

HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE REKABETÇİ HAMLELERİN BELİRLENMESİ: SEKTÖRE ÖZGÜ BİR TİPOLOJİ ÖNERİSİ¹

DETERMINING COMPETITIVE MOVES IN THE AIRLINES INDUSTRY: A
PROPOSED TYPOLOGY TO THE INDUSTRY

Rukiye SÖNMEZ*

Umut EROĞLU**

Öz

Bu araştırma rekabet dinamikleri çerçevesinde, Türkiye havayolu sektöründe firmaların oluşturduğu rekabetçi hamlelerin belirlenmesini ve uygulamadaki mevcut hamlelerin sınıflandırılarak bir tipolojisinin oluşturulması amaçlamaktadır. Bu şekilde havayolu firmalarının stratejilerinin değişimi, süreç olarak ele alınabilmekte ve incelenebilmektedir. Veri toplama süreci ve yorumlama aşamasında, nitel araştırma yöntemine başvurulmuş böylece sektörün betimlenmesi sağlanmıştır. Sonuç olarak sektörde rekabetçi hamleler yoğun bir şekilde uygulanmakta ve rekabetin şiddetli olduğu görülmektedir. Uygulanan tüm hamleler tekrar sınıflandırıldığında pazar oluşturma, fiyatlandırma, hizmet, pazarlama ve promosyon, işbirliği ilişkileri ve kapasite hamleleri olarak altıya ayrılmaktadır. Önerilen bu tipoloji gelecekteki araştırmalara değer sunarak sektörün betimlenmesine katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Rekabet, Rekabet Dinamikleri, Rekabetçi Hamleler, Havayolu Sektörü

Abstract

In the competitive dynamics perspective, this paper aims to determine the competitive moves formed by firms in Turkish airline industry and to propose a typology of the moves in practice by classifying them. In this way, changing strategies of airlines firms have investigated and realized as a process. In the data collection and interpretation process, it has been used qualitative research methodology, and thus airlines industry has been description. The research results show that competitive moves which carried out by firms and rivalry among competitors are intense in the industry. This paper proposes a typology of moves, which consists of six types, namely product, pricing, service, marketing and promotion, cooperation, and capacity moves. It is hope that the proposed typology will serve as a valuable resource describing extensively industry for future research.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Competitive Dynamics, Competition, Competitive Moves, Airlines Industry

¹ Bu çalışma VII. Ulusal Havacılık ve Uzak Konferansında sunulan bildiriden üretilmiştir.

* Doktor Öğretim Üyesi (Sorumlu yazar), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, rukiyesonmez@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3262-9896

** Doktor Öğretim Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, erogluumut@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-1634-3659

1.GİRİŞ

Rekabetçi hamle, firma tarafından göreceli rekabet pozisyonunu korumak ya da iyileştirmek için başlatılan (Chen ve Hambrick, 1995; Ferrier ve diğerleri, 1999; Grimm ve Smith, 1997) rakibinin pazar payını almaya veya beklenen getirisini azaltmaya öncülük eden yeni ürün tanıtma, yeni bir pazara girme gibi spesifik ve saptanabilir eylemlerdir (Chen vd. 1992; Chen ve MacMillan, 1992). Rekabetçi hamleler yeni pazara giriş, fiyat indirimi, işbirliği oluşturma gibi rekabet avantajı kazanabilmek için uygulanmaktadır. Firmalar avantaj kazanmak için hamle oluşturduklarında, bu kazancı gören rakipler tarafından da benzer ya da farklı hamleler oluşturularak bu avantajdan pay elde etmek istenilecektir. Bu nedenle firmanın sadece kendi hamleleri yerine rakiplerinin hamlelerini de izlemesi ve rakip hamlelerine karşı pozisyon alması gerekmektedir.

Başarılı hamleler, rakiplerin hamleyi engellemeye ya da taklit etmeye kalkışmasına rağmen rekabetçi etkileşimi teşvik etmektedir (Smith vd. 2001:3). Bu tür hamleler, rakipler arasındaki hamle ve misillemeleri giderek arttırarak sektördeki rekabeti şiddetlendirmektedir.

Çoğu hamlenin yeni ve rutinin dışında olması, belirli bir zaman diliminde yöneticilerin stratejilerini ve amaçlarını yansıtmaktadır. Bu nedenle rekabetçi hamlelerin incelenmesi firmalara karar verme anlayışı geliştirebilmektedir. Ayrıca hamlelerin, firmanın kârı açısından gözlemlenebilen ve araştırılabilen spesifik sonuçları bulunmaktadır. Yöneticilerin gelecekte daha iyi kararlar verebilmesi için çeşitli seçeneklerin sonuçlarını değerlendirmeleri kritiktir (Bridoux vd. 2008:4). Sektördeki rakip firmaların hamlelerinin bilinmesi, uyguladıkları strateji hakkında bilgi sağlamaktadır. Belirli bir dönem içerisinde gerçekleştirilen rekabetçi hamlelerin oluşturduğu rekabetçi repertuar kolay kolay değişmemektedir. Böylelikle firmaların geçmiş hamlelerine bakarak gelecekteki hamleleri hakkında fikir sahibi olabiliriz. Diğer taraftan firmanın kendi hamlelerine bakarak hangi hamlelerin daha fazla rekabet avantajı getirdiği hangi hamlelere rakip tarafından cevap verilmediği belirlenebilir. Firmaların aynı sektör içerisinde birbirleriyle rekabet ederken uyguladıkları strateji, gerçekleştikleri tüm hamlelerin belirlenmesiyle ortaya çıkarılabilmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın ana amacı, rekabet dinamikleri çerçevesinde, havayolu sektöründe rakip firmalar arasında uygulanan rekabetçi hamleleri belirlemek ve bu hamlelerin Türkiye sektörüne özgü bağlamın ortaya konulması ile sektöre özgü bir rekabetçi hamle tipolojisinin oluşturulması hedeflenmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde rekabetçi hamleleri açıklayan rekabet dinamikleri literatürü, çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. İzleyen bölümde rekabetçi hamlelerin literatürdeki diğer araştırmalarda nasıl sınıflandırıldığı açıklanmıştır. Sonraki bölümde ise Türkiye'deki havayolu sektörünün durumuna değinilmiştir. Ardından araştırmanın metodolojisi açıklanarak, yıllar itibariyle rekabetçi hamleler belirlenmiş ve Türkiye sektörüne özgü bir tipolojisi sunulmuştur.

2. REKABET DİNAMİKLERİ LİTERATÜRÜ

Rekabet dinamikleri araştırmaları, Smith ve diğerleri (1992)'nin "rekabetin eylem temelli yaklaşımı" (action-based view of rivalry) kavramına dayanmaktadır (Chen, 2007:46). Bu kavram Chen, Ferrier, Grimm, Miller, Smith ve Young gibi araştırmacılar tarafından geliştirilerek firmaların rekabet sürecini ön plana çıkarmaktadır. Rekabet dinamikleri araştırmaları, direkt olarak firma davranışını sınınamaya yönelik rekabetçi hamlelere odaklanmaktadır. Hem sektör hem de firma düzeyindeki öncüller, hamleleri belirlemek için

kullanılmıştır (Chen, 2007:51). Bu literatür firmaların rakipleriyle rekabet ederken ne yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Chen ve Miller, 2012:3). Bu anlayış çerçevesinde rekabetçi hamlelerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görölmektedir. Literatürdeki bu sınıflandırmalar, farklı sektörlere uyarlanabilen genel bir ayırım ve bir sektöre özgü ayırım olmak üzere farklılaşmaktadır.

İlk olarak, farklı sektörlerdeki rekabetçi hamleleri ortaya koymaya yönelik sınıflandırma fiyatlama, pazarlama, ürün, yeni ürün tanıtma, kapasite ve dağıtım, hizmet, yasal, anlaşmalar, lisanslama faaliyetleri, niyetsel hamleler olarak genel bir şekilde sınıflandırmıştır (Smith, Grimm ve Gannon, 1991; Young vd., 1996; Ferrier vd., 1999; Ferrier ve diğerleri, 2002; Lyon ve Ferrier, 2002; Basdeo vd., 2006). Böyle bir ayırım birden fazla sektörü araştırıp karşılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Ancak her sektörün kendine özgü dinamiklerinin olması nedeniyle sektör ya da firma düzeyinde yapılan araştırmalar için daha spesifik bir ayırım gerekmektedir. Havayolu sektörü için bu ayırımı yapan araştırmalar (Smith vd. 1991; Miller ve Chen, 1994; Chen ve Hambrick, 1995) farklılıklar içermesine rağmen başlıca sınıflandırmalar aşağıda belirtilmiştir:

Rekabet dinamikleri araştırmalarında, havayolu sektörünü konu alan çalışmalar, firmaların rekabetçi konumlarının ve hizmetlerinin iyi bilindiği yerleşik pazarlardaki rekabetçi hamlelere odaklanmıştır (Chen, 2007:1). Havayolu sektörüne özgü rekabetçi hamlelerin sınıflandırıldığı çoğu araştırma, Levine (1987)'nin sınıflandırmasına dayanmaktadır (Chen vd, 1992; Chen ve Miller 1994). Levine (1987) tarafından Endüstriyel Organizasyon Teorisi temelinde, firmalarının uygulanan başarılı stratejilerinin sınıflandırıldığı ve deregüle edilmiş havayolu sektörünün davranışlarının analiz edildiği çalışmasında (Birleşme ve konsolidasyonlar, dikey ağ birleşmeleri ve kod paylaşım anlaşmaları, merkezi ve bağlantı havayolları ağı, bütünleşik bilet ücreti, sık uçan yolcu programları, seyahat acenteleri ve teşvik komisyonları, bilgisayarlı rezervasyon sistemi, slotların kontrolü, piyasa bozucu eylemler, sektöre yeni girenleri sağkalım sorunları) on çeşit strateji olarak sınıflandırılmıştır.

Smith vd. (1991) tarafından rekabetçi misillemeler, örgütsel bilgi işleme ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için hamleler on altı çeşit olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar; yeni ürün tanıtımı, şirket evliliği, yeni aktarma merkezi oluşturma, fiyat indirimi, yeni promosyon kampanyaları, ortak reklam vd. Diğer hamleler belirtilmemiştir ve bu hamlelerin nasıl bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu araştırmada geçmemektedir. Chen vd. (1992) misillemelerin rekabetçi hamle özelliklerine göre belirlenebilir olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında hamleleri (şirket evliliği ve satın alma, fiyat değişimleri, promosyon, yeni pazara nüfus etme, hizmet geliştirme, vd.) olarak on altı çeşide ayırmış ancak tüm hamle çeşitleri çalışmada belirtilmemiştir. Smith vd. (1997) tarafından stratejik grup üyelerinin rekabetçi hamle ve misillemeleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmadaki sınıflandırma ise önceki araştırmalarında (Smith vd. 1991; Chen vd. 1992) belirtilmiştir.

Chen ve MacMillan (1992) ise rekabetçi hamlelerin ertelenmesi ya da hiç cevaplanmaması üzerine yaptığı araştırmaya on üç spesifik rekabetçi hamleyi dahil edilmiştir. Bunlar; fiyat indirimi, promosyon, hizmet geliştirme, seyahat acentelerinin komisyon oranının arttırılması, yerel havayolu firmalarıyla ittifak, şirket evliliği ve satın alma, havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, günlük uçuş artışı, günlük uçuş azalışı, pazardan çıkış, pazara giriş, diğer havayollarıyla işbirliği, aktarma merkezi oluşturmadır. Araştırmadaki bu hamleler aynı zamanda Smith vd. (1991)'nin çalışması temelinde oluşturulmuştur.

Chen ve Miller (1994) rekabetçi katılığın kaynağı ve sonuçları üzerine yaptığı araştırmada ise Chen ve MacMillan (1992) hamle verileri kullanmasına rağmen bu araştırmada yirmi üç hamle çeşidi olarak sınıflandırmaktadır. Chen ve Hambrick (1995:455) küçük ölçekli firmaların, büyük ölçekli firmalara göre rekabetçi davranışlarının nasıl farklılık gösterdiğini ve bu açıdan firma performansının farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Küçük ölçekli firmalar sektörlerinde, büyük ölçekli firmalar kadar başarılı olabilirler. Ayrıca bu başarı rekabetçi stratejileri tarafından belirlenebilir ancak sektörlerindeki büyük firmalarla etkili bir şekilde rekabet etmek için farklı stratejilere ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada hamle ve misilleme ikilisine temelinde on yedi rekabetçi hamleye sınıflandırılmıştır. Miller ve Chen (1996) rekabetçi sadeliği araştırdıkları çalışmasında Miller ve Chen (1994)'in çalışmasında kullanılan yirmi çeşit rekabetçi hamle sınıflandırmasına dayanmaktadır. Bu araştırmada on sekiz en büyük taşıyıcı firmaların rekabetçi repertuarı konu alınmıştır. Chen vd. (2002:187) başlatılan bir hamlenin cevaplanamaması hakkındaki araştırmalarında 14 hamle türü olarak sınıflandırılmıştır.

Marcel vd. (2010) ise diğer araştırmalardan farklı olarak rekabetçi hamlelerin sınıflandırılmasında tümevarım yaklaşımını kullanarak uzmanlar tarafından öznel kodlama yapılmıştır. Bunun sonucunda rekabetçi hamleler (fiyatlama, uçuş hattı, biletleme, işbirliği, hizmet, kargo) altı çeşit olarak sınıflandırılmıştır.

Literatür taramasında, sınıflandırmanın belirli araştırmalara dayandığı ve tekrarlandığı görüldüğünden yukarıdaki araştırmalarla sınırlandırılmıştır. Havayolu firmalarının rekabetçi hamlelerini sınıflandıran ya da bir sınıflandırmayı geliştiren çalışmalar ayrıntılı olarak Ek A'da açıklanmıştır. Genel olarak baktığımızda ise araştırmalardaki rekabetçi hamlelerin sınıflandırılması ilk olarak Levine (1987)'nin çalışmasıyla başlamaktadır. Sonraki araştırmalar ise Chen, vd. (1992), Chen ve Miller (1994), Miller ve Chen (1994), Chen ve Hambrick (1995), Hambrick vd. (1996), Chen, vd. (2002) çalışmalarına dayanmaktadır. Havayolu sektörünü araştıran tüm bu çalışmalarda, rekabetçi hamlelere ait verilerin toplanmasında genellikle Aviation Daily kaynak gösterilmektedir. Literatürdeki araştırmaların çoğu ABD havayolu sektörü örneklem olarak seçilmiştir. Ancak havayolu firmaları ve faaliyet gösterdikleri ülke bağlamında firmaların hamleleri farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki sınıflandırmanın dışında bağlama özgü bir sınıflandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmada ise sektör için oldukça kapsamlı bir sınıflandırma olan Chen ve Miller (1994)'ın hamle çeşitleri temel alınmıştır. Ancak bazı hamlelerin çok az ya da hiç uygulanmaması da Türkiye bağlamındaki araştırmalar için ayrı bir sınıflandırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Araştırmanın devamında Türkiye Havayolu sektöründen kısaca bahsedilmiştir.

3. TÜRKİYE HAVAYOLU SEKTÖRÜ

Türkiye Havayolu sektöründe on üç firma faaliyet göstermekte olup bunlardan üçü sadece kargo taşımacılığı yapmaktadır. Çoğu firma yolcu taşıma faaliyetlerinin yanı sıra yük taşıma faaliyetini de gerçekleştirdiğinden dolayı araştırmaya kargo firmaları da dâhil edilmiştir. Böylece sektördeki tüm firmalar araştırma kapsamına alınmıştır.

Türkiye'de havayolu sektörünün gelişimi 14.10.1983 tarih ve 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte hız kazanmıştır. Özellikle 1985'ten sonra havayolu firmalarının sayısı artarken, filo kapasiteleri ve pazar payları da artış göstermiştir. Bu dönemde firmalar toplam 52 uçak ve 10.558 koltuk kapasitesi ile 27 ülkeye uçuş gerçekleştirmişlerdir.

(Hassu, 2004:424). 2008 yılında 270 olan uçak sayısı, 2016 yılında iki katına ulaşarak 540'a yükselmiş ve artarak devam etmektedir. 2016 yılında sektörde 100.336 koltuk kapasitesi ile 50 ülkeye uçuş gerçekleştirmiştir. Uçulan iç hat nokta sayısı 55 dış hat nokta sayısı 286 olmak üzere toplam 341 noktaya uçulmaktadır (SHGM, 2016:45). 2019 yılında ise uçak sayısı 546, toplam yolcu sayısı 209 milyondur (SHGM, 2019:46).

Tablo 1: Firmalarının Uçak ve Yolcu İç Hat Payları (2019)

Havayolu Firmaları	İç Hat		İç Hat (%)	
	Uçak	Yolcu	Uçak	Yolcu
THY	393.183	61.378.863	63,1	61,4
Pegasus	185.851	31.426.763	29,8	31,4
SunExpress	29.597	4.872.282	4,7	4,9
Atlasjet	7.478	1.156.999	1,2	1,2
OnurAir	7.239	1.100.226	1,2	1,1
Corendon	40	3.619	0,01	0,0
FreeBird	64	5.221	0,01	0,01
Tailwind	33	2.599	0,01	0,003
MNG	95	0	0,0	0,0
TOPLAM	623.580	99.946.572	100	100

Kaynak: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2019:143.

Tablo 2: Firmalarının Uçak ve Yolcu Dış Hat Payları (2019)

Havayolu Firmaları	Dış Hat		Dış Hat (%)	
	Uçak	Yolcu	Uçak	Yolcu
THY	291.490	44.023.276	60,6	60,8
Pegasus	91.716	13.900.713	19,1	19,2
SunExpress	40.313	6.114.695	8,4	8,4
Atlasjet	15.641	2.386.991	3,3	3,3
OnurAir	13.058	2.320.770	2,7	3,2
Corendon	13.754	2.274.348	2,9	3,1
FreeBird	7.469	906.284	1,6	1,3
Tailwind	4.378	494.008	0,9	0,7
MNG	3.209	0	0,7	
MyCARGO	34	0	0,01	
TOPLAM	481.062	72.421.085	100	100

Kaynak: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2019:144.

Tablo 1 ve 2'de havayolu firmalarının iç ve dış hatlardaki uçak ve yolcu payları gösterilmektedir. Havayolu firmalarının 2019 yılı iç hat yolcu trafiğindeki payları THY bayrak taşıyıcı firma olup yüzde 63, Pegasus yüzde 29,8 ve SunExpress yüzde 4,7 oranında pazar payına sahip olduğu görülmüştür. Havayolu firmalarının 2019 yılı dış hat yolcu trafiğindeki payları ise THY yüzde 60,6, Pegasus yüzde 19,1, SunExpress yüzde 8,4'tür (DHMİ, 2019:144). Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde sektörde rekabetçi hamlelerin belirlenme süreci ve bu süreç sonucunda Türkiye sektörüne özgü rekabetçi hamle tipolojisi sunulmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın tasarımında benimsenen nitel araştırma yöntemi ile toplanan verilerden yola çıkılarak anlayışlar ve genellemeler oluşturulmaya çalışılmaktadır (Neuman, 2009: 221). Araştırmanın bu bölümünde, nitel araştırma yöntemi ile toplanacak veri türünün belirlenmesi, verilerin nereden toplanacağına seçilmesi, veri toplama araçları ve prosedürleri ile verilerin elde edilmesi ve sektörel bulgulara ulaşılması konu edinilmiştir.

4.1 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye havayolu sektörüdür. Bu sektör konu bağlamında karakteristik özellikler göstermesi, rekabetçi hamlelerin sıklıkla görülmesi, sektör sınırlarının belirli olması ve rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermesi nedeniyle örneklem olarak seçilmiştir. Ayrıca havayolu firmalarına ait boylamsal verilerin ulaşılabilir olması açısından araştırma sorusuna uygun bir yapı taşımaktadır. Araştırmanın örnekleme ise sektörde faaliyet gösteren on üç havayolu firmasıdır.

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama süreci üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak rekabetçi hamlelere yönelik verilerin toplanabilmesi için hangi mecralarda ilan edildiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Ardından ilgili mecralardan metinlerin elde edilmesi ve son olarak bu metinlerin yapılandırılmış içerik analizine tabi tutulması aşamaları izlemektedir. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

4.2.1. Firmalar İle İlgili Verilerin Yayınlandığı Mecralar

Rekabet içerisinde olan firmaların birbirlerinin hamlelerini izleyebilmeleri ve bir eylemin rekabetçi hamle niteliğini kazanabilmesi için gözlemlenebilir olması gerekmektedir. Bu amaca daha iyi hizmet etmesi için, çoğu firma eylemlerini çeşitli mecralar yoluyla ilan etmektedir. Araştırmanın ilk aşamasını rekabetçi hamlelerin hangi mecralarda yayınladığının belirlenmesi oluşturmuştur. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren üç farklı havayolu (pazar paylarının toplamı yüzde 80'i aşmaktadır) firmasının kurumsal iletişim direktörleri/müdürleriyle yapılandırılmış soru formları aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde rakip hamlelerini hangi mecralardan takip ettikleri, bu mecraları ne sıklıkla takip ettikleri, ne derece önemli ve güvenilir bulduklarına yönelik sorular sorulmuştur. Kurumsal iletişim direktörleri/müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda firmaların duyuruları, e-bültenleri, web sitesi ve online haber kaynaklarının (AirportHaber ve AirNewsTimes) rekabetçi hamlelere ait verilerin elde edilmesinde yeterli olacağı konusunda bir görüş birliğinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca görüşmelerde bu mecraları sıklıkla takip ettikleri ve güvenilir buldukları belirtilmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda belirtilen tüm mecraların taranması uygun görülmüştür ve burada yayınlanan metinlerin elde edilmesi aşamasına geçilmiştir.

4.2.2. Firmalar ile İlgili Metinlerin Elde Edilmesi

Metin, bir iletişim ortamı görevi gören her türlü yazılı, görsel veya sözlü öğedir (Neuman, 2009:466). Bu araştırma kapsamında metin, havayolu firmalarının duyuruları veya e-bültenleri, web sitesi, online haber metinleridir.

Veri toplama sürecinin ikinci aşaması olan bu aşamada, öncelikle sektörde faaliyet gösteren her firmanın kendi web sitesinden 2008-2016 yılları arasındaki firma duyuruları veya e-bültenlerine ulaşılmıştır. Böylece firma faaliyetlerini içeren, direkt firma tarafından oluşturulan duyuru metinleri elde edilmiştir. Ardından firmaların web siteleri sürece dahil edilmiştir. Son olarak online haber metinlerine ulaşabilmek için havayolu firmalara ait tüm haberler taranmıştır.

Bu kaynaklardan AirportHaber, Türkiye ve dünyada havacılık sektörüyle ilgili gelişme ve haberlerin yayınlandığı 12 yıllık online bir kaynaktır ve bu kaynaktaki havacılık haberleri başlığı altında tüm haber metinleri firmalara göre sınıflandırılmış bir şekilde yayınlanmaktadır. AirNewsTimes ise 9 yıllık online olarak yayınlanan haber kaynağıdır. Türkiye ve dünyada havacılık sektörüyle ilgili geniş bir arşivi bulunmaktadır. Arşiv kısmı farklı kriterlerde arama yapmayı mümkün kılmaktadır. Her iki dergide de sektör uzmanlarının firmaların faaliyetleri ile ilgili köşe yazıları, firma duyurularının metinleri ve firmaların gazetelerde yayınlanan haberleri bulunmaktadır. Bu nedenle iki derginin analizi ile çoklu kaynak avantajı sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında tarihsel olarak geriye gidildiğinde 2008 yılından öncesi güvenilir kaynaklara ulaşmanın mümkün olmadığı görülmüştür. Bazı firmaların ise 2008 öncesi duyurularının olmadığı görülmüştür bu nedenle araştırma kapsamı 2008-2016 yılları olarak sınırlandırılmıştır.

Bu aşamada, ilgili mecraların taranması sonucunda elde edilen tüm metinler tarihsel olarak sıralanıp, bir hamleyi belirten farklı mecralarda yayınlanmış ya da aynı mecrada birden fazla yayınlanmış metinler için kodlama esnasında en eski tarihli metin dikkate alınmıştır. Bunun sonucunda 25.003 metin elde edilmiş olup bunların yüzde 72'si AirportHaber, yüzde 22'si AirNewsTimes, yüzde 6'sı ise firmaların duyuruları, e-bültenleri ve web sitesi olarak dağılmaktadır. Veri toplama sürecinin tamamlanmasından sonra firmalara ait tüm rekabetçi hamlelerin kodlanması kısmına geçilmiştir.

4.2.3. Yapılandırılmış İçerik Analizi ile Verilerin Kodlanması

Rekabet dinamikleri araştırmalarında (Chen ve MacMillan, 1992; Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve diğeri, 1999; Fjeldstad ve diğeri, 2004; Gnyawali ve diğeri, 2008, Sönmez ve Eroğlu, 2014; Sönmez, 2017; Sönmez ve Eroğlu, 2018) çoğunlukla yapılandırılmış içerik analiziyle, elde edilen metinlerden rekabetçi hamlelere ulaşılmaktadır. Yapılandırılmış içerik analiziyle bu metinlerin içeriğı karşılaştırılabilmekte ve nicel tekniklerle (tablolar, çizelgeler gibi) analiz edilebilmektedir (Neuman, 2009:466). Yapılandırılmış içerik analizinin uygulanmasında hem açık kodlama hem de örtük kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Açık kodlama bir metindeki görünür içeriğın kodlanması iken, örtük kodlama, anlambilimsel analiz olarak da adlandırılmaktadır ve bir metnin içeriğinde altta yatan, örtülü anlamın aranmasıdır. Açık kodlama, kelimenin birden çok anlamının olmadığı sürece oldukça güvenilirdir. Ancak bazı durumlarda örtük kodlama açık kodlamanın güvenilirliğini geçebilmektedir. Örneğın ileti sadece kelimelerle değil, bağlama bağılı olarak örtülü bir biçimde iletildiğı durumlarda örtük kodlamanın güvenilirliğı artmaktadır (Neuman, 2009:470).

Tablo 3: Sektörde Uygulanan Rekabetçi Hamleler (2008-2016)

Rekabetçi Hamleler	
1. Yeni pazara giriş	14. Diğeri firmalarla promosyon oluşturma
2. Özel uçuş ücret ilanı	15. Pazara giriş indirimi
3. Günlük uçuş artışı	16. Sektörel satın alma ve birleşme
4. Sektör dışı işbirliğı faaliyetleri	17. Pazardan çıkış
5. Uçak satın alma	18. Yerel havayolu firmalarıyla işbirliğı
6. Reklam ve tanıtım	19. Network ittifakı
7. Sponsorluk anlaşmaları	20. Fiyat indirimi
8. Hizmet geliştirme	21. Günlük uçuş azalışı
9. Sık uçan yolcu programı	22. Bilet ücretinde yapısal değışiklik
10. Yeni promosyon	23. Fiyat arttırma
11. Yabancı havayolları firmalarıyla işbirliğı	24. Aktarma merkezi oluşturma

12. Sosyal sorumluluk projeleri	25. Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği
13. Yeni hizmet sunma	26. Bilet değişim masrafı

Bu araştırmada açık kodlama yöntemiyle metin analiz edilerek, firmalar ile ilgili metinlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Ardından örtük kodlama yöntemi de kullanılarak, hamlelerin hangi kategori içerisinde yer alacağı belirlenmiştir. Her bir rekabetçi hamle Miller ve Chen (1994)'nin havayolu sektörü için geliştirdiği kodlama sistemine ve prosedürüne göre kategorize edilmiştir. Kodlama sistemi ayrıntılı olarak Tablo 1'de verilmiştir. Bu kodlama sistemine göre 23 hamle çeşidi bulunmakta (fiyat indirimi, yeni pazara giriş, hizmet geliştirme vd.) ve bunlara sektörel bağlam dikkate alınarak 3 (sosyal sorumluluk, sponsorluk, reklam ve tanıtım) hamle daha eklenerek firmaların tüm rekabetçi hamleleri kodlanmıştır.

Yapılandırılmış içerik analizi sonucunda 2008-2016 yılları arasında sektörde toplam 2.500 rekabetçi hamle kodlanmıştır. Ardından tüm kodlamalar üç kez kontrol edilmiştir. Araştırmanın ilk bulgularını, içerik analizi ile elde edilen rekabetçi hamlelere ait sektörel bulgular oluşturmaktadır. Türk havayolu sektöründe gerçekleştirilmiş olan rekabetçi hamlelerin dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

Sektörde uygulanan hamleler, en fazla gerçekleştirilen hamleden daha az gerçekleştirilen hamlelere doğru sıralanmış ve aşağıda sırasıyla açıklanmıştır:

- Havayolu firmaları tarafından en fazla uygulanan hamle **yeni pazara giriş** hamlesidir. Yeni pazara giriş hamlesi uçulan her yeni destinasyonu ve mevsimsel olarak uçulan destinasyonlarda yaz ve kış tarifelerine göre uçuşun yeniden başlanmasını içermektedir. Her yeni destinasyon uçuş ağının genişletildiğinin göstergesi olduğundan rakiplerinin daha çok dikkatini çekmektedir. Bu hamle son yıllarda düşmesine rağmen genellikle artış göstermektedir. Bu hamle türü firmanın yıl içerisinde uçuşlarına yeni eklediği destinasyon sayısı yerine yeni pazara girişlerini rakiplerine duyurduğunun bilgisini vermektedir. Rakip tarafından bilinmeyen, gözlenmeyen bir eylem hamle niteliği taşımamaktadır ve durum diğer hamle türleri içinde aynıdır.

- En çok gerçekleştirilen ikinci hamle **özel uçuş ücreti ilanı** hamlesidir ve belirli bir dönemde, belirli bir tüketici kitlesine, belirli bir miktar gibi spesifik kısıtları bulunan belirli bir uçuş ücreti ya da indirim sunan hamledir. Genellikle düşük maliyetli havayolu firmaları tarafından fazlaca tercih edilen bu hamle Pegasus, OnurAir gibi firmalar tarafından daha çok uygulanmaktadır. Ancak THY, AnadoluJet alt markası ile düşük maliyetli uçuşlarını gerçekleştirmektedir. Bu hamleye rakipler tarafından birkaç saat içerisinde misilleme gelebilmektedir. Ancak özel uçuş ücreti ilanı hamlesinin rekabet avantajı sağlamaındaki kritik nokta, bu hamlenin etkisidir. Başlatılan indirim ya da özel ücrette yapılan kısıtlama hamlenin etkisini de kısıtlamaktadır. Örneğin, “öğretmenlerimiz ve birlikte seyahat edecekleri aileleri için iç hat seferlerimizde 1 Kasım 2016- 31 Mart 2017 tarihleri arasında %25 indirim uyguluyoruz” veya “14-17 Kasım tarihlerinde Ege, Akdeniz ve İç Anadolu Bölgesi seçili uçuş noktalarına bilet alanlar için 1 Aralık 2016 – 25 Mart tarihleri arasında 29.99 TL’den başlayan uçuş imkânı” olarak belirtilen hamlelerinin etkisine karşın “1 Mart’a kadar bilet alanlar için 29 Ekim tarihine kadar tüm hatlarda gidiş-dönüş 70 TL”ⁱ hamlesinin etkisi daha fazladır. Üç hamlede de tarih kısıdının yanı sıra ilk hamle belirli bir meslek grubu, ikincisi belirli destinasyonlarla sınırlandırılmıştır ve sadece alt uçuş ücreti belirtilmiştir. Üçüncü hamle ise süre kısıdı hariç destinasyon ya da alt limit koşulu bulunmama ile birlikte bilet ücreti sabittir.

- **Günlük uçuş artışı** hamlesi ise havayolu firmalarının mevcut uçuşlarının frekansını arttırmasıdır. Bu hamlenin yüksek olması uçuş sıklığının arttığını ve mevcut hatların daha aktif kullanıldığını göstermektedir. Günlük uçuş artışı hamlesi, yeni pazara giriş hamlesi arttığında azalmaktadır. Firmaların yeni destinasyonlara uçuşlarının yoğun olduğu dönemlerde, mevcut uçuşlarını göz ardı ettikleri görülmektedir. Tam tersi ise yeni uçuşları firma bünyesine katamadıklarında mevcut uçuş sıklıklarını

ⁱ Bu kısımda belirtilen firmaların uygulama örnekleri, veri toplama sürecinde kullanılan kaynaklardan (Airporthaber, Airnewstimes, firmaların web siteleri) elde edilmiştir.

arttırarak kapasitelerini genişletmeye çalışmaktadırlar. Aslında her ikisi de uçuş kapasitesi gösteren bu iki hamlenin artış ve azalışı birbirini tamamlamaktadır.

- **Sektör dışı işbirliği faaliyetleri** hamlesi, havayolu sektörü dışındaki tüm organizasyonlarla oluşturdukları stratejik işbirliklerini göstermektedir. Diğer sektörlerle yapılan tüm işbirliği türlerini kapsamaktadır.

- **Uçak satın alma** hamlesi sadece filoya katılan veya kiralanın uçakları kapsar. Sipariş anlaşmaları niyetsel olup uçak firmaya teslim edilmeden hamle niteliği kazanmamaktadır. Bu hamlenin 2015 ve 2016 yıllarında ciddi miktarda arttığı görülmektedir. Ayrıca bu hamle sektörde finansal güçlülüğün ve kapasite arttırmanın bir işareti olduğundan rakibin ilgisini oldukça çekmektedir. Firmalar büyüme dönemlerinde uçak siparişi vererek rakiplerine gözdağı vermektedir. Örneğın, sivil havacılık tarihinin en büyük uçak siparişi başlığıyla Aralık 2012’de Pegasus’un uçak üreticisi Airbus’tan 25’i opsiyonlu, 75’i kesin olmak üzere 100 adet uçak almak için anlaşma imzaladığı yayınlandı. Ardından Ocak 2013’te 100’den fazla uçak siparişi vereceğini belirten THY, Nisan 2013’de tarihin sivil havacılık tarihinin en büyük uçak siparişi başlığıyla 25 A321ceo, 4 A320neo, 53 A321neo ve 35 A321neo opsiyonunu içeren 117 adet Airbus A320 uçağı için anlaşma imzaladığı duyuruldu. Bu örnekler niyetsel hamle niteliği taşımaya rağmen lider firmanın hızlı bir şekilde misillemede bulunarak rakibinin siparişinin üzerinde sipariş vererek hamleyi geri savurduğunu göstermektedir.

- **Reklam ve tanıtım hamlesi**, görsel, işitsel ve basılı medya vasıtasıyla iletişim sağlanmasıdır. Son yıllarda reklam ve tanıtıma yönelik hamlelerde bir artış söz konusudur. Bu hamle genellikle artan bir trend izlemekte ve sponsorluk anlaşması hamlesiyle eşgüdümlü gitmektedir. Önce sponsorluk imzalanmakta ardından sponsorluğu da kapsayan etkinlikler reklam ve tanıtım faaliyeti yapılarak duyurulmaktadır.

- **Sponsorluk anlaşmaları** hamlesi, tıpkı reklam ve tanıtım hamlesi gibi firmaların iletişim araçlarından birisidir ancak karşılıksız yapılan bir desteğı ifade etmektedir. Sanat, kültür ve spor gibi alanlarda kişi veya kurumlara verilen destektir. Sponsorluk anlaşmaları hamlesinde 2016 yılında sektördeki daralma nedeniyle ciddi düşüş olduğu görülmektedir.

- **Hizmet geliştirme** hamlesi, var olan bir hizmete yeni özellikler eklenerek geliştirilmesidir ve sektörde bu hamle yeni hizmet sunulmasından daha fazla tercih edilmektedir. Örneğın, THY’nin Business Class yolcularına uzun uçuşlarda sunulacak olan yemeklerin hazırlanması için "Uçan Şef" uygulaması, Pegasus Hava Yollarının şef Arda Türkmen’in özel tarifıyla hazırlanmış yeni tarifleri uçuş menüsüne eklemesi, Atlasjet’in Dr. Ender Saraç’ın hazırladığı zayıflatıcı ve sağlıklı kilolarını korumaya yönelik menüler sunması hizmet geliştirme hamlesidir.

- **Sık uçan yolcu programı** hamlesi, havayolu firmalarının müşteri sadakati kazanmak için uyguladıkları özellikle kaliteli hizmet-yüksek fiyat sunan havayollarının tercih ettiği hamlelerden biridir. Firmalar tarafından zaman zaman ekstra mil puanlar hediye edilmekte, puanlarını firmanın marka işbirliklerinde kullanma gibi avantajlar sunulmaktadır. Bu tarz sadakat programları firmaların fiyat savaşı tuzağına düşmesini engellemektedir.

- **Yeni promosyon hamlesi**, bir bilet alana bir bilet hediye edilmesi, gidiş dönüş bilet için ücretsiz aktarma gibi çeşitli promosyonların gerçekleştirildiğı hamledir. Özellikle talebin az olduğu belirli dönemlerde veya tercih edilmeyen hatlarda doluluk oranlarını arttırmak için uygulanan bir hamledir. Düşük maliyetli havayollarının tercih ettiği hamlelerden biridir.

- **Yabancı havayolu firmalarıyla işbirliği** hamlesi, rekabetçi işbirliği hamlelerinden biridir. Türk havayolu firmaları dışında farklı ülkelerin havayolu firmaları ile yapılan işbirliklerini kapsar. Çoğunlukla ortak uçuş anlaşmaları ve serbest satış anlaşmaları ile gerçekleştirilmektedir.

- **Sosyal sorumluluk projeleri** hamlesi, firmanın kendi imkanlarıyla veya kar amaçsız organizasyonlarla birlikte sosyal gelişimi desteklemek ya da çeşitli sosyal sorunlara çözüm aramak için oluşturdukları hamlelerdir. Genellikle büyük ölçekli firmalar yüksek bütçe ayırarak gerçekleştirirken küçük ölçekli havayolu firmaları ise sosyal sorumluluğun kapsamını daraltarak gerçekleştirmektedir.

• **Yeni hizmet sunma hamlesi**, bir hizmetin ilk kez sunulması hamlesidir. Örneğin, THY'nin uluslararası yolculara internet üzerinden bilet satışına ek olarak ücretsiz İstanbul turu hizmetini ilk defa sunması veya havayolu firmalarının bilet ücreti ödemelerinde Turkcell cüzdan, 2D barkot, karekod ödeme yöntemlerini ilk kez uygulamaya sunmasıdır.

• **Diğer firmalarla promosyon hamlesi**, firmanın kendisinin yerine işbirlikçi bir firma ile promosyonunu oluşturmasıdır. Örneğin, THY ve Türk Telekom arasındaki işbirliği ile Türk Telekom'dan ev telefonu hizmeti alanlara tek yön bilet 69 TL, gidiş-dönüş biletler içinse 128 TL; Sunexpress'in, Turkcell kullanan müşterilerine yüzde 50 indirim sunması; Pegasus ve Dedeman Otelleri arasındaki anlaşma ile Pegasus Card sahipleri için yüzde 10 indirim sunulmuştur.

• **Pazara giriş indirimi** hamlesi bir destinasyona ilk uçuş gerçekleştirilecek olduğunda bilet satışıyla birlikte belirli bir indirim uygulanmasını içermektedir. Bu hamlenin özel uçuş ücreti ilanı hamlesinden farkı yeni bir pazara girildiğinde ilk kez uygulanmasıdır. Yeni pazarı cazip kılmak ve gezi amaçlı seyahatleri dikkat çekici kılmak adına gerçekleştirilen bu hamlenin son yıllarda arttığı görülmektedir.

• Diğer hamleler ise *sektörel satın alma ve birleşme, pazardan çıkış, yerel havayolu firmalarıyla işbirliği, ağ ittifakı, fiyat indirimi, fiyat arttırma, günlük uçuş azalışı, bilet ücretinde yapısal değişiklik, aktarma merkezi oluşturma ve seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği*dir. Ayrıca *bilet değişim masrafı* hamlesi Türkiye havayolu sektöründe hiç uygulanmamıştır.

Tablo 4: Türkiye Havayolu Sektörüne Özgü Rekabetçi Hamle Tipolojisi

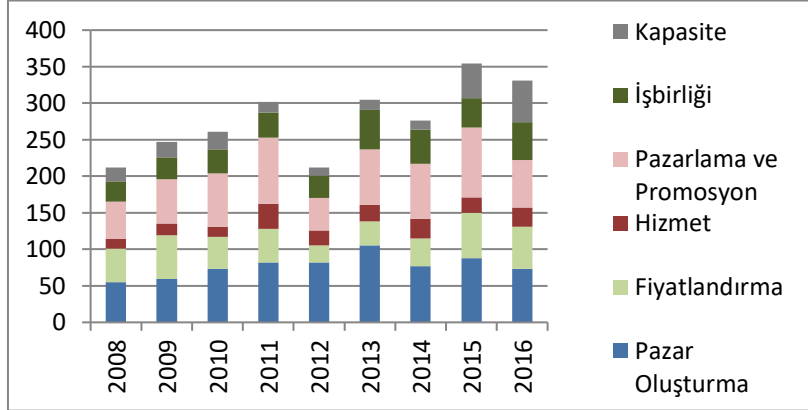
Fiyatlandırma Hamleleri	İşbirliği Hamleleri	Pazarlama ve Promosyon Hamleleri
*Özel uçuş ücreti ilanı *Pazara giriş indirimi *Fiyat indirimi *Bilet ücretinde yapısal değişiklik * Fiyat arttırma * Bilet değişim masrafı *Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği	* Sektör dışı işbirliği faaliyetleri *Yabancı havayolları firmalarıyla işbirliği *Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği *Sektörel satın alma ve birleşme *Ağ ittifakı	*Reklam ve tanıtım *Sosyal sorumluluk projeleri *Sponsorluk anlaşmaları *Sık uçan yolcu programı *Yeni promosyon *Diğer firmalarla promosyon oluşturma
Pazar Oluşturma Hamleleri	Hizmet Hamleleri	Kapasite Hamleleri
Yeni pazara giriş * Pazardan çıkış *Günlük uçuş artışı * Günlük uçuş azalışı	*Yeni hizmet sunma *Hizmet geliştirme	*Uçak satın alma * Aktarma merkezi oluşturma

Yukarıda sırasıyla açıklanan ve toplamda yirmi altı rekabetçi hamle çeşidinden oluşan kodlama, türlerine göre yeniden sınıflandırılarak, sektörel bulguların betimlenmesi kolaylaştıran Türkiye havayolu sektörüne özgü bir tipoloji oluşturulmuştur. Bu Türkiye'ye özgü tipoloji Tablo 4'te görüldüğü gibi pazar oluşturma, fiyatlandırma, hizmet, pazarlama ve promosyon, işbirliği ilişkileri ve kapasite hamleleri olarak altı ana başlıkta toplanmaktadır. Alt başlıklar ise literatürdeki sınıflandırmalardan yola çıkılarak kodlanan rekabetçi hamlelerin, mevcut hamle sınıflandırmasında bulunmayan yani Türkiye bağlamında uygulanmamış olan hamlelerin ve ana başlık kategorisinde oldukça düşük bir yüzdeliğe sahip hamlelerin çıkarılması sonucu elde edilmiştir.

Özellikle sektör araştırmalarında sektör ile ilgili bulguların yorumlanmasında sektöre özgü alt başlıkların kullanımı, sektörün fotoğrafını daha iyi görebilmemizi sağlamaktadır. Örneğin, *ağ ittifakı* ya da *sık uçan yolcu programı* gibi hamleler tamamen havayolu sektörüne özgüdür. Tipolojinin tamamen ya da kısmen bir sektöre özgü olması diğer sektörlerde kullanımını sınırlandırmaktadır. Ancak bu sınıflandırmada alt maddeler havayolu sektörüne özgü kategorize edilmesine rağmen ana başlıklar çerçevesinde tüm sektörlerle uyarlanabilen genel bir sınıflandırma oluşturulmuştur. Böylelikle ilerleyen

araştırmalarda sektörel karşılaştırmalara olanak sağlamaktadır. Ayrıca pazarlama ve promosyon hamlelerinin alt başlığında yer alan reklam ve tanıtım, sosyal sorumluluk projeleri ve sponsorluk anlaşmaları Türkiye havayolu sektörüne ait hamlelerdir. Daha önceki araştırmalarda bu hamleler bulunmamakta fakat sektörde yadsınamayacak sayıda görülmektedir.

Şekil 1: Yıllar İtibariyle Sektörün Rekabetçi Hamlelerdeki Değişim



Şekil 1’de uygulanan rekabetçi hamlelerin yıllar itibariyle yüzdelerle dağılımı gösterilmektedir. Oranları farklılık göstermesine rağmen tüm hamleler içerisinde en fazla payı pazar oluşturma hamleleri ve pazarlama ve promosyon hamleleri oluşturmaktadır. Kapasite hamleleri ve hizmet hamleleri ise en az payı oluşturmaktadır.

Genel olarak, sektörde hamle sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Bu da rekabetin şiddetli olduğunu göstermektedir. Yıllar itibariyle 2015 yılında en fazla hamlenin oluşturulduğu görülmektedir. Sektördeki rekabetçi hamleler genel olarak artış trendi göstermektedir. Bu artış 2016 yılı için de beklenirken sektör dışındaki etkiler nedeniyle 331’e düşmüştür. Havayolu sektörü ekonomik ve politik krizler, terör saldırıları, petrol fiyatları, ülkeler arası anlaşmazlıklar, savaş gibi birçok faktörden etkilenmesi nedeniyle hamle sayısını da negatif etkilemektedir. Örneğin, 2012 yılında firmaların toplam rekabetçi hamleleri 212’ye düşmüştür. Burada 2011 ekonomik krizinin sektöre etkisi görülmektedir.

SONUÇ

Bu araştırma Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların gerçekleştirdiği rekabetçi hamlelerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bununla birlikte sektördeki mevcut hamleleri sınıflandırılarak Türkiye havayoluna özgü bir tipolojisinin oluşturulması hedeflenmiştir. Sektöre özgü bir tipolojinin oluşturulması, ileride yapılacak olan araştırmalara kolaylık sağlayacak ve sektörün betimlenmesine derinlik kazandıracaktır.

Literatürde rekabetçi hamlelerin sınıflandırılması genellikle ABD. havayolu sektörüne yöneliktir. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde havayolu sektörü karakteristik özellikler göstermesi nedeniyle bazı hamleler oldukça fazla uygulanırken bazıları çok bazıları daha az uygulanmakta hatta hiç uygulanmadığı görülmektedir. Uygulanan tüm hamleler tekrar sınıflandırıldığında pazar oluşturma, fiyatlandırma, hizmet, pazarlama ve promosyon, işbirliği ilişkileri ve kapasite hamleleri olarak altıya ayrılmaktadır. Oluşturulan bu tipoloji gelecekteki araştırmalara derinlik sağlayarak sektörün betimlenmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak sektörde gerçekleştirilen hamlelerin ayrıntılı bir analizinin yapılması sektördeki firmaların stratejileri hakkında da bilgi sunmaktadır. Bu hamleleri anlamak aynı zamanda rakip firmaların uygulamalarını anlamayı da sağlamaktadır. Baum vd., (2000)’in belirttiği gibi firmalar sürekli olarak rakiplerini gözlemlemekte ve daha sonra kendi gelecekteki rekabetçi davranışlarını buna göre ayarlamaktadır. Bu nedenle sektörde gerçekleştirilen hamlelerin farkında olmak, firmaların rekabetçi algılarının gelişmesini sağlamakla birlikte rekabet avantajı kazandıracaktır. Ancak kazanılan rekabet

avantajı kalıcı olamamaktadır. Strateji literatüründe kalıcı rekabet avantajını sunan herhangi bir reçete bulunmamaktadır. Bu mümkün olsa dahi rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. Chen ve Miller (2012:68)'ın da belirttiği gibi rekabet avantajı sadece göreceli bir avantajın var olduğu, zamana bağlı ve geçici bir durumdur. Rekabet, dinamik ve etkileşimli olarak kabul edilmekte ve süreç olarak ele alınmaktadır. Yıllar itibari ile sektördeki rekabetin evriminin rekabetçi hamleler vasıtasıyla görülmesi, diğer firmalardan ayıran bir rekabet stratejisinin oluşturulmasının temellerinin atılmasını sağlayabilmektedir.

Genel olarak, Türkiye havayolu sektöründe hamle sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Bu da sektörde rekabetin şiddetli olduğunu göstermektedir. Song (1997:8)'a göre etkileşimin bu şiddetli seviyesi, sektördeki rekabetçi çevreyi şekillendirmekte ve firmaların kârlılık düzeylerini etkilemektedir. Ancak Türkiye'de olduğu gibi sektörde uzun yıllar sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmiş bir firmanın olması sektördeki hamleleri de şekillendirmektedir. Lider firmaya karşı hamlede bulunmak diğer firmalar için mantıklı değildir çünkü misillemesi ağır olacaktır. Lider firmanın dikkatini çekmeden, onun alanına girmeksizin belirli bir alana ya da pazara uygulanan hamleler daha etki olacaktır.

Sektörde havayolu firmaları tarafından en fazla uygulanan hamle yeni pazara giriş hamlesidir. Günlük uçuş artışı hamlesinin de oldukça fazla olması havayolu firmalarının yeni pazarlar oluşturmaya ve mevcut pazarlarına nüfus etmeye yönelik hamleleri daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Ardından pazarlama ve promosyon hamlelerinin fazlaca uygulandığı görülmektedir. Fiyatlandırma hamleleri ise çoğunlukla düşük maliyetli havayolu firmaları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Örneğin, maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmalar, doluluk oranlarını arttırmaya çalışarak daha çok yolcu taşımayı hedeflemektedir. Yolcu sayısını arttırmak için ise hamle yoğunluğu yüksek hamlelere yönelmektedirler. Bu nedenle genellikle belirli bir dönemde belirli bir fiyattan hizmet sunulmasını içeren, özel uçuş ücreti ilanı hamlesi sıklıkla tercih edilmektedir. Genellikle belirli destinasyon, zaman aralığı, belirli bir kitle gibi kısıtlamalarla sunulan bu hamlenin yoğunluğu arttırıldığça sektördeki diğer firmaların müşterilerini kaybetmesi söz konusu olduğundan misilleme daha hızlı olmakta ve firmalar arası fiyat savaşları ortaya çıkmaktadır. Orhan ve Gere (2013:39)'ye göre fiyat farklılaştırması sayesinde firma, sunduğu aynı hizmet için farklı pazar bölümlendirmelerinde farklı fiyat uygulayarak gelirini en üst seviyeye çekebileceğini ancak fiyat savaşının sürdürülmesi halinde elde edilen getirinin sıfırlanacağını belirtmektedir.

KAYNAKÇA

Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P. ve Derfus, P. J. (2006). The Impact of Market Actions on Firm Reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12):1205-1219.

Baum, J., Li, S. X. ve Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisition. *Administrative Science Quarterly*, 45, 766–801. doi:10.2307/2667019.

Bridoux, F., Smith, K.G. ve Grimm, C. (2008). A Dynamic Perspective on Action Type and Firm Performance. A Mini Conference on Competitive Dynamics, Helsinki, February.

Chen, E. L., (2007). Strategy as Competitive Moves: Extending Competitive Dynamics Research to New Markets and New Moves. Stanford University, Unpublished Dissertation, Stanford.

Chen, M. J., ve Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal* 15(2):85-102.

- Chen, M. J., Venkataraman, S., Sloan Black, S. ve MacMillan, I. C. (2002). The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5):187-207.
- Chen, M.J. ve Danny, M. (2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *Academy of Management Annals*, 6(1):1-89.
- Chen, M.J. ve 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. ve 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., Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (1992). Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, *Management Science*, 38, 439-455.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2019.
- Ferrier, W.J., Fhionnlaoich, C.M., Smith, K.G. ve Grimm, C.M. (2002). The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views, *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5):301-316.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. ve 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.
- Fjeldstad, Ø. D., Becerra, M., ve Narayanan, S., 2004. Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 173-196.
- Gnyawali, D. R., Offstein, E. H. ve Lau, R.S. (2008). The Impact of the CEO Pay Gap on Firm Competitive Behavior, *Group & Organization Management*, 33(4):453-484.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. ve Chen, M.J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- Hassu, M. (2004). *Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü*, Rekabet Kurumu, Ankara.
- Levine, M.E., (1987). Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy, *Yale J. Regulation*, 4, 393-494.
- Lyon, D.W. ve Ferrier, W.J. (2002). Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence of the Top Management Team. *Journal of Managerial Issues*, 452-469.
- Marcel, J.J., Barr, P.S., ve Duhaime, I.M. (2010). "The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics". *Strategic Management Journal*, 32:115-138.
- Miller, D. ve Chen, M.J. (1994). Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, 39(1):1-23.
- Miller, D., ve Chen, M.J. (1996). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 17(6):419-439.

Neuman, W.L. (2009) *Toplumsal Araştırma Yöntemleri:Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (çev. S. Özge), Yayın Odası, İstanbul.

Orhan, G., 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.

Perreault, W.D. ve Leigh, L.E. (1989). Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments. *Journal of Marketing Research*, 26(2):135.

Smith, K. G., Grimm, C. M., Young, G. ve Wally, S. (1997). Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior: Towards a Reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2):149-157.

Smith, K.G., Ferrier, W.J. ve Ndofor, H. (2001). Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, *Handbook of Strategic Management*, , 315-361.

Smith, K.G., Grimm, C.M. ve Gannon M.J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*. Sage Publications, Inc,

Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. ve Chen, M.J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*, 34(1):60-85.

Song, Y. (1997). An Investigation on the Patterns of Strategic Interactions and Competitive Dynamics in the Airline Industry:A Strategic Interaction Perspective, Unpublished Dissertation, State University of New York.

Sönmez, R. (2017). İşbirliği ve Rekabet İkilemi: Rekabetçi İşbirliğinin Firmaların Rekabetçi Davranışlarına Etkisi Üzerine Türkiye Havayolu Sektöründe Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Sönmez, R., ve Eroğlu, U. (2014). Rekabetçi Çevrede Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misillemenin Belirlenebilirliği Üzerine Bir Araştırma, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Muğla, 270-272.

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.

Yang, X. U. (2011). Competitive Network and Competitive Behavior:A Study of the Us Airline Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1).

Young, G., Smith, K.G. ve Grimm C.M. (1996). ‘Austrian’ and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance. *Organization Science* 7(3):243–254.

Ek.A Rekabetçi Hamle Türlerinin Kodlama Prosedürleri

	Rekabetçi Hamle Türleri	Araştırma Yöntemi	Atıf
Levine, 1987	<ul style="list-style-type: none"> • Birleşme ve konsolidasyonlar, • Dikey ağ birleşmeleri ve kod paylaşım anlaşmaları, • Merkezi ve bağlantı havayolları ağı, • Bütünleşik bilet ücreti, • Sık uçan yolcu programları, 	<p>Kuramsal Çerçeve:Endüstriyel Organizasyon Teorisi temelinde nitel araştırma</p> <p>Örnekleme:Havayolu sektörü</p> <p>Analiz Birimi:Başarılı stratejiler</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:10</p>	Endüstriyel Organizasyon Teorisi

	<ul style="list-style-type: none"> • Seyahat acenteleri ve teşvik komisyonları, • Bilgisayarlı rezervasyon sistemi, • Slotların kontrolü, • Piyasa bozucu eylemler, • Sektöre yeni girenleri sağkalım sorunları 		
Smith, Grimm, Gannon, ve Chen, 1991	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürün tanıtımı, • Şirket evliliği, • Yeni aktarma merkezi oluşturma, • Fiyat indirimi, • Yeni promosyon faaliyetleri, • Ortak reklam • ...+10 hamle 	<p>Örneklem:ABD yerel havayolu sektörü</p> <p>Analiz birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:Ocak 1979'dan Aralık 1986'ya kadar, sekiz yıllık</p> <p>Hamle özellikleri:191 rekabetçi hamle ve 418 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:16</p>	---
Chen ve McMillan, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat indirimi, • Promosyon, • Hizmet geliştirme, • Seyahat acentelerinin komisyon oranının arttırılması, • Yerel havayolu firmalarıyla ittifak, • Şirket evliliği ve satın alma, • Havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, günlük uçuş artışı, • Günlük uçuş azalışı, • Pazardan çıkış, • Pazara giriş, • Diğer havayollarıyla işbirliği, • Aktarma merkezi oluşturma 	<p>Örneklem:32 ABD yerel havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1979-1986 yılları arası, sekiz yıllık</p> <p>Veri seti:Toplam 856 rekabetçi hamle ve 203 misilleme</p> <p>103 en az bir misillemeyi provoke eden misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:13</p>	Smith vd. 1991
Chen, Smith ve Grimm, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Şirket evliliği ve satın alma, • Fiyat değişiklikleri, • Promosyon, • Yeni pazara giriş, • Hizmet geliştirme, • ...+11 hamle 	<p>Örneklem:32 ABD yerel havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:Ocak 1979'dan Aralık 1986'ya kadar, sekiz yıllık</p> <p>Veri seti:191 rekabetçi hamle ve 418 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:16</p>	Levine, 1987
Miller ve Chen, 1994	<ul style="list-style-type: none"> • fiyat indirimi, • fiyat artırımı, • Yeni promosyon, • Havayolu olmayan firmalarla promosyon, • Hizmet geliştirme, • Yeni hizmet, 	<p>Örneklem:32 ABD yerel havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:Ocak 1979'dan Aralık 1986'ya kadar, sekiz yıllık</p>	Levine, 1987; Hatten, Schendel, and Cooper, 1978; Khandwall

	<ul style="list-style-type: none"> • Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği, • Günlük uçuş artışı, • Günlük uçuş azalışı, • Pazara giriş, • pazardan çıkış, • Özel uçuş ücreti ilanı, • Bilet değişim masrafı, • Sık uçan yolcu programı, • Bilet ücreti yapısı, • Pazara giriş indirimi, • Uçak satın alma, • Aktarma merkezi oluşturma, • Ağ ittifakı, • Diğer havayolu firmalarıyla işbirliği, • Sektörler arası birleşme ve satın alma 	<p>Veri seti:191 rekabetçi hamle ve 418 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:21</p>	<p>a, 1981, Porter, 1980; 1985; Scherer, 1980;</p>
Chen and Miller, 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat indirimi, • Promosyon, • Hizmet geliştirme, • Seyahat acentelerinin komisyon oranının artırılması, • Yerel havayolu firmalarıyla ittifak, • Yeni hizmet, • Diğer havayolu firmalarıyla işbirliği, • Şirket evliliği ve satın alma, • Havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, • Günlük uçuş artışı, • Günlük uçuş azalışı, • Yeni pazara giriş, • Sık uçan yolcu programı • Aktarma merkezi oluşturma 	<p>Örneklem:32 ABD havayolu firması</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:Ocak 1979'dan Aralık 1986'ya kadar, sekiz yıllık</p> <p>Veri seti:780 rekabetçi hamle ve 222 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:14</p>	<p>Levine, 1987; Chen, Smith and Grimm, 1992; Hatten, Schendel and Cooper, 1978; Khandwall a, 1981; Porter, 1980; 1985; Scherer, 1980</p>
Chen and Hambrick, 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat indirimi, • Promosyon, • Hizmet geliştirme, • Yeni hizmet, • Seyahat acentelerinin komisyon oranının artırılması, • Yerel havayolu firmalarıyla ittifak, • Diğer havayolu firmalarıyla işbirliği, • Şirket evliliği ve satın alma, • Havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, • Günlük uçuş artışı, • Günlük uçuş azalışı, • Yeni pazara giriş, • Pazardan çıkış, 	<p>Örneklem:28 büyük ABD havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1985-1986.</p> <p>Veri seti:396 rekabetçi hamle</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:17</p>	<p>Levine, 1987</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Bilet satın alma ihtiyacındaki değişim, • Sık uçan yolcu programı, • Bilet ücreti yapısında değişim, • Aktarma merkezi oluşturma 		
Hambrick, Cho, and Chen, 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat azatılımı, • Promosyon, • Pazara giriş, • ...+18 hamle 	<p>Örneklem:32 büyük havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1979-1986</p> <p>Veri seti:1,445 rekabetçi hamle (1.027 hamle ve 418 misilleme)</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:21</p>	Levine, 1987
Miller ve Chen, 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Miller ve Chen (1994)'in kategori sistemi kullanılmıştır. 	<p>Örneklem:18 büyük havayolu firması, yıllık geliri 200 milyon \$'dan fazla olan, en az yedi farklı havaalanında faaliyet gösteren</p> <p>Analiz Birimi:Rekabetçi Repertuar</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1979-1986</p> <p>Veri seti:891 rekabetçi hamle</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:21</p>	Miller ve Chen, 1994
Smith, Grimm, Young, ve Wally, 1997	<ul style="list-style-type: none"> • Smith vd. (1991; Chen, Smith ve Grimm (1992) 'in kategori sistemi kullanılmıştır. 	<p>Örneklem:ABD yerel havayolu sektörü</p> <p>Analiz birimi:Hamle-Misilleme, Stratejik Gruplar</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1979-1986</p> <p>Hamle özellikleri:191 rekabetçi hamle ve 418 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:16</p>	Smith vd. 1991; Chen, Smith ve Grimm, 1992
Chen, Venkatar aman, Black, ve MacMillan, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyat indirimi, • Promosyon, • Hizmet geliştirme, • Yeni hizmet tanıtımı, • Seyahat acenteleri ilr promosyon • Yerel havayolu firmalarıyla ittifak, • Diğer havayolu firmalarıyla işbirliği, • Şirket evliliği ve satın alma, • Havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, • Günlük uçuş artışı, • Yeni pazara giriş, • Sık uçan yolcu programı, • Aktarma merkezi oluşturma 	<p>Örneklem:32 büyük havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$'dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1979-1986 yılları arası, sekiz yıllık</p> <p>Veri seti:Toplam 816 rekabetçi hamle ve 203 misilleme</p> <p>103 en az bir misillemeyi provoke eden misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:14</p>	Levine, 1987

Marcel, Barr ve Duham, 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Fiyatlama, • Rota, • Biletleme, • İşbirliği, • Hizmet, • Kargo. 	<p>Örneklem:10 ABD yerel havayolu firması, yıllık geliri 100 milyon \$’dan fazla olan</p> <p>Analiz Birimi:Hamle-Misilleme</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily ve diğer kapsamlı haberler veritabanları</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1993-1999</p> <p>Veri seti:Toplam 271 rekabetçi hamle ve 599 misilleme</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:6</p>	<p>Q-sort prosedürleri ve üç uzman kodlaması ile tümevarım yaklaşımı uygulanmıştır</p> <p>(Neuendorf, 2002)</p>
Xu, 2011	Belirtilmemiş	<p>Örneklem:ABD yerel havayolu sektörü</p> <p>Analiz Birimi:Rekabetçi Ağ</p> <p>Veri kaynağı:Aviation Daily</p> <p>Verinin ait olduğu tarih:1998-2000</p> <p>Veri seti:Belirtilmemiş</p> <p>Hamle Çeşidi Sayısı:Belirtilmemiş</p>	...