 2007, s. 58; Belobaba vd., 2009, 123). Tek tip filoya sahip olan havayolu işletmelerinin filo homojenliği ise en yüksek değer olan 1'dir (Klophaus vd., 2012, s. 55). Diğer taraftan geleneksel havayolu işletmeleri farklı tipte uçakları bünyesinde bulunduran filoya sahiptir ve filo homojenliği görece diğer iş modelini benimseyen havayolu işletmelerinin sahip oldukları filoya göre düşüktür (Doganis, 2005, s. 136; Hanlon, 2007, s. 60). Farklı tipte uçaklardan oluşan bir filoya sahip olan geleneksel havayolu işletmelerinin hizmet sunumunun tarife temelli bileşenlerini rekabet aracı olarak kullandıkları bilinmektedir. Çünkü geleneksel havayolu işletmeleri merkez havalimanlarında topla-dağıt ağ yapısını kullanarak merkez havalimanına yakın olan noktaları uzak noktalara bağlamaktadırlar. Bunu yaparken de pazardaki talebi göz önünde bulundurup farklı menzil ve koltuk sayılarına sahip uçakları kullanırlar. Bu ağ yapısı ve uçaklar ile önemli bir talep belirleyicisi olan toplam seyahat süresini azaltabilme adına uçuş sıklığını uygun düzeyde tutmaya çalışırlar. Ayrıca geleneksel havayolu işletmeleri yolcularını dilediği varış yerine ulaştırabilmek için uçuş ağlarını büyük ve geniş tutmaya gayret gösterirler. Dolayısıyla farklı tipte filoya sahip olan geleneksel havayolu işletmeleri bu özelliklerini tarife temelli bileşenler üzerinde kullanma imkânına sahip olur. Bu bağlamda iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu belirten H10a hipotezi doğrulanmıştır.

Kaynak aktarma yeteneği ile tarife temelli hamle sayıları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tüm BN-VN (Origin-Destination) pazarlardaki ortalama

pazar payı ile ölçülen kaynak aktarma yeteneğinde rakibine göre ortalama BN-VN pazar payının düşük olması kaynak aktarma yeteneğini düşürecektir (Tsai vd., 2011, s. 767). Ortalama BN-VN pazar payı düşük olan havayolu işletmesi söz konusu payını artırabilme adına daha saldırgan rekabetçi davranışlar gösterebilir. Havayolu işletmelerinin pazar payını artırabilmeleri yolcuları diledikleri zamanda diledikleri noktaya ve kesintisiz bir biçimde ulaştırabilmekten geçmektedir. Bunu sağlamak uçuş ağlarının geniş ve büyük olması ile mümkündür. Bu kapsamda havayolu işletmeleri yolcuyla dilediği noktaya ulaştırabilme olasılığını artırabilme adına yeni bir pazara giriş yapabilirler. Çünkü buldukları rekabetçi çevre içerisinde ulaşım hizmetini talep edenler her an herhangi bir noktaya bu hizmeti almak isteyebilir. Bunu sağlamak için az önce belirtildiği üzere uçuş ağının büyük ve geniş olması gerekmektedir. Bu gerekliliği yerine getirmenin bir yolu daha önce hizmet verilmeyen yeni bir pazara giriş yapmaktır. Ayrıca havayolu işletmesi kendi fiilen yer almasa bile diğer havayolu işletmeleri ile kod paylaşım anlaşmaları yaparak yolcularına kendi bilet satarak uçuş hizmeti sunabilmekte ve yeni pazarlara giriş yapabilmektedir. Ek olarak toplam seyahat süresinin de önemli bir talep belirleyicisi olduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple havayolu işletmeleri mevcut pazarlar içerisinde uçuş sıklığı artırarak bu süreyi kendi lehlerine azaltmak isterler. Mevcut pazar payını artırmaya yönelik tüm bu çabalar tarife temelli rekabetçi hamlelerin yüksek olmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak kaynak aktarma yeteneği ile tarife temelli hamleler arasındaki ters yönlü ilişkiyi test eden H11a hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Pazar ortaklığı arttıkça havayolu işletmelerinin tarife temelli hamlelere daha az başvurduğu görülmektedir. Havayolu işletmeleri pazar ortaklığı yüksek olan rakiplerine karşı tarife temelli hamle yapma konusunda daha temkinli davranmaktadır. Çünkü benzer pazarlarda hizmet veren firmaların rakiplerinden gelen bir hamleye maruz kaldıklarında karşı hamle görmesi muhtemeldir (Chen, 1996, s. 112). Bir havayolu işletmesinin yüksek pazar ortaklığına sahip rakibinin pazarına hamle yapması karşısında diğer havayolu işletmesi saldırıyı yapanın başka bir pazarına hamle yapabilir. Karşılıklı hamleler belirli bir seviyeye geldiğinde iki taraf da bundan olumsuz etkilenebilir. Bundan dolayı yüksek pazar ortaklığının rakip ikilileri arasında karşılıklı sakınma durumu oluşturacağı ileri sürülmektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 18-19; Baum ve Korn, 1999, s. 251). Havayolu işletmeleri de sözü edilen olumsuz duruma sürüklenmemek için aynı anda birden fazla pazarda birlikte faaliyet gösterdiği rakibi karşısında daha temkinli davranacaktır. Bu

bilgiler ışığında kurulan ve pazar ortaklığı ile tarife temelli hamleler arasındaki negatif ilişkiyi test eden H12a hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Pazar işbirliği (H3a) ve rakibin yarışma yeteneğinin (H9a) tarife temelli hamleler üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı beklenmiş olsa da araştırma bulguları sonucunda anlamlı etkilere rastlanmamıştır. Stratejik ittifak yapma (H4a) ve aynı iş modelini benimseme (H5a) ise veri setinin özelliğinden dolayı yapılan analizlerde modele dâhil edilememiştir. Söz konusu bu değişkenler analizlerden çıkarıldığında modelde herhangi bir değişim görülmemiştir. Ancak gerek stratejik ittifak yapma gerekse aynı iş modelini benimsemenin rekabetçi eylemler üzerinde etkisinin olabileceği düşünüldüğünden gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutması açısından bu iki değişken araştırma kapsamından çıkarılmamıştır.

### 3.2.4. Kapasite ile ilgili hamlelere etki eden faktörler

Rekabetçi hamle sayılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak geliştirilen modellerden ikincisi kapasite temelli hamlelerle ilgili olanıdır. Bu bağlamda Tablo 3.14’de kapasite temelli hamle sayılarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 2’nin sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.14. Model 2 için Tahmin Sonuçları**

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t	Prob.	[%95Güven Aralığı]	
Büyüklik	-1,4344	0,4884	-2,94	0,003	-2,3922	-0,4765
Toplam Uçuş Sayısı	1,1662	1,0616	1,1	0,272	-0,9156	3,2480
Pazar İşbirliği	0,9923	0,6293	1,58	0,115	-0,2417	2,2265
Stratejik İttifak Yapma						
Aynı İş Modelini Benimseme						
İşletme Olgunluğu	-1,9096	0,9912	-1,93	0,054	-3,8534	0,0341
İnsan Kaynakları	1,3126	0,4272	3,07	0,002	0,4747	2,1504
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	1,1263	0,2132	5,28	0,000	0,7081	1,5445
Rakibin Yarışma Yeteneği	3,1544	4,7152	0,67	0,504	-6,0916	12,4006
Filo Homojenliği	0,7788	0,3006	2,59	0,010	0,1893	1,3683
Kaynak Aktarma Yeteneği	-0,9173	1,0724	-0,86	0,392	-3,0202	1,1855
Pazar Ortaklığı	2,1359	0,2378	8,98	0,000	1,6695	2,6023
Sabit	-1,3265	0,5987	-2,22	0,027	-2,5007	-0,1524
Gözlem Sayısı: 3245	F(10, 2586) = 12,98			R <sup>2</sup> = 0,0523		
Grup Sayısı: 649	Prob >F = 0, 0000					

Kapasite temelli hamle sayıları üzerinde belirleyici olan faktörlerin incelendiği sabit etkiler modelinin sonuçlarına göre, kapasite temelli hamle sayıları üzerinde insan kaynakları, hazırda bekleyen kaynaklar ve pazar ortaklığının %1; filo homojenliğinin %5 anlam düzeyinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, görelî büyüklüğün %1 ve işletme olgunluğunun %10 anlam düzeylerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Sunulan kapasitenin miktarı açısından rakibinden daha büyük olan işletmelerin ilgili ekonomik düzenlemelerin izin verdiği ölçüde sahip oldukları uçaklar ile daha fazla pazara giriş yapma ve mevcut pazarlarında sıklıklarını artırma ve uçak tipini büyütebilme olanağına sahip olması beklenmektedir. Bu düşünceden hareketle görelî büyüklüğün (H1b) kapasite temelli hamleler üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı düşünülmüş ancak araştırma bulguları söz konusu etkinin negatif olduğunu ortaya koymuştur. Görelî büyüklüğü yüksek olan geleneksel havayolu işletmelerinin her pazarda dilediği gibi frekans artışına gitmesi ekonomik düzenlemelerin liberallik derecesine bağlıdır (Doganis, 2006, s. 36). Liberal pazarlarda tarife, fiyat ve kapasite ile ilgili düzenleyici unsurlar üzerinde herhangi bir sınırlama bulunmadığında havayolu işletmeleri frekans artışı, yeni pazara giriş ya da pazarda daha yüksek kapasiteli uçaklar kullanma gibi hamleleri rahat bir biçimde gerçekleştirebilmektedir. Tersî durumlarda ise bu bileşenler üzerinde sınırlayıcı unsurlar bulunmakta ve havayolu işletmelerinin gerçekleştirmek istedikleri rekabetçi eylemler bu sınırlamalara takılmaktadır. Diğer taraftan havaalanlarında belirli zaman dilimlerinde sıkışıklığı önlemek için uygulanan slotlar da havayolu işletmelerinin kapasite ile ilgili hamlelerinde sınırlayıcı olabilmektedir (Wensveen, 2007, s. 375). Bu bağlamda havayolu işletmesinin kaynakları doğrultusunda mevcut frekansını değiştirmeden ve slot düzenlemelerine takılmama adına daha yüksek kapasiteli bir uçağı kullanmaya başlaması uygulanması daha kolay bir hamle olarak düşünülebilir. Kapasite üzerinde sınırlayıcı unsurların olduğu bir ortamda havayolu işletmeleri gelir yönetimi uygulayarak karlarını maksimize etmek istemektedirler (O'Connor, 2001, s. 133). Bu sebeple havayolu işletmeleri filoya uçak dâhil etme ya da mevcut bir hatta daha büyük bir uçakla hizmet vermeye başlama eylemlerini rakiplerini hedef alan bir hamle olarak değil de pazarda gördükleri bir fırsatı kaçırmama adına yapabilmektedir. Örneğin talebin çok yüksek olduğu tatil dönemlerinde havayolu işletmeleri filolarına kiralama yoluyla yeni bir uçak ekleyerek ya da mevcut filolarındaki uçakların yerine yolcu kapasitesi daha büyük olan uçaklar kullanarak bu talebi karşılamaya çalışmaktadır. İki değişken arasında beklenen etkinin aksi yönde çıkmasında az önce belirtilen durumların etkili olabileceği

düşünülmektedir. Yapılan açıklamalar doğrultusunda söz konusu bu etkinin beklentinin tersi yönde çıkması akıllara ‘ ‘ *Havayolu işletmeleri kapasite ile ilgili hamleleri talebin yüksek olduğu dönemlerde mi devreye sokuyorlar?* ’ ’ sorusunu getirmektedir. Bu soru gelecek araştırmalarda detaylı bir incelemeye değer bir konu olarak görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin işletme olgunluğu ile kapasite temelli hamleler arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Rakibine göre daha genç olan havayolu işletmelerinin pazar paylarını artırabilmek amacıyla daha çok yolcuya taşımacılık hizmeti verebilmesi için uçak tipini büyütme, filolarına finansal kiralama ya da satın alma ile yeni uçak dâhil etme gibi rekabetçi hamlelere başvuracağı düşünülmektedir (Ismail ve Jenatabadi, 2014, s. 213). Bu bağlamda işletme olgunluğu ile kapasite temelli hamleler arasındaki ters yönlü ilişkiyi test eden H6b'nin doğrulandığı ve araştırma bulgularının yukarıda belirtilen yargıları desteklediği görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin sahip olduğu insan kaynakları ile gerçekleştirilen kapasite temelli hamle sayısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Havayolu işletmeleri mevcut pazarlarında frekanslarını değiştirmeden kapasitelerini büyütme isteyebilirler. Bunu yapmanın bir yolu uçakların tiplerini büyütmeektir. Aynı zamanda filolarına yeni bir uçak dâhil ederek de koltuk sayılarını artırmaktadırlar (Hanlon, 2007, s. 140-141). Sözü edilen rekabetçi eylemlerin ve planlanan uçuşların zamanında gerçekleştirilebilmesi havayolu işletmesinin uçaklarının havada kalabilmesini sağlayacak ekibe sahip olmasını gerektirmektedir (Taneja, 2002, s. 98). Bu bağlamda çalışan sayısının görece yüksek olması kapasite temelli hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Araştırma kapsamında insan kaynakları ile kapasite temelli hamle sayıları arasındaki pozitif ilişkinin test edildiği H7b hipotezinin doğrulandığı görülmektedir. Havayolu işletmeleri filolarına yeni bir uçak dâhil ettiklerinde ya da mevcut uçuş noktalarında daha büyük bir uçak kullanmak istediklerinde insan kaynaklarını da göz önünde bulundurmalı ve tarife ve ekip planlama süreçlerini koordineli bir biçimde yürütmelidir. Aksi takdirde gerçekleştirilmek istenen rekabetçi bir eylem insan kaynağının yetersiz olması nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanabilir.

İşletmelerin kullanıma hazır kaynaklarının yüksek olması gerçekleştirilmeyi planladıkları rekabetçi eylemler için bir girdi oluşturacaktır (Miller ve Chen, 1996a, s. 1214; Lamberg vd., 2009, s. 49). Havayolu işletmelerinin mevcut filolarına yeni bir uçak eklemesi pazara sundukları kapasiteyi artıracaktır. Filoya yeni bir uçak eklenmesi ise

havayolu işletmesinin sahip olduğu finansal kaynakların elverişlilik derecesi ile ilgilidir. Bu bağlamda yeterli finansal kaynağı olmayan bir havayolu işletmesi filosuna yeni uçak dâhil etmek istediğinde bunun için gerekli kaynağa sahip olmayacaktır. Dolayısıyla havayolu işletmesinin kapasitesini artıracak yeni bir uçağın filoya eklenmesi bu süreç kullanılacak finansal kaynağın varlığına bağlıdır. Havayolu işletmesi her an kullanıma hazır bir kaynağa sahip olduğunda kiralama ya da satın alma ile filosuna yeni bir uçak dahil ederek kapasitesini artırabilir. Bu bağlamda hazırda bekleyen kaynakların yüksek oluşuyla kapasite temelli hamle sayısının artacağı beklenmektedir. İşletmenin kullanıma hazır kaynakları ile kapasite temelli hamle sayıları arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H8b hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Filo homojenliği (H10b) ve pazar ortaklığının (H12b) kapasite temelli hamleler üzerinde negatif bir etkiye sahip olacağı düşünülmüş ancak araştırma bulguları ile söz konusu etkinin pozitif olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bir diğer ifadeyle filo homojenliği ve pazar ortaklığı arttıkça kapasite temelli hamle sayılarının arttığı görülmüştür. Filo homojenliği görece yüksek olan havayolu işletmelerinin kapasite temelli hamle sayıları heterojen bir filoya sahip havayolu işletmesine göre daha yüksektir. Yüksek pazar ortaklığına sahip havayolu işletmelerinin kapasite temelli hamle sayılarının yüksek olması görece büyüklükte açıklandığı gibi rakibi düşünme yerine pazarda görülen bir fırsatı değerlendirme ya da diğer hamle türlerine göre görünürlüğü daha az bir hamle gerçekleştirme motivasyonu ile yapılmış eylemler olabilir (Miller, 1990; Chen ve Miller, 1994, s. 88). Bu bağlamda yüksek pazar ortaklığına sahip işletmelerin misillemeye uğramama adına görünürlüğü daha az olan eylemleri tercih edeceği ve havayolu işletmelerinin filoya yeni bir uçak dâhil etme gibi doğrudan rakip tarafından hamle olarak ele alınamayacak hamle türlerine yöneleneceği söylenebilir. Bir pazarda uçak tipini değiştirmenin da görünürlüğü az olan eylemler içerisinde yer alması ihtimali ile aradaki ilişkinin beklentilerin aksine pozitif çıkması bu açıklamalar doğrultusunda mantıklı olarak görülebilir.

Kapasite temelli hamleler üzerinde toplam uçuş sayısının (H2b) pozitif, pazar işbirliği (H3b), rakibin yarışma yeteneği (H9b) ve kaynak aktarma yeteneğinin (H11b) negatif etkisi olduğu tahmin edilmiş ancak gerçekleştirilen analiz sonucunda anlamlı etkilere rastlanılmamıştır.

### 3.2.5. Fiyat ile ilgili hamlelere etki eden faktörler

Rekabetçi hamle sayılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak geliştirilen modellerden üçüncüsü fiyat hamleleri ile ilgilidir. Tablo 3.15’de fiyat ile ilgili hamle sayılarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 3’ün sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.15.** Model 3 için Tahmin Sonuçları

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t	Prob.	[%95Güven Aralığı]	
Büyüklük	-0,0137	0,1307	-0,1	0,917	-0,2701	0,2427
Toplam Uçuş Sayısı	1,8226	0,2856	6,38	0,000	1,2625	2,3828
Pazar İşbirliği	-0,0640	0,1597	-0,4	0,689	-0,3773	0,2492
Stratejik İttifak Yapma						
Aynı İş Modelini Benimseme						
İşletme Olgunluğu	0,5589	0,2640	2,12	0,034	0,0410	1,0767
İnsan Kaynakları	-0,2169	0,1127	-1,92	0,054	-0,4381	0,0041
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	0,7735	0,0585	13,22	0,000	0,6587	0,8882
Rakibin Yarışma Yeteneği	-2,3467	1,2421	-1,89	0,059	-4,7827	0,0891
Filo Homojenliği	0,1387	0,0785	1,77	0,077	-0,0152	0,2928
Kaynak Aktarma Yeteneği	-1,3212	0,2885	-4,58	0,000	-1,8870	-0,7553
Pazar Ortaklığı	-0,1192	0,0612	-1,95	0,052	-0,2392	0,0008
Sabit	-1,7231	0,1552	-11,1	0,000	-2,0276	-1,4187
Gözlem Sayısı: 2685	F(11, 2069) = 28,71			R2= 0,1218		
Grup Sayısı: 605	Prob >F = 0, 0000					

Sabit etkiler modelinin sonuçlarına göre, fiyat hamleleri üzerinde toplam uçuş sayısı, işletme olgunluğu ve hazırda bekleyen kaynakların %1 ve filo homojenliğinin %10 anlam düzeyinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, kaynak aktarma yeteneğinin %1 ve insan kaynakları, rakibin yarışma yeteneği ve pazar ortaklığının %10 anlam düzeylerinde negatif etkisi bulunmaktadır. Araştırmanın istatistiki bulgularının yorumlanmasına bölümün devamında yer verilmektedir.

Toplam uçuş sayısı arttıkça fiyat hamlelerinin sayısı artmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini izleyen DMHİ’ler noktadan noktaya kısa mesafeli hatlarda görece daha düşük ortalama uçuş uzunluğu ile seferlerini gerçekleştirmektedir. Bu durumda DMHİ’lerin uçuş sayıları artmaktadır (Burghouwt, 2007, s. 29). Diğer taraftan DMHİ’ler için fiyat önemli bir rekabet aracıdır (Cento, 2008, s. 77). Bundan dolayı uçuş sayısı görece fazla olan havayolu işletmelerinin fiyat hamlelerinin sayısının da fazla olması beklenebilir.

Toplam uçuş sayısı ile fiyat hamleleri arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu öneren H2c hipotezi doğrulanmıştır.

İşletme olgunluğu arttığında fiyat hamlelerinin sayısı da artmaktadır. Pazarda daha yerleşik halde olan görece olgun havayolu işletmeleri yeni ve potansiyel rakiplerinin pazara girişlerini engellemek için pazara giriş engeli oluşturmak isteyebilir. Yıkıcı fiyatlandırma (predatory pricing), rekabeti engellemenin veya sınırlandırmanın bir yoludur ve havayolu işletmeleri bunu diğer giriş engeli oluşturma yollarından daha az maliyetli olduğunda kullanabilmektedir (Hanlon, 2007, s. 264). Geçmişte fiyat üzerinde kısıtlayıcı düzenlemelerin olması havayolu işletmelerini bu anlamda sınırlandırırken, düzenlemelerin liberal hale gelmesiyle havayolu işletmeleri fiyat konusunda daha esnek davranır hale gelmişlerdir (Wensveen, 2007, s. 56; Doganis, 2006, s. 46). Dolayısıyla işletmeler pazara giriş engeli oluşturarak monopolcü rantlar elde eder hale gelmişlerdir (Hanlon, 2007, s. 317; Cento, 2008, s. 92). Bu bağlamda işletmenin olgunluğu ile fiyat hamleleri arasındaki pozitif ilişkiyi test etmek amacıyla kurulan H6c hipotezi doğrulanmıştır.

İşletmenin çalışan sayısı arttıkça fiyat hamlelerinin azaldığı ortaya çıkarılmıştır. DMHİ'ler hizmet sunum sürecinde maliyetlerini asgari düzeyde tutarak en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek isterler. İşgücü de bu girdilerin en önemlileri arasında yer almaktadır (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 15). Ayrıca DMHİ'ler maliyetlerini azalttıkları için elde ettikleri bu maliyet avantajını fiyatlarına yansıtmakta ve alıcılara daha düşük fiyatlı bilet sunmaktadır (Hunter, 2006, s. 316). Bu sebeple görece daha az insan kaynağına sahip olan işletmelerin fiyat hamlelerini görece daha çok çalışan sayısına sahip olanlara göre daha çok kullandıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu düşüncenin oluşmasında az önce de belirtildiği üzere havayolu işletmelerinin iş modellerinin de etkisi bulunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda insan kaynakları ile fiyat hamleleri arasındaki negatif ilişkiyi test eden H7c hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması fiyat hamlelerinin sayısını artırmaktadır. Hazırda bekleyen kaynaklar önceki bölümlerden de hatırlanacağı üzere işletmenin kullanıma hazır olan kaynaklarını nitelendirmektedir. Dolayısıyla işletmenin kullanıma hazır bir kaynağının olması bu işletme özelinde rekabetçi eylemleri gerçekleştirme yeteneğini artırıcı bir unsur olabilir (Ferrier, 2001, s. 863). Bu bilgiler

doğrultusunda araştırmada işletmenin kullanıma hazır kaynakları ile fiyat hamlelerinin sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H8c hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Havayolu işletmelerinin homojen bir filoya sahip olmaları fiyat hamleleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. DMHİ'lerin en belirgin özelliklerinden bir tanesi önceki bölümlerden de hatırlanacağı üzere homojen bir filoya sahip olmalarıdır (Schlumberger ve Weisskopf, 2014, s. 11). Homojen bir filo havayolu işletmelerinin bakım, eğitim, yedek parça gibi maliyet kalemlerini düşürerek işletmeye maliyet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca bu işletmeler maliyet liderliği stratejisini benimsediklerinden elde ettikleri maliyet avantajını fiyatlarına yansıtarak daha düşük bilet fiyatları sunarlar (Hunter, 2006, s. 316). Bu bağlamda filo homojenliği ile fiyat hamleleri sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H10c hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Kaynak aktarma yeteneği ile fiyat hamlelerinin sayısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ortalama BN-VN pazar payı görece düşük olan havayolu işletmesi söz konusu payını artırabilme adına daha saldırgan olacaktır (Tsai vd., 2011, s. 767). Pazar payını arttırabilme adına karşımıza çıkan rekabet araçlarından birisinin de fiyat ile ilgili hamleler olduğu söylenebilir (Gillen, 2006, s. 377). Çünkü sektörde yer alan beş gten biri olan alıcılar karşısında pazarlık gücü elde edebilmenin en kolay yollarından biri onlara mevcut ve potansiyel rakiplerin sunduklarından daha düşük seviyede fiyatlar sunmaktır. Bu durumda havayolu işletmelerinin pazar payını artırabilme, daha çok yolcu taşıyabilme, doluluk oranlarını artırabilme ve maliyetlerini karşılayarak ortalama üzeri kar elde edebilme adına fiyat ile ilgili hamlelere başvuracağı beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında kaynak aktarma yeteneği ile fiyat hamleleri arasındaki negatif ilişkiyi test eden H11c hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Rakibin yarışma yeteneğini ortaya koyan kaynak benzerliği ile çoklu pazar ilişkilerini yansıtan pazar ortaklığı arttıka fiyat hamlelerinin sayısı azalmaktadır. Havayolu işletmeleri birden fazla pazarda rekabet ettikleri bir rakibine karşı bir hamle gerçekleştirdiğinde benzer kaynaklara da sahip ise karşı hamlenin de hızlı bir biçimde geleceği beklenir. Gerçekleşmesi muhtemel bir hamleye yanıt olasılığı da yüksek olacağından işletmeler kendilerini sürekli bir hamle karşı hamle dizisinin gerçekleşeceği bir savaşın içerisine sokmama adına karşılıklı sakınma eğilimi içerisine girebilirler (Evans ve Kessides, 1994, s. 344; Chen, 1996, s. 112-115). Bu bağlamda havayolu işletmelerinin yüksek pazar ortaklığına ve benzer kaynaklara sahip olan havayolu

işletmelerine karşı hamle gerçekleştirme konusundaki motivasyonlarının daha düşük olacağı söylenebilir (Gimeno ve Woo, 1996, s. 322; Baum ve Korn, 1996, s. 260). Menzilleri ve kapasiteleri ile benzer özelliklere sahip olan ve birden fazla pazarda aynı anda faaliyet gösteren iki havayolu işletmesinden biri ortak bir pazarda bir fiyat indirimine gittiğinde yolcuların daha düşük bilet fiyatı sunan havayolu işletmesini tercih etmesi muhtemeldir. Bu hamleye maruz kalan rakip işletme yolcuların kendilerinden vazgeçerek rakip işletmeye gideceği korkusu ile karşı bir fiyat indirimine gidebilir. Bu durum sürekli devam ettiğinde havayolu işletmeleri maliyetlerinin altında fiyat sunmakla karşı karşıya kalarak bu süreçten zararla çıkabilirler. Bu durumla karşı karşıya kalmak istemeyen havayolu işletmelerinin fiyat hamlesi konusunda daha temkinli davrandığı ortaya konmuştur. Bu çerçevede rakibin yarışma yeteneği ve pazar ortaklığı değişkenleri ile fiyat hamleleri sayısı arasındaki negatif ilişkiyi test eden H9c ve H12c (sıralı verilmiştir) hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir.

Görelî büyüklük (H1c) ve pazar işbirliği (H3c) değişkenlerinin fiyat ile ilgili hamle sayıları üzerinde negatif etkisinin olduğu öngörölmüş ancak yapılan analizler sonucunda anlamlı etkilere rastlanılmamıştır.

### **3.2.6. Konfor ile ilgili hamlelere etki eden faktörler**

Rekabetçi hamle sayılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak geliştirilen modellerden dördüncüsü konfor temelli bileşenleri içeren hamleler ile ilgilidir. Bu bağlamda Tablo 3.16'da konfor ile ilgili hamle sayılarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 4'ün sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.16. Model 4 için Tahmin Sonuçları**

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t	Prob.	[%95Güven Aralığı]	
Büyükük	-2,0805	0,5881	-3,54	0,000	-3,2338	-0,9272
Toplam Uçuş Sayısı	-0,8873	1,2783	-0,69	0,488	-3,3939	1,6192
Pazar İşbirliği	3,2246	0,7578	4,26	0,000	1,7386	4,7106
Stratejik İttifak Yapma						
Aynı İş Modelini Benimseme						
İşletme Olgunluğu	0,3939	1,1935	0,33	0,741	-1,9464	2,7343
İnsan Kaynakları	4,2551	0,5144	8,27	0,000	3,2463	5,2639
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	0,9136	0,2567	3,56	0,000	0,4101	1,4172
Rakibin Yarışma Yeteneği	-0,3759	5,6774	-0,07	0,947	-11,5087	10,7568
Filo Homojenliği	0,3268	0,3619	0,9	0,367	-0,3829	1,0366
Kaynak Aktarma Yeteneği	-0,2283	1,2912	-0,18	0,860	-2,7603	2,3035
Pazar Ortaklığı	3,2037	0,2863	11,19	0,000	2,6422	3,7653
Sabit	-1,7654	0,7209	-2,45	0,014	-3,1791	-0,3516
Gözlem Sayısı: 3245	F(11, 2585) = 24,71		R2= 0,0872			
Grup Sayısı: 649	Prob >F = 0, 0000					

Sabit etkiler modelinin sonuçlarına göre, konfor hamleleri üzerinde pazar işbirliği, insan kaynakları, hazırda bekleyen kaynaklar ve pazar ortaklığının %1 anlam düzeyinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, görelî büyüklüğün ise %1 anlam düzeylerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Havayolu işletmeleri arasında pazar işbirliği olduğunda konfor bileşenlerini içeren hamlelerinin arttığı ortaya çıkarılmıştır. Pazar işbirliğinin rekabet üzerinde negatif etkisi bulunmakta ve bu bağlamda işbirliği yapıldığında havayolu işletmelerinin birbirlerine karşı tarife ya da fiyat hamleleri yapmaya karşı daha az meyilli olacakları düşünülmektedir (Gayle, 2008, s. 744; Goetz ve Shapiro, 2012, s. 738). Bundan dolayı işbirliği yapan işletmelerin hizmet sunumunda konfor temelli bileşenler ile ilgili hamle yapması beklenmektedir. Çünkü konfor temelli bileşenler kapsamında gerçekleştirilen hamleler daha önce verilmeyen bir hizmetin verilmeye başlanması ya da verilen bir hizmetin geliştirilmesi gibi boyutları içermektedir. Bu kapsamdaki hamlelerin rakipler tarafından direkt kendilerine yapılan bir hamle olarak algılanması diğer hamle türlerine göre daha az olasıdır. Dolayısıyla rakip çiftleri arasında işbirliği olduğunda odak işletmenin doğrudan işbirliği yapılan rakibi hedef alan tarife ve fiyat hamleleri yerine kendi hizmetlerini geliştirmeye ve yolcuları bu yönde etkilemeye yönelik hamleleri gerçekleştirilmesi daha olasıdır. Bu bilgiler doğrultusunda kurulan ve işletmenin pazar

işbirliği ile konfor temelli hamlelerin sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H3d hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

İşletmenin çalışan sayısı arttıkça konfor bileşenlerini içeren hamlelerinin arttığı ortaya çıkarılmıştır. Havayolu işletmeleri hizmet geliştirmeye yönelik yeni bir hamle gerçekleştirmek istediklerinde bunu gerçekleştirecek kaynağa da ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan birisi de işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarıdır (Taneja, 2002, s. 98). Örneğin yolcularına daha iyi hizmet vermek için uçuşta kabin ekibi sayısını artırmak isteyen bir havayolu işletmesi elinde yeterli sayıda personeli yoksa bunu gerçekleştiremeyecektir. Dolayısıyla insan kaynakları ile konfor bileşenlerini içeren hamleler arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörölmüş ve bu pozitif ilişkiyi test eden H7d hipotezinin doğrulandığı ortaya çıkmıştır.

Hazırda bekleyen kaynakların yüksek olması konfor bileşenlerini içeren hamlelerin sayısını artırmaktadır. Havayolu işletmeleri gerek yeni bir hizmeti sunma gerekse mevcut bir hizmetini geliştirme sürecinde söz konusu yatırımlarını gerçekleştirebilmek için finansal kaynağa ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda işletmenin kasasında her an kullanıma hazır bir kaynağın olması söz konusu hizmetlerin gerçekleştirilmesinde işletmeye büyük bir yarar sağlayacaktır (Chen vd., 2007, s. 109). Yapılan analizler sonucunda işletmenin kullanıma hazır kaynakları ile konfor hamlelerinin sayısı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu iki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H8d hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Pazar ortaklığının yüksek olması konfor temelli bileşenleri içeren hamlelerin sayısını artırmaktadır. Daha önce de açıklandığı üzere havayolu işletmeleri birden fazla pazarda rekabet ettikleri bir rakibi karşısında misillemeye maruz kalmamak için hamle yapma konusunda daha temkinli davranmaktadır (Evans ve Kessides, 1994, s. 344; Chen, 1996, s. 112-115). Dolayısıyla rakibi karşısında yapacağı hamlelerin tarife ya da fiyat gibi direkt rakibi hedef alabilecek hamleler yerine yeni bir hizmet sunma ya da kendi hizmetlerini geliştirme gibi hamlelere yönelmesi beklenir (Chen ve Miller, 1994, s. 88). Miller (1990) da hizmetteki genel iyileştirme gibi bir hamlenin, rakipler tarafından görünür bir hamle olarak algılanmayacağını ve bu nedenle söz konusu hamlenin misillemeye yol açmayacağını belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada işletmenin pazar ortaklığı ile konfor hamlelerinin sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H12d hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Görelî büyüklük (H1d) ile konfor temelli bileşenleri içeren hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmiş ancak analiz sonucunda söz konusu etkinin negatif olduğu ortaya çıkarılmıştır. Geleneksel havayolu işletmelerinin daha fazla koltuk sayısına sahip ve daha uzun menzilli uçaklarla daha çok AKK ürettikleri bilinmektedir (O'Connell, 2011, s. 339-340). Bu bağlamda geleneksel havayolu işletmeleri hizmet sunumunun konfor temelli bileşenleri üzerinde odaklanıp uçuş öncesi, sırası ve sonrasındaki süreçlerde hizmet kalitesini üst seviyede tutarak faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Hunter, 2006, s. 317; Gillen, 2006, s. 374). Ancak bu araştırmada beklenen etkinin tersi yönde bir durum gözlemlenmiştir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin yaptıkları konfor temelli hamlelerin daha derinlemesine incelenmesi ve iş modelleri kapsamında yapılacak bir araştırma ile etkinin nedenlerinin daha iyi açıklanabileceği düşünülmektedir.

Rakibin yarışma yeteneği (H9d) ve kaynak aktarma yeteneği (H11d) ile konfor temelli bileşenler içeren hamle sayıları arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörülmüştür. Toplam uçuş sayısı (H2d), işletme olgunluğu (H6d) ve filo homojenliği (H10d) ile konfor temelli bileşenleri içeren hamle sayıları arasında ise negatif bir ilişki olduğu düşünülmüştür. Ancak gerçekleştirilen analizler sonucunda söz konusu değişkenlerin sonuç değişkeni üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

### **3.2.7. İmaj ile ilgili hamlelere etki eden faktörler**

Rekabetçi hamle sayılarına etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması ile ilgili olarak geliştirilen modellerden sonuncusu imaj ile ilgili bileşenleri içeren hamleler ile ilgilidir. Bu bağlamda Tablo 3.17'de imaj ile ilgili hamle sayılarının bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 5'in sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 3.17. Model 5 için Tahmin Sonuçları**

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t	Prob.	[%95Güven Aralığı]	
Büyüklik	-1,3978	0,2666	-5,24	0,000	-1,9206	-0,8751
Toplam Uçuş Sayısı	2,5851	0,6652	3,89	0,000	1,2808	3,8895
Pazar İşbirliği	1,0825	0,3949	2,74	0,006	0,3081	1,8568
Stratejik İttifak Yapma						
Aynı İş Modelini Benimseme						
İşletme Olgunluğu	-1,8419	0,5922	-3,11	0,002	-3,0031	-0,6807
Hazırda Bekleyen Kaynaklar	0,9072	0,1299	6,99	0,000	0,6526	1,1619
Rakibin Yarışma Yeteneği	1,6888	2,9527	0,57	0,567	-4,1011	7,4788
Kaynak Aktarma Yeteneği	-0,9763	0,6689	-1,46	0,145	-2,2879	0,3353
Pazar Ortaklığı	1,0094	0,1492	6,77	0,000	0,7168	1,3019
Sabit	0,2248	0,3054	0,74	0,462	-0,3740	0,8235
Gözlem Sayısı: 3245	F(9, 2587) = 22,40		R2= 0,0648			
Grup Sayısı: 649	Prob >F = 0, 0000					

İmaj ile ilgili hamlelerin sayıları üzerinde belirleyici olan faktörlerin incelendiği sabit etkiler modelinin sonuçlarına göre, imaj hamleleri üzerinde toplam uçuş sayısı, pazar işbirliği, hazırda bekleyen kaynaklar ve pazar ortaklığının %1 anlam düzeyinde pozitif etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan, görelî büyüklük ve işletme olgunluğunun ise %1 anlam düzeylerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

Görelî büyüklüğün imaj hamleleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Görece daha küçük olan havayolu işletmelerinin mevcut pazar paylarını artırabilme adına imaj temelli hamlelere başvurmaları beklenmektedir (Fedotova vd., 2015, s. 875). Her ne kadar geleneksel havayolu işletmeleri için bu kapsamdaki hamleler önem arz etse ve görelî büyüklük ile imaj hamleleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olabileceği düşünülse de gerçekleştirilen hamlelerin sayısı açısından aradaki ilişkinin ters yönlü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bunun sebepleri arasında görece büyük işletmelerin yaptıkları hamlelerin kapsam ekonomisi gereğince daha az sayıda ancak daha çok uçuş hattını ilgilendirecek şekilde gerçekleştirildiği söylenebilir. Kapsam ekonomileri, farklı şehir çifti pazarlarından birçok yolcunun (yolculuklarının en azından bir kısmı için) tek bir uçakta birleştirilmesiyle ortaya çıkar. Bu birleşim trafiğinin tekil Topla-Dağıt veya çoklu Topla-Dağıt sisteminin bir veya daha fazla merkez havalimanı üzerinden toplanmasıyla oluşmaktadır (Cento, 2008, s. 29). Görece büyük işletmeler imaj bileşenini içeren rekabetçi bir eylem gerçekleştirdiğinde bu eylem havayolu işletmesinin sahip olduğu diğer hatları da etkileyecektir. Dolayısıyla bir hamle gerçekleştirildiğinde birçok

uçuş hattının da aynı anda reklamı yapılacaktır. Böylece kapsam ekonomisinin sunduğu avantajdan yararlanılmış olur. Ayrıca Doganis (2006, s. 195) AB pazarında 2000'li yılların başındaki dönemde DMHİ'lerin kendi ülkeleri dışındaki ülkelerde yaygın marka bilinirliğinden yararlandığını belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda görelî büyüklük ile imaj hamleleri arasındaki negatif ilişkiyi içeren H1e hipotezi doğrulanmıştır.

Toplam uçuş sayısının ve imaj ile ilgili hamle sayıları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çapraşık uçuş ağı ile noktadan noktaya hizmet veren DMHİ'lerin gerçekleştirecekleri imaj temelli hamleleri farklı noktalar için farklı biçimlerde gerçekleşebilir. Bu sebeple uçuş sayısının artması ile rekabetçi hamlelerin de artması beklenmektedir. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan etkinin pozitif olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda görelî büyüklük ile imaj hamleleri arasındaki pozitif ilişkiyi araştıran H2e hipotezi doğrulanmıştır.

Havayolu işletmeleri arasında pazar işbirliği olduğunda imaj bileşenlerini içeren hamlelerin arttığı ortaya çıkarılmıştır. Pazar işbirliği yapıldığında havayolu işletmelerinin birbirlerine karşı tarife ya da fiyat hamleleri yapmaya karşı daha az meyilli olmaları beklenen bir durumdur (Gayle, 2008, s. 744; Goetz ve Shapiro, 2012, s. 738). Bundan dolayı işbirliği yapan işletmelerin fiyat ya da tarife gibi doğrudan rakibi hedef olma potansiyeli olan bileşenler yerine etkisi daha sonra görülecek dolaylı hamleleri yapması öngörülmektedir (Chen ve Miller, 1994, s. 88). Bu beklentiler doğrultusunda kurulan ve işletmenin pazar işbirliği ile imaj hamlelerinin sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H3e hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

İşletme olgunluğu ile imaj hamleleri arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Rekabetçi pazar yerinde daha yeni olan, görece daha genç bir havayolu işletmesinin kendini tanıtmak, pazar yerinde kendini kabul ettirebilmek adına rekabetçi hamleler gerçekleştirmesi beklenen bir durumdur (Hooper, 2005, s. 337). Bu beklenti doğrultusunda geliştirilen H6e hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Hazırda bekleyen kaynaklar ile imaj hamleleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Finansal kaynak gerektiren reklam ve tanıtım hamlelerinin gerçekleşebilmesi havayolu işletmesinin bu alanda kullanabileceği kaynaklarının var olması ile mümkün olabilir (Tsai vd., 2011, s. 770). Örneğin yeni bir sponsorluk anlaşması yapmak isteyen bir havayolu işletmesi sözleşme şartlarını yerine getirebilmek

için finansal desteğe ihtiyaç duyacaktır. Bu bağlamda kullanıma hazır kaynağının olması işletmeye yarar sağlayacaktır. Dolayısıyla söz konusu iki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H7e hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Pazar ortaklığının yüksek olması imaj bileşenlerini içeren hamlelerin sayısını artırmaktadır. Havayolu işletmeleri birden fazla pazarda rekabet ettikleri bir rakibi karşısında misillemeye maruz kalmamak için hamle yapma konusunda daha temkinli davranmaktadır (Evans ve Kessides, 1994, s. 344). Bu sebeple rakibin hızlı bir biçimde yanıt vereceği rekabetçi hamleler yerine daha dolaylı hamlelerin tercih edilmesi karşılıklı sakınma varsayımı bağlamında gerçekleşmesi muhtemel bir durumdur (Chen, 1996, s. 112). İşletmenin pazar ortaklığı ile konfor hamlelerinin sayısı arasındaki pozitif ilişkiyi test eden H10e hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

İmaj hamleleri üzerinde rakibin yarışma yeteneğinin (H8e) pozitif kaynak aktarma yeteneğinin (H9e) negatif etkisi olduğu öngörölmüş fakat anlamlı etkilere rastlanılmamıştır.

### 3.2.8. Teorik beklentiler ile araştırma bulgularının karşılaştırılması

Tablo 3.18’de teorik beklentiler ile araştırma bulgularının karşılaştırmasına yer verilmektedir.

**Tablo 3.18.** Teorik beklentiler ile araştırma bulgularının karşılaştırılması

Değişken	Karşılaştırma	Tarife	Kapasite	Fiyat	Konfor	İmaj
Büyükölük	<b>Beklenti/ Bulgu</b>	+/+	+/-	-/AEY	+/-	-/-
Toplam Uçuş Sayısı		+/+	+/AEY	+/+	-/AEY	+/+
Pazar İşbirliği		-/AEY	-/AEY	-/AEY	+/+	+/+
Stratejik İttifak Yapma		-/EÖ	-/EÖ	-/EÖ	+/EÖ	+/EÖ
Aynı İş Modelini Benimseme		+/EÖ	+/EÖ	-/EÖ	+/EÖ	+/EÖ
İşletme Olgunluğu		-/-	-/-	+/+	-/AEY	-/-
İnsan Kaynakları		+/+	+/+	-/-	+/+	MY
Hazırda Bekleyen Kaynaklar		+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Rakibin Yarışma Yeteneği		-/AEY	-/AEY	-/-	+/AEY	+/AEY
Filo Homojenliği		-/-	-/+	+/+	-/AEY	MY
Kaynak Aktarma Yeteneği		-/-	-/AEY	-/-	+/AEY	-/AEY
Pazar Ortaklığı		-/-	-/+	-/-	+/+	+/+

AEY: Anlamlı Etki Yok; EÖ: Etki Ölçülemedi; MY: Modelde Yok

Araştırmada rekabetçi hamle sayıları 5 farklı boyutta (tarife, kapasite, fiyat, konfor ve imaj) ele alınmıştır. Her bir boyut farklı bir model olarak ele alınmıştır. İmaj bileşeni hariç tüm modeller aynı değişkenler ile (12 değişken) açıklanmaya çalışılmış sadece imaj boyutunda çalışan sayısı ve filo homojenliği değişkenleri yer almamıştır. Araştırmada yer alan tüm modellerde aynı stratejik ittifak içerisinde bulunma ve aynı iş modelini benimseme değişkenleri etkisi ölçülemeyen değişkenler olmuş ancak sonraki araştırmalarda tekrar incelenmesi için araştırmacılara fikir vermesi açısından bu iki değişken araştırma modellerinden çıkarılmamıştır. Modellere tek tek bakıldığında tarife temelli bileşenler ile ilgili hamle sayıları üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılan 8 değişken olduğu görülmüş ve bu 8 değişken ile ilgili hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır. Kapasite ile ilgili hamle sayıları üzerinde etkili olduğu belirlenen 6 öncül ortaya çıkarılmış ve bu 6 öncül ile ilgili geliştirilen hipotezlerin 3'ü doğrulanmış, diğer 3'ü ise beklenilenin aksine sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Fiyat ile ilgili modelde de tarifeye benzer sonuçlar ortaya çıkmış ve etkisi olduğu düşünülen ve hepsi beklentilerle örtüşen 8 değişkenin olduğu görülmüştür. Konfor boyutunda ise rekabetçi hamle sayıları üzerinde etkisi olduğu düşünülen 5 değişken olduğu ve bu 5 değişkenle ilgili geliştirilen hipotezlerin 4'ünün doğrulandığı görülmüştür. Son olarak imaj boyutunda ise anlamlı etkiye sahip 6 öncül olduğu ve bu 6 öncül ile ilgili 5 hipotezin doğrulandığı ortaya çıkarılmıştır.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetimin 1980’li yıllardan itibaren uğradığı paradigma dönüşümü ile birlikte stratejik yönetim yazınında planlamadan rekabet stratejilerine geçişin görüldüğü ilk araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu döneme Porter’ın iki önemli eseri damga vurmuş ve stratejiye somut öneriler getirilmiştir. Rekabet avantajının kaynağının pazar yerinde elde edilen konumlar olarak görülüyor olması Pozisyon Okulunu öne çıkarmış ve stratejiye ilişkin pazar yeri, rekabet, rakip, üstünlükler ve zayıflıklar gibi kavramlar popülerliğini artırmıştır. 1980’li yılların ikinci yarısına gelindiğinde ise stratejik yönetim araştırmaları daha da derine inmiş ve doğrudan sektörde yer alan işletmelerin rakiplerine karşı gerçekleştirmiş olduğu rekabetçi eylemler araştırma konusu haline gelmeye başlamıştır. Rekabetçi dinamikler araştırmalarının ilk örneklerinin gerçekleştirildiği bu dönemde endüstri düzeyinde yapılan analizler mikro hale getirilerek firma düzeyine indirgenmiş ve bu firmaların rekabetçi pazar yerinde gerçekleştirmiş olduğu gerçek hamleler ve bunlara karşı gösterilen reaksiyonlar araştırılmaya başlanmıştır.

Rekabetçi dinamikler yazını bu araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çalışmada Türkiye dış hatlar havayolu pazarında yer alan havayolu işletmeleri arasındaki rekabetçi hamleler üzerinde etkili olduğu düşünülen unsurların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Rekabetçi hamleler içerik analizi yoluyla ve veri madenciliği yöntemi kullanılarak elde edilmiş ve elde edilen rekabetçi eylemler önceki araştırmalardan farklı olarak Doganis’in (2006) hizmet sunumu bileşenleri sınıflandırması temel alınarak kategorize edilmiştir.

Rekabetçi hamle türleri üzerinde etkili olan unsurlar hamle türleri göz önünde bulundurularak modellenmiştir. Böylelikle aynı öncüllerin farklı hamle türlerine aynı etkiyi oluşturup oluşturmadığı analiz edilmiştir. Rekabetçi eylemlere etkisi olduğu düşünülen unsurlar farklı özellikte bileşenlerden oluşmaktadır. Bunlar işletmelerin birbirleri karşısındaki göreceli büyüklükleri, gerçekleştirilen toplam uçuş sayıları gibi pazara sundukları kapasiteyi yansıtan değişkenler, birlikte kod paylaşımı yapıp yapmadıkları, aynı stratejik ittifak üyeliğine sahip olup olmamaları durumunu yansıtan sektörel değişkenler, işletme olgunluğunu yansıtan yaş ve iş modeli gibi havayolu işletmesini tanımlayıcı değişkenlerdir. Ayrıca havayolu işletmesinin rekabetçi pazar yerinde gerçekleştirecekleri hamle yetenekleri üzerinde belirleyici olan kaynak aktarma yeteneği, rakibin yarışma yeteneği, filo homojenliği, hazırda bekleyen kaynaklar, çalışan

sayısı gibi değişkenleri de bünyesinde bulundurmaktadır. Son olarak pazarda karşılaşma derecelerini ölçen pazar ortaklığı da rekabetçi eylemlere etki eden unsurlardan biri olduğu düşünülerek araştırma modellerine dâhil edilen unsurlar arasında yer almaktadır.

Araştırma bulguları rakip ikilileri arasında gerçekleşen rekabetçi eylemler üzerinde etkisi olduğu düşünölen unsurların hamle türlerine göre farklılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı olan rekabetçi eylemler üzerinde etkili olduğu düşünölen unsurlar ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca bu unsurların hamle türlerine göre farklılaştığı da ortaya konulmuş ve alt araştırma sorularının yanıtları da elde edilmiştir. Bu bağlamda görelü büyüklüğün fiyat dışında kalan diğer bileşenler üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görölmektedir. Söz konusu etkinin tarife için pozitif kapasite, konfor ve imaj hamleleri için negatif olduğu görölmektedir. Bir diğer ifade ile rakip ikilileri arasındaki görelü büyüklük arttığında tarife temelli hamle sayıları artarken kapasite, konfor ve imaj hamlelerinin sayılarının düştüğü ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla görelü büyüklük hamle sayılarını artırmaktadır ya da azaltmaktadır gibi genelleyici bir bulgu yerine görelü büyüklüğün farklı hamle türlerine farklı etkilerinin olduğu modeller elde edilmiştir.

Toplam uçuş sayısı rekabetçi hamlelerin tarife, fiyat ve imaj ile ilgili hamleleri üzerinde pozitif etkiye sahip iken kapasite ve konfor bileşenleri ile ilgili hamlelerde anlamlı etkiye sahip değildir. Bu sebeple uçuş sayısı rekabetçi hamleler üzerinde bir etkiye sahip olduğunda hamle sayısında artış olacağı söylenebilir. Pazar işbirliği ise rekabetçi hamlelerin sadece konfor ve imaj temelli hamle sayıları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bir diğer ifade ile rakip çiftleri arasında pazarda işbirliği varsa bu işletmeler birbirlerine hamle yapmak istediklerinde bunu konfor temelli bileşenler üzerinde bir hamle gerçekleştirerek, örneğin oturumu daha rahat olan koltuklar kullanma, yaparlar. Aynı durum imaj hamleleri için de geçerlidir. Daha genelleyici bir bakış açısıyla, pazar işbirliği göröldüğünde rekabetin düşeceği söylenebilir ancak bu araştırmada pazar işbirliği olsa bile rekabetin farklı bileşenlerle devam ettiği (hamle yapmanın sürdüğü) ortaya konmuştur.

Rekabetçi pazar yerinde rekabet eden rakip çiftlerinin daha genç ya da olgun (yaşlı) olması hamle türlerine göre farklı etkiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletme olgunluğun konfor temelli bileşenler dışında diğer rekabetçi hamle türleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görölmüş ve bunlardan fiyat hamlesi hariç söz konusu

etkilerin negatif olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle rakip ikilileri arasındaki yaş arttıca fiyat hamlelerinin sayısında bir artış olduğu bunun da daha yerleşik pozisyonda bulunanların yeni girenleri pazardan itmeye çalıştıklarından kaynaklandığı söylenebilir. Fiyat dışında kalan hamle türlerinde ise görece yeni olanların daha çok hamle yaptıkları görülmektedir. Buna sebep olarak pazar payı pastasından daha fazla pay alabilmek adına yeni pazarlara giriş yapma, uçuş sıklıklarını artırma, filolarına yeni uaklar dâhil etme, kendini tanıtma adına reklam ve tanıtım hamleleri gerçekleştirme olarak sıralanabilir.

Havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynakların rekabetçi pazar yerinde gerçekleştireceği farklı tipte eylemler üzerinde farklı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda insan kaynaklarının tüm modeller için rekabetçi eylemler üzerinde etkisi olduğu ancak bu etkinin tarife, kapasite ve konfor temelli bileşenler üzerinde pozitif, fiyat bileşeninde ise negatif olduğu görülmektedir. Dolayısıyla havayolu işletmelerinin çalışan sayıları rakiplerine göre fazla olduğunda fiyat ile ilgili hamle sayıları üzerine olan etkilerin iş modelinin de etkisiyle diğer hamle türlerinden ayrıştığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan hazırda bekleyen kaynaklar için tüm bileşenler üzerinde anlamlı ve aynı yönde etkiler görüldüğünden bu kaynakların rekabetçi hamle sayıları üzerine etkisinin hamle türlerine göre değişmediği ortaya çıkarılmıştır. Kaynakların benzerlik derecesine bakıldığında sadece fiyat bileşenini için negatif etki olduğu grlmekte diğer hamle türlerinde anlamlı etkilere rastlanmamaktadır. Kaynakların aktarım yeteneğinde sadece tarife ve fiyat hamleleri için anlamlı negatif etki bulunmaktadır.

Filolarının homojenlik dereceleri de farklı hamle türleri üzerinde farklı etkilere sahiptir. Bunlardan kapasite ve fiyat ile ilgili hamlelerde pozitif, tarife hamleleri üzerinde negatif etkiler grlmştr. Bu bağlamda rakibine göre homojen filoya sahip bir işletmenin rakibi karşısında fiyat ve kapasite hamlelerini görece daha fazla sayıda kullanacağı söylenebilir. Bu durum rekabet ederken rakibin kaynaklarının bir başka yönünü daha analiz etmesini gerektirmektedir.

Aynı pazarlarda rekabet eden havayolu işletmeleri birbirleri karşısında rekabetçi hamle gerçekleştirme anlamında sakin bir tutum izlemeyi tercih etmektedirler. Bu araştırmada bu önerme tarife ve fiyat hamlelerinde doğrulanmıştır. Ek olarak ilgili hamlelerin türü değiştiğinde pazar ortaklığı yüksek olsa bile rekabetçi hamlelerin

sayısında artış olacağı düşünülmüştür. Araştırma bulguları bu durumu desteklemiş ve havayolu işletmelerinin yüksek pazar ortaklığı olduğu durumda tarife ve fiyat hamleleri yerine dolaylı yolları tercih ettiği ve kapasite, konfor ve imaj ile ilgili hamlelere yöneldiği ortaya konmuştur.

Rekabetçi eylemlerin öncüllerine incelenen modeller bağlamında bakıldığında görece büyüklüğün üretilen ASK ile bağlantılı olarak tarife temelli hamle sayılarını artırdığı görülmektedir. Aynı zamanda rakibine göre daha çok noktaya sefer düzenleyebilmenin de tarife temelli hamle sayılarını artırdığı ortaya çıkmıştır. Daha fazla çalışana ve hazırda bekleyen kaynağa sahip olduğunda havayolu işletmelerinin rekabet edebilme yeteneği artacağından bu durumun tarife temelli hamle sayıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Rakiple daha az pazarda karşılaşıldığında ve rakibine göre daha genç olduğunda da tarife temelli hamlelerin sayısının arttığı anlaşılmaktadır.

Rekabetçi pazar yerinde rekabet halinde olan birden çok firmanın olduğu bir alanda tarife temelli hamlelerin görece büyüklüğü yüksek olan ve daha çok uçuş gerçekleştiren bir havayolu işletmesinden gelmesi muhtemeldir. Ancak unutulmamalıdır ki söz konusu hamlelerin gerçekleşebilmesi için işletmelerin bu hamleyi gerçekleştirecek insan kaynağına ve finansal kaynağa ihtiyacı bulunmaktadır. Ek olarak olası misilleme kaygısı ile birden çok pazarı paylaşan havayolu işletmelerinin bu hamleye görece az başvuracağı söylenebilir. Son olarak bu tarz hamlelerin görece işletme yaşı genç olan havayolu işletmelerinden gelmesi de ortaya çıkması muhtemel durumlar arasındadır.

Kapasite ile ilgili hamlelerin öncülleri incelendiğinde görece büyüklüğün rakibe göre daha az olduğu durumlarda kapasite ile ilgili hamlelerin arttığı görülmektedir. Ayrıca rakibe göre daha genç olduğunda kapasite temelli hamle sayısı artmaktadır. Bir diğer ifade ile işletme olgunluğu ile tarife temelli rekabetçi eylemler arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkarılmıştır. Tarife temelli hamlelerde olduğu gibi kapasite ile ilgili hamlelerde de daha fazla çalışana ve hazırda kullanılabilecek bir kaynağa sahip olma söz konusu hamleleri artırıcı öncüller olarak karşımıza çıkmaktadır. Homojen bir filo ile faaliyetlerini gerçekleştirme ve pazar ortaklığının yüksek olması da kapasite hamleleri üzerinde olumlu etkilere sahip değişkenler olarak görülmektedir.

Fiyat tüm sektörlerde olduğu gibi havayolu taşımacılığı sektöründe de en önemli rekabet etme araçlarından biri olarak görülmektedir. Fiyat ile ilgili hamleler üzerinde

etkisi olduğu düşünölen unsurlar incelendiğinde bakıldığında daha fazla uçuş gerçekleştirilenin, rakibe göre daha olgun (yaşlı) olmanın fiyat hamlelerinin sayısını arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Daha az çalışana ve daha fazla hazırda bekleyen kaynağa sahip olma da fiyat hamleleri üzerinde aynı yönlü bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Homojen filo düşük maliyetli havayolu işletmelerinin en belirgin özelliğidir ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri fiyatı en önemli rekabet etme aracı olarak görmektedir. Bu bağlamda homojen filoya sahip olmanın fiyat ile ilgili hamle sayılarını arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Kaynak aktarma yeteneği ve kaynakların benzerlik derecesi düşük olduğunda fiyat hamlelerinin sayısının arttığı görölmektedir. Ayrıca pazar ortaklığı daha az olduğunda havayolu işletmeleri arasındaki fiyat hamlelerinin sayısının arttığı da elde edilen bulgular arasındadır.

Konfor temelli bileşenleri içeren rekabetçi hamleler havayolu işletmelerinin yeni bir hizmet sunmaya başlaması ya da hali hazırda verdiği bir hizmeti geliştirmesi gibi bileşenleri kapsamaktadır. Konfor temelli hamlelerin sayısı üzerinde etkili olan faktörler incelendiğinde görelî büyüklüğün düşük olduğu durumlarda konfor ile ilgili hamlelerin sayısında bir artış gözlemlendiği ve negatif bir ilişki olduğu görölmüştür. Ayrıca pazar işbirliğinin olduğu durumlarda da konfor temelli hamle sayılarının arttığı görölmektedir. Daha fazla çalışana ve hazırda bekleyen kaynağa sahip olma, rakip ile birden fazla pazarda rekabet halinde olma da konfor ile ilgili hamlelerin sayısını arttırmaktadır.

Hizmet sunumunun imaj bileşeni ile ilgili olarak geliştirilen araştırma modelinde söz konusu boyuta ilişkin rekabetçi hamlelere etki eden unsurlar arasında görelî büyüklük, toplam uçuş sayısı, pazar işbirliği, işletme olgunluğu, pazar ortaklığı ve hazırda bekleyen kaynaklar bulunmaktadır. Bu öncüllerden görelî büyüklük düşük olduğunda buna karşın toplam uçuş sayısı yüksek olduğunda imaj ile ilgili hamle sayılarının arttığı görölmektedir. Pazar işbirliği gerçekleştirildiğinde, rakibe göre daha genç yani olgunluğun düşük olduğu durumlarda da konfor temelli hamle sayıları artmaktadır. Ayrıca yüksek pazar ortaklığı olduğunda ve hazırda bekleyen kaynakların görece yüksek olması durumlarında da imaj hamleleri üzerinde pozitif etki olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırma, hamlelerin analiz edilme biçimi açısından diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Özellikle tarife, fiyat ve kapasite ile ilgili hat bazında gerçekleştirilen hamleler derinlemesine analiz edilmiş ve her bir hat için farklı rakip değerlendirmesi yapılmıştır. Havalimanı çifti bazında yapılan değerlendirmeler rota sapma faktörü (detour

factor), havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynaklar ve mevcut uçuş tarifesi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma modellerinde hazırda bekleyen kaynaklar, pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, görelî büyüklük, kaynak aktarma yeteneği gibi önceden etkileri araştırılan öncüller yer alsada filo homojenliği, pazar işbirliği, uçuş sayısı, insan kaynakları gibi önceden araştırılmadığı düşünölen yeni öncüller de araştırma modellerine dâhil edilmiş ve daha kapsamlı modeller test edilmiştir.

Stratejik ittifaklar ve aynı iş modelini benimsemenin de rekabetçi hamleler üzerinde etkisinin olduğu düşünölmektedir. Çünkü ittifak bünyesinde gerçekleştirilen işbirlikleri, kod paylaşımli uçuşlar gerçekleştirme, uluslararası birçok havalimanında özelliikli yolcu salonlarını kullanabilme gibi özellikler havayolu işletmelerinin rekabet halinde olsalar bile işbirliği içerisinde olduğunu göstermektedir. Aynı iş modelini benimseyen havayolu işletmelerinin de kullanılan uçuş ağının türü, sahip olunan kaynaklar, uçuş öncesi ve sonrası gibi hizmetler bağlamında benzerlikler gösterdiği ve bu durumun da havayolu işletmeleri arasındaki rekabete etki edeceği düşünölmektedir. Bu bağlamda söz konusu unsurlar ile ilgili farklı ölçüm araçları geliştirilerek stratejik ittifak üyelikleri ve benimsenen iş modellerinin rekabetçi eylemler üzerindeki etkisi yeniden değerlendirilebilir.

Araştırmada rekabetçi eylemler üzerinde etkisi olduğu düşünölen ama yapılan analizler sonucunda anlamlı etkilerin görölmeydiği değişkenler de bulunmaktadır. Bunlardan tarife temelli hamle sayıları üzerinde pazar işbirliği ve rakibin yarışma yeteneğinin negatif etkisinin olacağı beklenmiştir. Kapasite temelli hamle sayıları üzerinde toplam uçuş sayısının pozitif, rakibin yarışma yeteneği ve kaynak aktarma yeteneğinin negatif bir etkiye sahip olacağı düşünölmüş ancak araştırma bulguları sonucunda anlamlı etkilere rastlanmamıştır. Görelî büyüklük ve pazar işbirliği değişkenlerinin fiyat ile ilgili hamle sayıları üzerinde negatif etkisinin olduğu öngörölmüş ancak yapılan analizler sonucunda anlamlı etkilere rastlanılmamıştır. Konfor temelli hamle sayıları üzerinde etkisi olduğu düşünölen değişkenlerden toplam uçuş sayısı, rakibin yarışma yeteneği ve kaynak aktarma yeteneğinin pozitif, işletme olgunluğu ve filo homojenliğinin negatif etkisinin olacağı düşünölmüştür. Analizler sonucunda söz konusu değişkenlerin sonuç değişkeni üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Rakibin yarışma yeteneği ve kaynak aktarma yeteneğinin imaj hamleleri üzerinde pozitif

etkisi olduğu öngörölmüş fakat anlamlı etkilere rastlanılmamıştır. Rekabetçi hamleler üzerinde etkisi olduğu düşünölen ancak araştırma kapsamında rekabetçi eylemler üzerinde etkisi olmadığı görölen bu değişkenlerin gelecek araştırmalarda farklı bağlamlar ile tekrar test edilmesinde fayda görölmektedir.

Rekabetçi hamle sayıları üzerinde etkisi olduğu düşünölen unsurlar ikincil kaynaklardan elde edilerek araştırma kapsamında incelenen modeller oluşturulmuştur. Söz konusu bu modellere birincil veri kaynaklarından elde edilecek algısal değişkenler eklenerek daha kapsamlı bir model elde edilebilir. Böylelikle rekabetçi hamleler üzerinde belirleyici olduğu düşünölen, nesnel ve öznel bileşenler oluşın model ya da modeller ile test edilerek rekabetçi dinamikler yazınına katkı sunabilir.

Rekabetçi hamleler üzerinde etkisi olduğu ortaya konan değişkenlerden rakibin yarışına yeteneği incelenirken ilgili yazına atıfta bulunularak havayolu işletmelerinin sahip oldukları uçaklar analize tabi tutulmuştur. Uçaklar havayolu işletmelerinin en önemli kaynakları arasındadır ancak unutulmamalıdır ki uçakları kullanacak bir uçucu ekip, taşınan yolculara hizmet verecek kabin ekibi, uçuş planlama ve izleme sürecini gerçekleştirecek dispeçer gibi insan kaynağı olmadan havayolu işletmelerinin rekabetçi arenada mücadele etmesi oldukça zordur. Bu bağlamda insan kaynakları rakibin yarışına yeteneği içerisinde analiz edilmese de ayrı bir değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Diğer taraftan işletmenin finansal kaynaklarının da rekabetçi eylem gerçekleştirmeye elverişli olması gerekmektedir. Dolayısıyla cari oran ile temsil edilen hazırda bekleyen kaynaklar da işletmenin finansal kaynaklarını oluşturmuş ve havayolu işletmelerinin kaynakları sahip olunan uçaklar, insan kaynakları ve finansal kaynaklar boyutlarında ele alınmıştır.

Rekabetçi pazaryerinde havayolu işletmelerinin hamlelerini gerçekleştirmeden önce sektörün özelliklerini, rakiplerinin pazar pozisyonlarını, sahip olduğu kaynaklarını, iş modellerini, uçuş ağlarının büyüklüğü ve genişliklerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi maruz kalacağı misillemeler ya da hamlenin etkisi bağlamında hamleyi gerçekleştirmek isteyen havayolu işletmesine yarar sağlayacaktır. Bu bağlamda bu araştırmada farklı modeller ile ortaya çıkarılan öncöllerin hamle-karşı hamle dizileri başlamadan önce havayolu işletmelerinin pazarı daha derinlemesine analiz etmesine yardımcı olacağı düşünölmektedir.

Havayolu işletmelerinin bir hamle başlattıklarında söz konusu hamlenin amacına ulaşması için yolcu sayısının artması, artan yolcu sayısının pazar payında artış getirmesi gibi sonuçlara ulaşması gerekmektedir. Taşınan yolcu sayısı ve pazar payındaki artış tek başına yeterli olmayacaktır. Çünkü havayolu işletmeleri bu iki durumun gerçekleşmesi sürecinde rakiplerini saf dışı bırakmak adına yıkıcı fiyatlama kullanırlarsa ya da uçuş sıklıklarını olması gerekenden fazla yaparlarsa belirli bir zaman sonra fiyatların maliyetlerin altında kalması durumu ile karşı karşıya kalabilirler. Dolayısıyla sadece fazla yolcu taşımak ya da pazar payını artırmak istenen çıktı olmayacaktır. Buna ek olarak sektör ortalamasının üzerinde getiri hedefinin de mutlaka göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Detayları açıklanan tüm bu durumlar havayolu işletmelerinin içerisinde bulunduğu pazarı, pazarda yer alan işletmeleri, onların özelliklerini, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri derinlemesine analiz etmesine bağlıdır.

Araştırmanın rekabetçi dinamikler yazınına çeşitli başlıklar altında katkıları bulunmaktadır. İlk olarak şu durumu hatırlatmakta fayda bulunmaktadır. Rekabetçi dinamikler ile ilgili yazının ilk çalışmalarının gerçekleştirildiği dönemden günümüze kadar olan süreç içerisinde rekabetçi hamleler ve bunların özellikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmasına rağmen hamle analizlerinin görece yüzeysel kalmış olmasıdır. Ancak bu çalışmada hamlelerin analiz edilmesi havayolu taşımacılığı sürecinde hizmet sunumunu etkileyen tarife yapısı, havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynaklar, havayolu işletmelerinin hitap ettiği pazarlar, iş modelleri gibi sektörel parametreler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple gerek hava taşımacılığı alanında gerek diğer alanlarda yapılacak çalışmalarda sektörel parametrelere daha duyarlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Bu çalışmada rekabetçi dinamikler alanında hamleler üzerinde etkili olan faktörlerin gerçekleştirilen hamle türlerine göre farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin önceki çalışmalarda pazar ortaklığı yükseldiğinde ya da bir pazar işbirliği olduğunda rekabetin azalacağı, rekabetçi hamlelerin sayısında bir düşüş olacağı bulguları elde edilmiştir (Chen vd., 2007, Tsai vd., 2011). Ancak bu çalışmada pazar ortaklığı yükselse ya da pazar işbirliği olsa bile yine de farklı türdeki rekabetçi eylemler ile işletmelerin rekabeti sürdüreceği ortaya konmuştur. Gözlemlenen bu durumdan şu sonucu çıkarmak mümkündür. Rekabet farklı eylem türleri ile de olsa her zaman devam etmektedir. Çünkü sayıları sınırsız olmayan yolcular ve onların

oluşturduğu pazardan maksimum payı alabilmek sürekli yarış halinde olmayı ve bu bağlamda mücadele etmeyi gerektirmektedir.

Yazına sunulan katkılar bağlamında öne çıkan bir diğer unsur havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynakların analiz edilme biçimidir. Yazın havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynakların benzerlik derecelerini ölçerken uçakların kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Chen, 1996, Chen vd., 2007, Tsai vd., 2011). Sonraki araştırmalarda farklı kaynakların da analiz edilmesi ile ilgili öneriler sunulmuş ve Pei ve arkadaşları (2015) otomotiv endüstrisinde farklı kaynaklar ile kaynak benzerliği farklı bir biçimde analiz etmişlerdir. Bu araştırmada ise havayolu işletmelerinin kaynakları uçaklar, insan kaynakları ve finansal kaynaklar olarak farklı ölçülebilir parametrelerden oluşturulmuştur. Uçakların benzerlik dereceleri de önceki araştırmalardan farklı olarak sadece uçak tipi özelinde değil uçağın sahip olduğu menzil ve koltuk kapasiteleri göz önünde bulundurularak karşılaştırılmıştır. Çünkü farklı tipte olsalar bile rekabet aracı bakıldığında farklı tipte aynı menzil ve koltuk kapasitesine sahip olan uçakların eşdeğer görülmesi doğal bir durumdur. Bu sebeple uçakların teknik özellikleri ile karşılaştırılması tip karşılaştırmasından daha önemlidir ve bu durumun rekabetçi hamleler üzerindeki etkisinin farklı sonuçlara yol açacağı düşünülmektedir. Özetle bu araştırma kaynakların farklı boyutlar altında ve rekabete olan etkileri özelinde analiz edilmesi gerektiğini önermektedir.

Rekabetçi dinamikler araştırmaları stratejik yönetim araştırmalarındaki soyutluğu ortadan kaldırarak ölçülebilir ve gerçek eylemleri inceleme fırsatı sunmaktadır. Bu sebeple bu araştırmada da ilgili yıllar içerisinde havayolu işletmelerinin gerçek pazar şartlarında yapmış oldukları rekabetçi eylemler gözlemlenerek havayolu işletmelerini bu eylemlere götüren unsurların ortaya konması hedeflenmiştir. Bu araştırma ile daha önce etkisi ortaya konulan öncüllere ek olarak yeni değişkenler de eklenmiş ve bu yeni değişkenlerin rekabetçi eylemleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonuçları yazına ve araştırmacılara rekabetçi eylemleri etkileyen birçok bileşen olduğunu göstermektedir.

Bir işletmenin bir hamle gerçekleştirdiğinde bunu kime karşı gerçekleştirdiği pazarın rekabetçi dinamiklerini etkilemektedir. Dolayısıyla pazar yerinde gerçekleştirilen rekabetçi hamleleri incelerken sadece hamleye odaklanmak pazarın dinamiklerini tam olarak anlamada eksik bir bilgi ile hareket edilmesini sağlayacaktır. Bu sebeple bir

işletme bir hamle yaptığı zaman sadece hamleye değil onun kime ya kimlere karşı yapıldığı ya da yapılmadığının da belirlenmesi önem arz etmektedir. Havayolu taşımacılığında hizmet sunumu hat bazında gerçekleşmektedir. Bu hatlar ise pazar olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla her bir hat farklı pazarı işaret etmektedir. Tarife, kapasite ve fiyat gibi rekabetçi eylemler birçok durumda pazar özelinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple havayolu işletmesi belirli bir pazarda bir hamle gerçekleştirdiğinde bu eylem o pazara havayolu ürününü sunanları ilgilendirecektir. Bu araştırmada bu önermeler doğrultusunda yapılan analizlerin ortaya koyduğu sonuçların önceki araştırmalardan daha somut olduğu ve rekabetçi dinamikler yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Havayolu taşımacılığı birden fazla pazarda, benzer özelliklere sahip kaynaklar ile hizmet sunumunun gerçekleştirildiği bir endüstri özelliği göstermektedir. Böyle bir endüstri içerisinde rekabet edebilmek için yöneticilerin pazarı ve pazarda yer alan rakipleri, rakiplerinin sahip olduğu kaynakları derinlemesine analiz etmesi gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda eğer havayolu işletmesi yapacağı hamleye karşılık gelmeyeceğini teşhis edebilirse daha rahat bir biçimde hareket ederek arzu ettiği ortalama üzeri karı elde edebilir.

Doğru hamleyi doğru zamanda yapabilmek ve bunu misillemeye yol açmadan yapmak ortalama üzeri kar elde edebilmede büyük önem arz etmektedir. Bunu yapabilmek az önce belirtildiği üzere rakiplerin ve rekabetçi pazar yerinin iyi bir şekilde analiz edilmesinden geçmektedir. Bu araştırmada havayolu işletmeleri için rekabetçi hamleler gerçekleştirilmeden önce işletmeleri bu hamleleri yapmaya ya da yapmamaya götüren öncüller ve bu öncüllerin hangi hamle türüne nasıl etki ettiği ortaya konmuştur. Dolayısıyla araştırmanın gerçekleştirilmek istenen rekabetçi eylemler öncesi rakiplerini ve endüstriyi analiz etmek isteyen havayolu işletmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Rekabetçi hamleler analiz edilirken özellikle hat bazında gerçekleştirilen hamle analizlerinde rota sapma faktörü de ele alınarak söz konusu analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda herhangi bir uçuş hattı için yapılan hamle analizinde doğrudan uçuş sunan havayolu işletmeleri ile aktarmalı uçuş sunan havayolu işletmeleri bir havuzda değerlendirilmiştir. Gelecek araştırmalarda söz konusu analizlerin her bir hat için doğrudan ve dolaylı olarak ayrı ayrı yapılması sağlanabilir. Aktarmalı uçuşların aktarma uzunluğuna göre kendi içerisinde yeni bir kategoriye ayrılması ve belirlenen eşik değerler

ile aktarma uzunluğunun rekabetçi eylemler üzerinde farklı etkiye sahip olup olmadığının ortaya konması farklı araştırma konusu olabilir.

Gelecekte yapılabilecek olan araştırmalar için bir başka öneri rakip çifti düzeyinde gerçekleştirilen araştırmalara Sosyal Ağ Analizi ile daha fazla sayıda işletme eklenmesi havayolu işletmeleri arasındaki ilişkilerin farklı yönlerinin ortaya konmasıdır.

Rekabetçi eylemler üzerinde etkili olduğu düşünölen unsurlar modeller içerisinde yer alan bağımsız ve bağımlı değişkenler ile analiz edilmiştir. Bununla ilgili olarak gelecek araştırmalarda aracı ve düzenleyici olabilecek yeni değişkenler ile farklı modeller elde edilebilir. Ek olarak rekabetçi dinamikler modelinde yer alan pazar performansı, görelî pazar payı kazanımı gibi rekabetçi etkileşimlerin sonucunu yansıtan yeni değişkenler ile rekabetçi dinamikler araştırmalarının farklı yönlerde ilerlemesi sağlanabilir. Uygulanabilirlik açısından oldukça zor olsa da bu araştırmada belirli gruplar içerisinde yer alan rekabetçi eylemlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilerek her bir öncölün farklı rekabetçi eylem türüne olan etkileri gözlemlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açar, A. ve Sarvan, E. F. D. (2016). Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Uluslararası Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13(1-2), 68-117.
- Adams, W. J. (2010). Restructuring the French economy: government and the rise of market competition since World War II. *Brookings Institution Press*.
- Adom, A., Nyarko, I., and Som, G. N. (2016). Competitor analysis in strategic management: Is it a worthwhile managerial practice in contemporary times. *Journal of Resources Development and Management*, 24.
- Ağraş, S. ve Kılınç, İ. (2011). Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Akdeniz ve Ege Bölgesi Otellerine Yönelik Bir Araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 50-80.
- Akar, P. G., Manga, M. ve Bal, H. (2019). Havayolu Taşımacılığında Liberalizasyon ve Ekonomik Büyüme Arasında Nedensellik İlişkisi: Türkiye Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1160-1174.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal&Kültür Yayıncılık.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Albers, S. and Heuermann, C. (2013). Competitive dynamics across industries: An analysis of inter-industry competition in German passenger transportation. *Schmalenbach Business Review*, 65(4), 431-453.
- Aldrich, H. E. and Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: liabilities of size and age and their strategies implications. *Res. Organ. Behav*, 8, 165-198.
- Alós-Ferrer, C., Ania, A. B. and Schenk-Hoppé, K. R. (2000). An evolutionary model of Bertrand oligopoly. *Games and Economic Behavior*, 33(1), 1-19.

- Altunsaray, Y. and Ünal, O. (2013). Elektronik Haberleşme Sektöründe Rekabeti Bozucu Fiyat Uygulamaları: Yıkıcı Fiyatlandırma ve Düzenleyici Yaklaşımlar. *Sosyoekonomi*, 20(20), 195-224.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, C. R. and Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management journal*, 27(1), 5-24.
- Angeli, F. and Jaiswal, A. K. (2015). Competitive dynamics between MNCs and domestic companies at the base of the pyramid: An institutional perspective. *Long Range Planning*, 48(3), 182-199.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Arena, G. (2019). *First-mover advantage and competitive dynamics: a study in the automotive industry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1-139. Vaasa, Finlandiya: University of Vaasa, School of Marketing and Communication.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. TC İçişleri Bakanlığı Strateji.
- Atiyas, İ. (2000). Rekabet Politikasının İktisadi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Rekabet Dergisi*, 1(1), 25-46.
- Aydın, A. F. (2011). Tayyareden-Uçağa; Milli Hava Sanayinin Kuruluşunda Türk Halkının Yaptığı Bağışlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (31), 51-84.
- Bakoğlu, R. and Dinç Özcan, E. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri*, 9(34), 57-69.
- Baltagi, B. H. (2013). *Econometric Analysis of Panel Data (Third edition b.)*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Banker, R. D., Mashruwala, R. and Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.

- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 4(1), 113- 148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. and Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barun, T. (2020, April). Antecedents of Firm's Competitive Behaviour and Performance Indices. *In 8 th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship* (p. 153).
- Baum, J. A. and Korn, H. J. (1996). Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 255-291.
- Baum, J. A. and Korn, H. J. (1999). Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. *Strategic Management Journal*, 20, 251-278.
- Belobaba, P., Odoni, A. and Barnhart, C. (Eds.). (2009). *The global airline industry*. John Wiley & Sons.
- Bettis, R. A. and Weeks, D. (1987). Financial Returns and Strategic Interaction: The Case for Instant Photography. *Strategic Management Journal*, 8, 549-563.
- Bocutoğlu, E. ve Dinçaslan, M. (2014). 1925-1950 Döneminde Türk Havacılık Endüstrisi ve İkinci Dünya Savaşı Sonrası Konjonktürün Türk Havacılık Endüstrisine Etkileri. *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 157-173.
- Bogner, W. C., Thomas, H. And McGee, J. (1999). Competence and competitive advantage: towards a dynamic model. *British journal of management*, 10(4), 275-290.
- Borenstein, S. (1989). Hubs and high fares: Dominance and market power in the U.S. airline industry. *RAND Journal of Economics*, 20, 344–365.

- Bourgeois III, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: *Harvard Business Review*.
- Brenes, E. R., Montoya, D. and Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Breusch, T. S. and Pagan, A. R. (1980). The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *The review of economic studies*, 47(1), 239-253.
- Buck, S. and Lei, Z. (2004). Charter airlines: Have they a future?. *Tourism and Hospitality Research*, 5(1), 72-78.
- Burghouwt, G. (2007). *Airline network development in Europe and its implications for airport planning*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Burghouwt, G. and Redondi, R. (2013). Connectivity in air transport networks: an assessment of models and applications. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)*, 47(1), 35-53.
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G. and Karadag, R. (2019). How Competitive Action Mediates the Resource Slack–Performance Relationship: A Meta- Analytic Approach. *Journal of Management Studies*, 56(1), 57-90.
- Cauwenbergh, A. V. and Cool, K. (1982). Strategic management in a new framework. *Strategic Management Journal*, 3(3), 245-264.
- Caves, R. (1987). *American Industry: Structure, Conduct, Performance, 6th edn*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cengiz, A. (2012). Avrupa Birliği ve Türkiye’de Slot (Sıra/Zaman) Tahsisi Uygulaması ve Hukuki Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12, 1105-1157.
- Cento, A. (2008). *The airline industry: challenges in the 21st century*. Springer Science & Business Media.

- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, K. I. and Chen, H. J. (2012). Effects of a rival's perceived motives on constructive competition within organizations: A competitive dynamics perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(3), 167-177.
- Chang, S. J. and Park, S. H. (2012). Winning strategies in China: Competitive dynamics between MNCs and local firms. *Long Range Planning*, 45(1), 1-15.
- Chatterjee, K. and Samuelson, W. (Eds.). (2014). *Game theory and business applications*. Springer.
- Chen, J., Chen, T., Tsai, W. and Chen, M. J. (2019). Rock the Boat: Competitive Repertoire Rhythm and Interfirm Rivalry. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 15380). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chen, M. (1988). *Competitive strategic interaction: A study of competitive actions and responses* (Order No. 8912275). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (303591808). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/303591808?accountid=7181>
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J. (2010). Reflecting on the process: Building competitive dynamics research. *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 9-24
- Chen, M. J. (2018). The research-teaching “oneness” of competitive dynamics: Toward an ambicultural integration. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(2), 285-311.
- Chen, M. J. and Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of management journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M. J. and Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy- valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.

- Chen, M. J. and Miller, D. (2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 165-210.
- Chen, M. J., Su, K. H. and Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- Chen, M.-J. (2009). Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1): 5–25.
- Chen, M.-J. (2016). Competitive dynamics: Eastern roots, Western growth. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(4): 510–530.
- Chen, M.-J. and MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 539-570.
- Chen, M.-J. and Miller, D. (2015). Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5): 758–775.
- Chen, M.-J., Smith, K. G. and Grimm, C. M. (1992). Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 38 (3), 439-455.
- Chen, T., Tribbitt, M. A., Yang, Y. and Li, X. (2017). Does rivals' innovation matter? A competitive dynamics perspective on firms' product strategy. *Journal of Business Research*, 76, 1-7.
- Cherp, A., Watt, A. and Vinichenko, V. (2007). SEA and strategy formation theories: From three Ps to five Ps. *Environmental Impact Assessment Review*, 27(7), 624-644.
- Coccoresse, P. and Pellicchia, A. (2013). Multimarket contact, competition and pricing in banking. *Journal of International Money and Finance*, 37, 187-214.
- Compagni, A., Mele, V. and Ravasi, D. (2015). How early implementations influence later adoptions of innovation: Social positioning and skill reproduction in the diffusion of robotic surgery. *Academy of Management Journal*, 58(1), 242-278.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Cool, K. O. and Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. *Management Science*, 33(9), 1102-1124.
- Çetin, T. ve Benk, S. (2011) "Regulation, Deregulation, and Competition in the Turkish Airline Industry, Tamer Çetin ve Fuat Oğuz (Ed.), *Political Economy of Regulation in Turkey*, New York, Springer.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic Maneuvering*, New York, NY. Freedom Press.
- Danesi, A. (2006). *Measuring Airline Hub Timetable Co-ordination and Connectivity: Definition of a New Index and Application to a Sample of European Hubs*, European Transport.
- Das, T.K. and Teng, B. (2000). A Resource Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- De Witt B. and Meyer, R. (1998). *Strategy*. London: International Thomson Publishing Company.
- Delorme Jr, C. D., Kamerschen, D. R., Klein, P. G. and Voeks, L. F. (2002). Structure, conduct and performance: a simultaneous equations approach. *Applied economics*, 34(17), 2135-2141.
- DeMiguel, V. and Xu, H. (2009). A stochastic multiple-leader Stackelberg model: analysis, computation, and application. *Operations Research*, 57(5), 1220-1235.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2016). Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış. *İktisadi Yenilik Dergisi*, 4(1), 16-32.
- Demirci, A. E. (2016). Havayolu İşbirlikleri E. GEREDE, A. E. DEMİRCİ (Dü.) içinde, *Havayolu Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- DHMİ. (2020). *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü 2019 Faaliyet Raporu*. Ankara: DHMİ.

- Dierickx, I. and Cool K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dobruszkes, F. and Peeters, D. (2019). The magnitude of detours faced by commercial flights: A global assessment. *Journal of Transport Geography*, 79, 102465.
- Doganis, R. (2005). *Flying off course: The economics of international airlines*. Routledge, Taylor & Francis Group, London.
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Emek, U. (2009). *Rekabetçi Piyasa Ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdemli, M. G. (2011). *Dünden bugüne Türk havacılık tarihi ve Eskişehir* (Master's thesis, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erkan, H. (1987). *Sosyal Piyasa Ekonomisi, Ekonomik Sistem ve Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırılması*, İzmir: Silm Ofset, 1987.
- Erkut, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları*, Birinci Basım. Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- Erol, Y., İnce, A. R. ve Aras, M. (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92.
- Erol, Y. ve İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 97-114.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Evans, W. N. and Kessides, I. N. (1994). Living By The 'Golden Rule' : Multimarket Contact in the U.S. Airline Industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (2), 341-366.
- Fedorco, L. and Hospodka, J. (2013). Airline pricing strategies in European airline market. *Perner's Contacts*, 8(2), 33-41.

- Fedotova, O., Latun, V. and Vlasova, T. (2015). Illustration in the in-flight magazines of the European airlines: expansion of the outlook or aggressive advertising?. *Procedia-social and behavioral sciences*, 214, 871-875.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44: 858–877.
- Ferrier, W. J. and Lee, H. (2000). Strategic aggressiveness, adaptation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns. *Paper presented at the Strategic Management Society Annual International Conference*, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G. and Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of management journal*, 42(4), 372-388.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Forbes, S. J. and Lederman, M. (2007). The role of regional airlines in the US airline industry. *Advances in Airline Economics*, 2, 193-208.
- Furrer, O. and Thomas, H. (2000). The rivalry matrix: Understanding rivalry and competitive dynamics. *European Management Journal*, 18(6), 619-637.
- Gal-Or, E. (1985). First mover and second mover advantages. *International Economic Review*, 649-653.
- Gal-Or, E. (1987). First mover disadvantages with private information. *The Review of Economic Studies*, 54(2), 279-292.
- Garcia- Sanchez, J., Mesquita, L. F. and Vassolo, R. S. (2014). What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry- order advantages in economically turbulent contexts. *Strategic Management Journal*, 35(13), 1972-1992.
- Gayle, P. G. (2008). An empirical analysis of the competitive effects of the delta/continental/northwest code-share alliance. *The Journal of Law and Economics*, 51(4), 743-766.

- Gerede, E. (2011). Türkiye'deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 505-537.
- Gerede, E. (2012). Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye-Avrupa Birliği Havayolu Pazarındaki Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi Açısından İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23).
- Gerede, E. (2015). Havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemeler. E. Gerede içinde *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* (s. 47-80). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gerede, E. ve Orhan, G. (2015). Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci. E. Gerede içinde, *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması* (s. 163-208). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(1), 37-74.
- Giachetti, C. (2013). *Competitive dynamics in the mobile phone industry*. Springer.
- Gillen, D. (2006). Airline business models and networks: Regulation, competition and evolution in aviation markets. *Review of Network economics*, 5(4).
- Gimeno, J. (1994). *Multipoint Competition Market Rivalry and Firm Performance: A test of the mutual forbearance hypothesis in the U.S. airline industry, 1984-1988*. Purdue University.
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airlines industry. *Strategic Management Journal*, 20(2), 101-128.
- Gimeno, J. and Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization science*, 7(3), 322-341.

- Gnyawali, D. R. and Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26(3), 431-445.
- Goedeking, P. (2010). *Networks in Aviation, Strategies and Structures*, Springer, Frankfurt.
- Goetz, C. F. and Shapiro, A. H. (2012). Strategic alliance as a response to the threat of entry: Evidence from airline codesharing. *International Journal of Industrial Organization*, 30(6), 735-747.
- Golden, B. R. and Ma, H. (2003). Mutual forbearance: The role of intrafirm integration and rewards. *Academy of Management Review*, 28(3), 479-493.
- Graham, B. (1997). Regional airline services in the liberalized European Union single aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 3(4), 227-238.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. and Smith, K. G. (Eds.). (2006). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press.
- Gudmundsson, S.V. and Lechner, C. (2006). Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153-158.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics (Fourth Edition b.)*. West Point: The McGraw–Hill Companies.
- Guo, L., Sharma, R., Yin, L., Lu, R. and Rong, K. (2017). Automated competitor analysis using big data analytics: Evidence from the fitness mobile app business. *Business Process Management Journal*, 23(3), 735-762.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Günaydın, T. Y. (2016). *Bizans İmparatorluğu ve Balkanlar (976-1076) (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tarih (Ortaçağ Tarihi) Anabilim Dalı)*.
- Gündüz, E. (2013). The competitive tension as a moderator for strategic innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 553-561.

- Gündüz, E. and Semerciöz, F. (2012). The relation between competitive tension and strategic innovation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 29-39.
- Haleblian, J., McNamara, G., Kolev, K. and Dykes, B. J. (2012). Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: A competitive dynamics perspective. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1037-1052.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hanlon, J. P. (2007). *Global airlines: competition in a transnational industry*. Butterworth-Heinemann.
- Hannigan, T. J., Hamilton III, R. D. and Mudambi, R. (2015). Competition and competitiveness in the US airline industry. *Competitiveness Review*, 25(2), 134-155.
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1251-1271.
- Haytoğlu, E. (2018). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Ticari Havayolu Taşımacılığında İmtiyazlı İlk Şirket: Aero Espresso Italiana (1924-1935). *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 14(28), 75-109.
- Heracleous, L. and Wirtz, J. (2009). Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 274-279.
- Heracleous, L. and Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150-170.
- Hızıroğlu, M. (2019). Teorik bir sistemin gereklilikleri açısından kaynaklara dayalı görüşün bilimsel statüsü. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 184-226.

- Hiestand, T. (2005). Using pooled model, random model and fixed model multiple regression to measure foreign direct investment in Taiwan. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 4(12).
- Hill, C. W. and Jones, G. R. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach, Ninth Edition*. South-Western Cengage Learning. Mason, USA.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hooper, P. (2005). The environment for Southeast Asia's new and evolving airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 335-347.
- Hsieh, K. Y., Tsai, W. and Chen, M. J. (2015). If they can do it, why not us? Competitors as reference points for justifying escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 58(1), 38-58.
- Huang, M. C. and Chang, B. J. (2019). Sleeping with the enemy: The moderating effect of cooperation on competitive dynamics from collective identity perspective. *Management Decision*, 57(1), 211-228.
- Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5), 315-321.
- Iansiti, M. and Lakhani, K. R. (2020). From Disruption to Collision: The New Competitive Dynamics. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 34-39.
- ICAO. (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport, (2.Baskı), Doc. 9626*.
- ICAO. (2008). *Policy and Guidance Material on the Economic Regulation of International Air Transport, (3. Baskı), Doc. 9587*.
- İzer, D. A. (2002). *Air Transportation Policy of European Union and Turkey (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Kanbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(3), 77-85.

- Karnani, A. and Wernerfelt, B. (1985). Multiple point competition. *Strategic Management Journal*, 6(1), 87-96.
- Keil, T., Laamanen, T., and McGrath, R. G. (2013). Is a counterattack the best defense? Competitive dynamics through acquisitions. *Long Range Planning*, 46(3), 195-215.
- Kennedy, Peter. (2008). *A Guide to Econometrics*, 6th ed. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Kıracı, K., Yaşar, M., Kayhan, S. ve Ustaömer, T. C. (2017). Türkiye iç hat hava taşımacılığı üzerine Herfindahl-Hirshman endeksi ve CRm yoğunlaşma oranı analizi ile piyasa yoğunlaşmasının tespit edilmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 687-704.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Kline, S. (2002). *Türk Havacılık Kronolojisi*. Ankara: Havaş Yayınları.
- Klophaus, R., Conrady, R. and Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği, On yedinci Basım*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkut, Ş. D., Sesli, E. ve Kalkan, E. (2014). Türkiye İmalat Sanayiinde Yapı-Davranış-Performans Analizi: 2003-2008. *Rekabet Dergisi*, 15 (3), 3-36.
- Korn, H. J. and Baum, J. A. (1999). Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact. *Academy of Management Journal*, 42(2), 171-193.
- Korul, V. ve Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 24-38.
- Kreps, D. M. (1990). *Game theory and economic modeling*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Kreps, D. M., Milgrom, P., Roberts, J. and Wilson, R. (1982). Rational cooperation in the finitely repeated prisoners' dilemma. *Journal of Economic theory*, 27(2), 245-252.

- Kuo, C., Shu-Ling, C. and Lu, Y. S. (2015). The Impacts of Competitive Workgroup Climate on Task Performance: Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Tai Da Guan Li Lun Cong*, 25(3), 133.
- Kurt, E. (2017). Türk Havacılarının Milli Mücadeleye Katılma Girişimi: Maltepe Firarı (7 Haziran 1920). *Ankara Üniversitesi Türk İnkılâp Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi*(60), 119-142.
- Küçükkalay, A. M. (1997). Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Lachmann, W. (1999). *The Development Dimension of Competition Law and Policy*. New York ve Geneva: United Nations: UNCTAD Series on Issues in Competition Law and Policy.
- Lakka, S., Michalakelis, C., Varoutas, D. and Martakos, D. (2013). Competitive dynamics in the operating systems market: Modeling and policy implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(1), 88-105.
- Lamberg, J. A., Tikkanen, H., Nokelainen, T. and Suur- Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Lauck, J. K. (1998). Competition in the grain belt meatpacking sector after World War II. *The Annals of Iowa*, 57(2), 135-159.
- Lazonick, W. (1981). Competition, specialization, and industrial decline. *The Journal of Economic History*, 41(1), 31-38.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Lee, H., Smith, K., Grimm, C., and Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
- Lee, O. K. D., Park, Y. and Choi, I. (2018, July). The Microfoundations of Competitive Dynamics in Digitized Business Environment. *In Academy of Management*

- Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12199). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Leiblein, M. J. and Madsen, T. L. (2009). Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation. *Strategic Management Journal*, 30(7), 711-735.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B. (1988). First- mover advantages. *Strategic management journal*, 9(S1), 41-58.
- Lim, L. K. (2013). Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs. *Journal of Business Research*, 66(9), 1576-1586.
- Lippman, S. A. and Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Lipsey, R. G., Steiner, P. O. and Purvis, D. D. (1987). *Economics: Eight Edition*. New York: Harper & Row.
- Livengood, R. S. and Reger, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35(1), 48-66.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy, 4th edition*. Prentice Hall, Edinburgh Gate Harlow England.
- MacCrimmon, K. R. (1993). Do firm strategies exist?. *Strategic management journal*, 14(S2), 113-130.
- MacMillan, I., McCaffery, M. L. and Wijk, G. V. (1985). Competitors' responses to easily imitated new products—exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6 (1), 75-86.
- Makadok, R. (2010). The interaction effect of rivalry restraint and competitive advantage on profit: Why the whole is less than the sum of the parts. *Management science*, 56(2), 356-372.
- Makowski, L. and Ostroy, J. M. (2001). Perfect Competition and the Creativity of the Market. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 479-535.

- McGrath, R. G., Chen, M. J. and MacMillan, I. C. (1998). Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23(4), 724-740.
- McNeilly, M. (2012). *Sun Tzu and the art of business: Six strategic principles for managers*. OUP USA.
- McNulty, P. J. (1968). Economic Theory and Meaning of Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 639-656.
- Miller, D. (1990). *The icarus paradox*. Harper-Collins, New York.
- Miller, D. and Chen, M (1994). Sources and consequences of competitive inertia. *Administrative Science Quarterly*, 391.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications. *Organization Studies*, 7, 255-261.
- Miller, D. and Chen, M. J. (1996a). Nonconformity in competitive repertoires: A sociological view of markets. *Social Forces*, 74(4), 1209-1234.
- Miller, D. and Chen, M.J. (1996b). The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal* 17: 419-440.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28-40.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*, The Free Press, New York.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 54-60.
- Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312.
- Morschett, D., Swoboda, B. and Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing—an investigation of the applicability of Porter’s framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(4), 275-287.
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's “generic strategies”. *Academy of management review*, 13(3), 390-400.
- Nadkarni, S., Pan, L. and Chen, T. (2019). Only timeline will tell: Temporal framing of competitive announcements and rivals’ responses. *Academy of Management Journal*, 62(1), 117-143.
- Nair, A. and Selover, D. D. (2012). A study of competitive dynamics. *Journal of Business Research*, 65(3), 355-361.
- Nalebuff, B. and Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Co-operation: The Game Theory Strategy That’s Changing the Game of Business*. Currency Doubleday, New York.
- O’Connell, J. F. (2011). The rise of the Arabian Gulf carriers: An insight into the business model of Emirates Airline. *Journal of Air Transport Management*, 17(6), 339-346.
- O'Connor, W. E. (2001). *An introduction to airline economics*. Praeger Publishers, Westport, USA.
- Orhan, G. and Gerede, E. (2013). A study of the strategic responses of Turkish airline companies to the deregulation in Turkey. *Journal of Management Research*, 5(4), 34-63.

- Oxenfeldt, A. R. and Schwartz, J. E. (1981). *Competitive Analysis*. New York: Presidents Association.
- Özkan, R. B. (2007). *Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat A.B.D.
- Öztürk, S. ve Saygın, S. (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etkileri ve Stagflasyon Olgusu. *BJSS Balkan Journal of Social Sciences*, 6(12), 1-12.
- Park, H. M. (2011). *Practical Guides To Panel Data Modeling: A Step-by-step Analysis Using Stata*. Tutorial Working Paper. Graduate School of International Relations, International University of Japan.
- Pei, W. and Li, J. H. (2017). Competitive Dynamics in Fap Model-Listed Automobile Companies In Taiwan As An Example. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 9(3), 81A.
- Pei, W., Li, J. H. And Tan, B. L. (2015). A Study Of The Application Of Competitive Dynamics Theory Integrated With Ahp-A Case Study Of Taiwan's Listed Automakers. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 7(3), 145.
- Petrović, D., Puharić, M. and Kastratović, E. (2018). Defining of necessary number of employees in airline by using artificial intelligence tools. *International Review*, (3-4), 77-89.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.
- Pinho, P. S. (2000). The impact of deregulation on price and non-price competition in the Portuguese deposits market. *Journal of banking & finance*, 24(9), 1515-1533.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 203-227.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, M. (1981). 'The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management', *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review.
- Rahmandad, H. (2012). Impact of growth opportunities and competition on firm-level capability development trade-offs. *Organization science*, 23(1), 138-154.
- Ramanathan, S. (1981). Economic Regulation of Air Transport: Effects on Planning for Airports. *Tourism Recreation Research*, 6(1), 15-17.
- Ray, G., Barney, J.B. and Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37.
- Reinganum, J. F. (1985). A two-stage model of research and development with endogenous second-mover advantages. *International Journal of Industrial Organization*, 3(3), 275-292.
- Rekabet Kurumu. (2014). *Rekabet Terimleri Sözlüğü (Beşinci b.)*. Rekabet Kurumu. Ankara.
- Renold, M., Kuljanin, J. and Kalić, M. (2019). The comparison of financial performance of airlines with different business model operated in long-haul market. *Transportation Research Procedia*, 43, 178-187.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management 2nd Edition*. McGraw-Hill Education. New York.
- Saloner, G. (1987). Cournot duopoly with two production periods. *Journal of Economic Theory*, 42(1), 183-187.

- Sarıbaşı, H. ve Tekiner, I. (2015). Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe Yoğunlaşma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(610), 21-33.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, 73-122.
- Scherer, F. M. and S. Ross (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance (3rd ed.)*. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Schimmer, M. (2012). *Competitive dynamics in the global insurance industry: Strategic groups, competitive moves, and firm performance*. Springer Science & Business Media.
- Schlumberger, C. E. and Weisskopf, N. (2014). *Ready for Takeoff?: The Potential for Low-cost Carriers in Developing Countries*. The World Bank.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, IL: Row, Peterson
- SHGM. (2020). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2019*. Ankara: SHGM.
- Shields, D. L. and Bredemeier, B. L. (2009). *True competition*. Human Kinetics.
- Shimizu, K., and Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- Sisca, F. G., Angioletti, C. M., Taisch, M. and Colwill, J. A. (2016). Additive manufacturing as a strategic tool for industrial competition. In *2016 IEEE 2nd International Forum on Research and Technologies for Society and Industry Leveraging a better tomorrow (RTSI)* (pp. 1-7). IEEE.
- Smith K. G., Ferrier, W. J. and Ndofor, H. (2006). Competitive Dynamics research: Critique and future directions. In M. A. Hitt, E. F. Freeman and J. S. Harrison, (eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: 315–361. Oxford: Blackwell.

- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J. and Gannon, M. J. (1989). Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence. *Journal of Business Research*, 18, 245-258.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J. and Chen, M.-J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses, And Performance In The U.S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management journal*, 34 (1), 60-85.
- Smith, K. G., Grimm, C. and Gannon, M. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. London, Sage Publications.
- Song, X. M., Benedetto, C. A. D. and Zhao, Y. L. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. *Strategic Management Journal*, 20(9), 811-835.
- Sönmez, R. ve Eroğlu, U. (2018). Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 13(1-2), 41-69.
- Sönmez, R. ve Eroğlu, U. (2020). Havayolu Sektöründe Rekabetçi Hamlelerin Belirlenmesi: Sektöre Özgü Bir Tipoloji Önerisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 52-69.
- Sönmez, R. ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 63-90.
- Symeonidis, G. (2000). Price and nonprice competition with endogenous market structure. *Journal of Economics & Management Strategy*, 9(1), 53-83.
- Taneja, N. K. (1989). *Introduction to civil aviation*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Taneja, N. K. (2002). *Driving airline business strategies through emerging technology*. Asghate.
- Taşçı, D. ve Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 177-201.

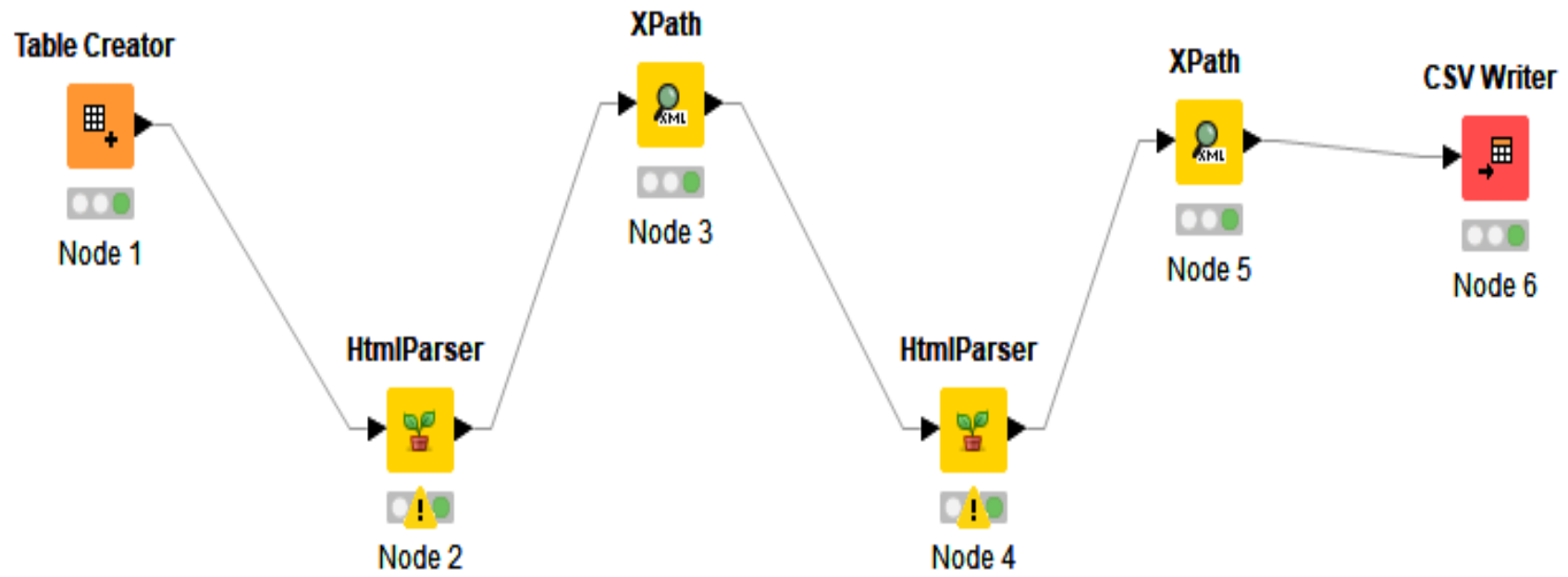
- Taşkesen, G. (2006). *Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J. and Strickland, A. J. (2015). *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*. McGraw-Hill Education.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye 'de Kobi 'lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Tipurić, D. and Barun, T. (2020). Competitive Action Repertoire In The Telecommunications Industry. *Ekonomski pregled*, 71(1), 33-54.
- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Tsai, W., Su, K. H. and Chen, M. J. (2011). Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54(4), 761-778.
- Türkkan, E. . *Rekabet Nedir?* Nisan 10, 2020 tarihinde Rekabet Derneği: <http://www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm#neden%20rekabet> adresinden alındı
- Tzu, S. (2016). *Savaş sanatı*. Tutku Yayınevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Vickers, J. (1995). *Concepts of Competition*. Oxford Economic Papers , 5.
- Villanueva, J., Van de Ven, A. H. and Sapienza, H. J. (2012). Resource mobilization in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 19-30.
- Vos, F. G., Scheffler, P., Schiele, H. and Horn, P. (2016). Does global sourcing pay-off? A competitive dynamics perspective. *Journal of purchasing and supply management*, 22(4), 338-350.

- Waterson, M. (1987). Recent developments in the theory of natural monopoly. *Journal of Economic Surveys*, 1(1- 2), 59-80.
- Wensveen, J. (2007). *Air transportation: A management perspective*. Ashgate.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. and Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson, Harlow, UK.
- Wright, Patrick. (1979). *On a Clear Day You Can See General Motors*. New York: Avon.
- Yalçın, O. (2012). Kuruluşundan Günümüze Türk Hava Kurumu. *Gazi Akademik Bakış*, (11), 267-292.
- Yalçinkaya, A. (2019). Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Devlet Müdahaleleri. *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 15 (29), 405-442.
- Yalçinkaya, A. ve Taşcı, D. (2020). Devletin Kurumsal Girişimciliği: Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Slot Tahsisine İlişkin Ardışık ve Çelişik Kurumsal İşler (1992-2010). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 173-196.
- Yaldız, A. (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.
- Yang, W. and Meyer, K. E. (2015). Competitive dynamics in an emerging economy: Competitive pressures, resources, and the speed of action. *Journal of Business Research*, 68(6), 1176-1185.
- Yang, W. and Meyer, K. E. (2019). How does ownership influence business growth? A competitive dynamics perspective. *International Business Review*, 28(5), 101482.
- Yang, W. and Meyer, K. E. (2020). How do local and foreign firms compete? Competitive actions in an emerging economy. *International Business Review*, 101689.

- Yaşar, M. (2017). Analysis of the Competition Between Transportation Modes From The Perspective of Competitive Dynamics: A Study on Ankara-İstanbul Transportation Line. *The International Journal of Transport & Logistics*, 17(42), 9-19.
- Yaşar, M. (2019). Evaluation of the Competitive Factors Affecting Ticket Prices in Low-Cost Airlines. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 595-610.
- Yaşar, M. and Gereede, E. (2018). Türkiye Havayolu İç Hat Şehir Çiftlerindeki Pazar Yapılarının Piyasa Yoğunlaşması Ölçütleri ile Belirlenmesi. *Journal of Management & Economics*, 25(1), 171-197.
- Yaşar, M. and Gereede E. (2020). Identification of factors affecting competitive tension in the domestic air transport market in Turkey. *International Journal of Management and Economics*, 56(2), 118–139.
- Young, G., Smith, K. G., Grimm, C. M. and Simon, D. (2000). Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective. *Journal of Management*, 26(6), 1217-123
- Young, G., Smith, K.G. and Grimm, C. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 73: 243-254.
- Yu, C. L., Wang, F. and Brouthers, K. D. (2016). Competitor identification, perceived environmental uncertainty, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(1), 21-35.
- Yu, T. and Cannella Jr, A. A. (2007). Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50(3), 665-686.
- Yurtoğlu, N. (2016). Sivil Havacılık Sektörü İçerisinde Yer Alan Türk Hava Yollarının Tarihi Gelişimi (1933-1960). *CTAD: Journal of Modern Turkish History Studies*, 12(23), 303-336.
- Yusufoğlu, N. T. ve Pilehvarian, N. K. (2017). Beşiktaş Tayyare Fabrikası (1936-1943). *Megaron*, 12(2), 249-262. doi:10.5505/megaron.2017.87004

- Zahra, S. A. and Chaples, S. S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Executive*, 7(2): 19-20.
- Zajac, E. and Bazerman, M. (1991). Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions. *The Academy of Management Review*, 16(1), 37-56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258606>
- Zhang, Y. A., Li, Y. and Li, H. (2014). FDI spillovers over time in an emerging market: The roles of entry tenure and barriers to imitation. *Academy of Management Journal*, 57(3), 698-722.
- Zucchini, L., Böhmer-Horländer, S. and Kretschmer, T. (2019). Competitive pressure: competitive reactions at the group-level. *Industry and Innovation*, 26(6), 643-666.
- http-1 <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 12.03.2020
- http-2 <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> Erişim tarihi: 7.05.2020
- http-3 <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/hakkimizda.aspx> Erişim tarihi: 7.05.2020
- http-4 <https://www.nufusu.com/> Erişim tarihi: 13.10.2020
- http-5 <https://turkishairlines.com> Erişim tarihi: 13.12.2020
- http-6 <https://dictionary.cambridge.org/tr/sözlük/ingilizce-türkçe/business-class> Erişim tarihi: 10.03.2021

## EK: KNIME İLE VERİLERİN ELDE EDİLMESİ



# EK: KNIME İLE VERİLERİN ELDE EDİLMESİ (Devamı)

Dialog - 3:3 - XPath

File

Settings | Namespace | Flow Variables | Memory Policy

XML column:

Remove source column.

XPath summary

Column name	XPath query	Type
a	/dns:html/dns:body/dns:div/dns:main/dns:div/dns:ul/dns:li/dns:a	String(Multiple Rows)
strong	/dns:html/dns:body/dns:div/dns:main/dns:div/dns:ul/dns:li/dns:small/dns:strong	String(Multiple Rows)
href	/dns:html/dns:body/dns:div/dns:main/dns:div/dns:ul/dns:li/dns:a/@href	String(Multiple Rows)

Selected XPath:

Add XPath | Edit XPath | Remove XPath

XML-Cell Preview

```
1066 <li>
1067   <a href="https://www.routesonline.com/airports/2527/vienna-international-airport/news/287142/highlights-in-the-20192020-winter-schedule-new-direct-flights-from-vi
1068   <br>
1069   </br>
1070   <small>
1071     <strong>Posted 25 October 2019</strong>
1072     <br>
1073     </br>
1074     The new winter flight schedule at Vienna Airport will be effective from October 27th, 2019. Austrian Airlines is increasing frequencies to Wash
1075     </small>
1076   </li>
1077   <li>
1078     <a href="https://www.routesonline.com/airports/2384/cologne-bonn-airport-cgn/news/286956/in-the-black-again-in-2020/?highlight=pegasus">In the black again in 2020
1079     <br>
1080     </br>
1081     <small>
```

OK | Apply | Cancel | ?

EK: KNIME İLE VERİLERİN ELDE EDİLMESİ (Devamı)

