

Havayolu Endüstrisinde Stratejik Esneklik: Çevresel Belirsizliklere Karşı Öncül Faktörlerin İncelenmesi

Strategic Flexibility in the Airline Industry: An Examination of Antecedent Factors against Environmental Uncertainties

Mehmet Şahin DURAK *

* Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
ORCID: 0000-0001-8761-7131
E-mail: msdurakk@gmail.com

Makale Türü
Article Type
Araştırma Makalesi
Research Article

Geliş Tarihi
Received
01.12.2023

Kabul Tarihi
Accepted
18.12.2023

Önerilen Atf Şekli /
Recommended Citation:

Durak, M.Ş. (2023). Havayolu Endüstrisinde Stratejik Esneklik: Çevresel Belirsizliklere Karşı Öncül Faktörlerin İncelenmesi, *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 161-170.

ÖZET

Havayolu endüstrisi, küreselleşme, rekabet, teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri, ekonomik ve siyasi krizler gibi çeşitli faktörler nedeniyle sürekli değişen ve belirsiz bir çevreyle karşı karşıyadır. Bu çevrede başarılı olabilmek için havayolu işletmeleri, stratejik esneklik kazanmaları gerekmektedir. Stratejik esneklik, bir organizasyonun çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve bunu yaparken de rekabet avantajını koruyabilmesi veya geliştirebilmesi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, havayolu endüstrisinde stratejik esneklikle ilgili literatür, sistematik literatür araştırma yöntemi kullanılarak incelendi ve elde edilen bulgular, sistematik ve anlaşılır bir biçimde sunulmuştur. Sistematik literatür araştırması, belirli bir soruya cevap vermek için ilgili tüm çalışmaların bulgularını sistematik ve objektif bir şekilde değerlendiren ve sunan bir araştırma yöntemidir. Literatür taraması için inceleme kalitesini zenginleştireceğine inanılan ve havayolu endüstrisine yönelik çalışmaların daha fazla yer aldığı "Web of Science" ve "Scopus" veri tabanları kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın veri toplama sürecinde sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) süreci takip edilmiştir. Literatür taraması sonucu ulaşılan çalışmalar, havayolu işletmelerinin stratejik esnekliklerini geliştirmek amacıyla bilişim teknolojileri, filo yönetimi, dinamik kabiliyetler ve esnek kapasite gibi önemli öncülleri kullandıklarını göstermektedir. Bu bulgular, havayolu işletmelerinin gelecekteki belirsizliklere daha etkin bir şekilde yanıt verebilmeleri için stratejik esneklik geliştirme süreçlerine yönelik kılavuz oluşturabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik, Havayolu Endüstrisi, Çevresel Belirsizlik

ABSTRACT

The airline industry faces a constantly changing and uncertain environment due to various factors such as globalisation, competition, technological developments, customer expectations, economic and political crises. In order to be successful in this environment, airline companies need to gain strategic flexibility. Strategic flexibility can be defined as the ability of an organisation to adapt quickly and effectively to environmental changes and to maintain or improve its competitive advantage while doing so. In this study, the literature on strategic flexibility in the airline industry is analysed using the systematic literature search method and the findings are presented in a systematic and understandable manner. A systematic literature review is a research method that systematically and objectively evaluates and presents the findings of all relevant studies to answer a specific question. For the literature review, "Web of Science" and "Scopus" databases, which are believed to enrich the quality of the review and include more studies on the airline industry, were used. In addition, PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) process was followed in order to increase the validity and reliability of the results during the data collection process of the study. The literature review shows that airlines utilise important antecedents such as information technologies, fleet management, dynamic capabilities and flexible capacity to develop their strategic flexibility. These findings may provide guidelines for airline organisations to develop strategic flexibility in order to respond more effectively to future uncertainties.

Keywords: Strategic Flexibility, Airline Industry, Environmental Uncertainty

GİRİŞ

İşletmeler, geçmişe kıyasla artan çevresel karmaşıklık ve belirsizlikle mücadele etmek zorunda kalan daha karmaşık, dalgalı ve öngörülemeyen bir dünyayla karşı karşıyadır. Çevresel belirsizlik, işletmelerin karşılaştığı en önemli beklenmedik durumlar arasında yer almakta ve işletmenin yapısını önemli ölçüde etkileyen kritik bir faktördür (Inman ve Green, 2022). Çevresel belirsizlik, yöneticilerin genel iş ortamını veya onun bileşenlerinden birini (teknolojiler, tüketicilerin talepleri, yasalar, vb.) tahmin edemedikleri durumlarda ortaya çıkan bir yönetim algısıdır (Milliken, 1987).

Değişimin günümüzde ulaştığı boyut, işletmelerin içinde bulunduğu çevrenin bileşenlerini radikal bir şekilde değiştirmiş, çevreyi, kaosu hakim olduğu karmaşıklık ve belirsizlik gibi terimlerle tanımlamayı gerektirmiştir. Bu tür bir çevrede başarılı olmak, işletmelerin değişimi tüm yapısında yaşayarak, stratejik bakış açısına sahip olmalarına, öğrenmeye odaklanmalarına ve rakiplerinden farklılaşan, benzersiz ve yenilikçi stratejiler üretmelerine bağlı hale getirmiştir. Stratejik olarak düşünebilen, öğrenen ve yenilik yaratabilen işletmeler, günümüze yoğun rekabet ortamında ve işletme ömrünün kısaldığı ekonomik koşullarda dinamik olma, performanslarını artırma ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme yeteneği kazanabilir (Timuroğlu, 2015).

Benzer şekilde havayolu sektörü, dinamik ve karmaşık yapısıyla bilinen bir endüstridir ve sürekli olarak değişen çevresel faktörlere maruz kalmaktadır. Ekonomik dalgalanmalar, politik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve çevresel değişkenler, havayolu işletmeleri için stratejik planlama ve yönetim açısından zorluklar oluşturmaktadır. Özellikle de dış tehditlerin öngörülemeyen bir şekilde ortaya çıkmasıyla birlikte belirsizlik seviyesi artmakta, bu da havayolu işletmelerinin yönetimini zorlaştırmaktadır (Rubinstein vd., 2016). Böylece artan çevresel belirsizlik dinamikleri, havayolu işletmelerini daha önce görülmemiş bir değişim sürecine sürüklemiştir. Bu değişim, işletme teknolojilerinde, müşteri taleplerinde ve rekabet koşullarında öngörülemeyen dalgalanmalara yol açmıştır. Bu belirsizlikler, havayolu işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarını ve kriz anlarında etkili bir şekilde mücadele etmelerini zorlaştırmıştır.

Özellikle küresel düzeyde artan rekabet ve pandemi gibi beklenmedik olaylar, işletmeleri stratejik planlamalarını ve operasyonel süreçlerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Buna karşılık stratejik esneklik, işletmelerin çeşitli durumlarda rekabet avantajlarını sürdürmelerine olanak tanıyan önemli bir yaklaşım haline gelmiştir (Wang vd., 2021). Bu bağlamda yöneticiler rekabetçi ortamdaki hızlı ve öngörülemeyen değişimlerden kaynaklanan belirsizliklerle başa çıkabilmek amacıyla stratejik esneklik geliştirmeye çalışmaktadırlar (Singh vd., 2013). Stratejik esneklik, bir işletmenin belirsizliklerin yarattığı değişimlere uyum sağlama ve bunlara etkin bir şekilde cevap verme becerisini korumasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Sanchez, 1997). Stratejik esneklik ile ilgili daha detaylı bilgi bir sonraki bölümde verilecektir.

Farklı endüstrilerde stratejik esneklik öncülleri (Brozovic, 2018; Chanphati ve Thosuwanchot, 2023) araştırılmasına rağmen havayolu işletmelerinin çevresel belirsizliklere karşı geliştirdikleri stratejik esneklik öncülleri araştırılmamıştır. Bu boşluğu gidermek amacıyla, havayolu işletmelerinin çeşitli çevresel belirsizliklere karşı nasıl stratejik esneklik geliştirdikleri ve stratejik esneklik öncüllerinin neler olduğu üzerine odaklanan bu çalışmada, havayolu sektöründeki stratejik esneklik literatürü, sistematik bir literatür araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiş ve elde edilen bulgular düzenli ve açık bir biçimde sunulmuştur. Böylece bu çalışmanın gelecekteki belirsizliklere karşı havayolu işletmelerinin daha etkin bir şekilde esneklik geliştirme sürecine yardımcı olması amaçlanmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik Esneklik

Literatürde stratejik esneklikle ilgili olarak ilk araştırmanın Ansoff (1975) tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Ansoff, petrol krizinin yarattığı büyük belirsizlik ortamında işletmelerin nasıl ayakta kalabileceğini araştırmıştır. Ansoff'a göre, işletmelerin belirsizliğe karşı koymaları için stratejik esnekliğe ihtiyaçları vardır. Stratejik esnekliği, dinamik bir çevrede değişime hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmek için işletmelerin esnek ve hazır olması olarak tanımlamıştır.

Stratejik esneklik, genellikle bir işletmenin çevresel değişikliklere tepki verme ve uyum sağlama yeteneğini yansıtan bir ölçü olarak değerlendirilmektedir. Bu, işletmelerin belirsiz durumlarla başa çıkmasına yardımcı olan ve performanslarını artıran önemli bir mekanizma olarak kabul edilmektedir (Kafetzopoulos vd., 2023). Bu konuda destekleyici birçok araştırmacı, stratejik esnekliğin işletmelerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri fark etme, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına çabucak kaynak aktarma ve değişim zamanını kavrayıp eyleme geçirme yeteneğini geliştireceğini vurgulamıştır (Hitt vd., 1998; Shimizu ve Hitt, 2004).

Stratejik esneklik, işletmelerin rekabet avantajı elde etme stratejilerinden biridir. Yetenek perspektifine göre, stratejik esneklik dinamik bir yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu dinamik yetenek, kaynakların esnek bir şekilde kullanılabilmesine ve yeniden yapılandırılabilmesine izin vermekte; bu da işletmelerin organizasyonel ataletin üstesinden gelmesine ve dış ortamdaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Zhang ve Qi, 2023). Bu bağlamda stratejik esneklik seviyeleri daha yüksek olan işletmeler, dinamik rekabetteki belirsiz ortamların getirdiği değişimlere ve zorluklara daha iyi uyum sağlayabilir ve işletme performanslarını artırma konusunda daha yetenekli olabilirler (Wang vd., 2021).

Stratejik Esneklik Öncülleri

Stratejik esnek öncülleri, işletmelerin değişen piyasa koşullarına ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi için gerekli yetkinlikler ve stratejilerdir. Chanphati ve Thosuwanchot (2023) bu öncülleri bireysel ve işletme seviyesinde farklı kategorilere ayırmaktadır. Bu öncüllerin stratejik esneklik üzerinde hem pozitif hem negatif etkileri olduğu belirtilmektedir. Çalışmada literatürden elde edilen öncüller şöyle sınıflandırılmaktadır;

Bireysel Düzey;

- CEO'nun iletişim sıklığı
- Üst düzey yönetimde cinsiyet çeşitliliği
- CEO dışadönüklüğü/deneyime açıklık
- Uzun süreli uluslararası deneyim
- Üst düzey yönetimin görev süresi heterojenliği
- CEO dürüstlüğü/ katılımıcılığı (-)
- CEO görev süresi/yaşı (-)

Firma Seviyesi;

- Tedarik zinciri/Bilgi entegrasyonu
- Özümseme kapasitesi/Organizasyonel öğrenme
- Stratejik öngörü/kaynak kullanımı/karmaşıklık
- Girişimcilik /İş bağları
- Yönetim oryantasyonu
- Rekabetçi Farklılaşma/Yenilikçilik
- Algılanan mevzuat belirsizlik
- Sahiplik ve yönetim kurulu kompozisyonu değişikliği
- Ortaklık ilişkisi/güveni
- Siyasi bağlar/devir hızı (-)
- Stratejik şemanın odağı (-)
- Firma performansı (-)
- Alternatif ortakların mevcudiyeti (-)
- Yönetim kurulu sermaye derinliği/cinsiyet çeşitliliği/büyükülüğü (-)

Brozovic (2018) ise stratejik esneklik öncüllerini stratejik çeşitliliğe yol açan stratejik seçenekler, esnek kaynaklar, stratejik planlama, yönetimin rolü ve yönetim yetkinliği olarak değerlendirmektedir. Brozovic literatür taraması sonucunda öncülleri üç kategori altında toplamıştır: strateji, oryantasyon ve kültür ve kaynaklarla ilgili öncüller.

Strateji ile ilgili öncüller;

- Yönetim ve liderlik
- Stratejik planlama
- Dinamik yetenekler
- Organizasyonel süreçler
- Stratejik seçenekler (stratejik çeşitlilik)
- Örgütsel yapı
- Pazar yönelimi

Oryantasyon ve kültürle ilgili öncüller;

- Kurumsal kültür
- İnsan kaynakları yönetimi
- Bilgi Yönetimi
- Örgütsel Öğrenme
- Müşteri odaklılık

Kaynaklarla ilgili öncüller;

- Esnek kaynaklar
- Kaynakların bolluğu
- Kaynakların esnek koordinasyonu
- Teknoloji (Bilişim Teknolojileri)

Stratejik esnekliğin öncüllerini inceleyen literatür çalışmaları bulunmaktadır. Ancak havayolu sektörüne özgü stratejik esneklik öncüllerinin ele alındığı bir literatür taraması yapılmamıştır. Bu çalışmanın amacı bu alandaki literatür boşluğunu gidermektir.

METEDOLOJİ

Bu çalışmada, havayolu sektöründe stratejik esneklik konusundaki literatür, sistematik literatür araştırma yöntemi kullanılarak tarandı ve elde edilen bulgular, sistematik ve anlaşılır bir biçimde sunulmuştur. Sistematik literatür araştırması, belirli bir soruya cevap vermek için ilgili tüm çalışmaların bulgularını sistematik ve objektif bir şekilde değerlendiren ve sunan bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada, söz konusu yöntemin kullanılmasında, analizin çeşitli konu ve alanlarda birçok çalışmada kullanılarak etkili sonuçlar elde etmesi etkili olmuştur.

Sistematik literatür taraması, belirli bir araştırma sorusu, konu alanı ve ilgilenilen olgu alanıyla ilgili mevcut tüm bilimsel çalışmaları tanımlamaya, değerlendirmeye ve yorumlamaya yardımcı olmaktadır (Kitchenham, 2004). Bu yöntemin kullanılmasının amacı, belirli bir soruyla ilgili literatürdeki araştırmaları sistematik bir bilimsel süreç kullanarak incelemek ve bireysel çalışmaların kalitesini objektif bir şekilde değerlendirmek amacıyla önyargıyı minimize etmesidir (Crowther vd., 2010).

Bilimsel araştırmaların büyük bir çoğunluğu, literatür taraması ile başlamaktadır. Ancak, bu tarama, kapsamlı ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmediği takdirde bilimsel değeri sınırlı olmaktadır. Sistematik literatür analizi bu amaca hizmet etmektedir. Bu yöntem mevcut bilimsel çalışmaları sentezlemek için önceden belirlenmiş bir arama stratejisine dayanmaktadır. Böylece çalışmaları tarafsız ve adil bir biçimde sentezleyerek bilimsel olarak güvenilir bir özet sunmayı hedeflemektedir (Kitchenham ve Charters, 2007).

Literatür taraması için inceleme kalitesini zenginleştirmeğe inanılan ve havayolu taşımacılığına yönelik çalışmaların daha fazla yer aldığı “Web of Science” ve “Scopus” veri tabanları kullanılmıştır. Havayolu sektöründe stratejik esneklik ile ilgili makalelerin araştırılması ve seçilmesi süreci için dahil etme ve hariç tutma kriterleri Tablo 1’de sunulmuştur.

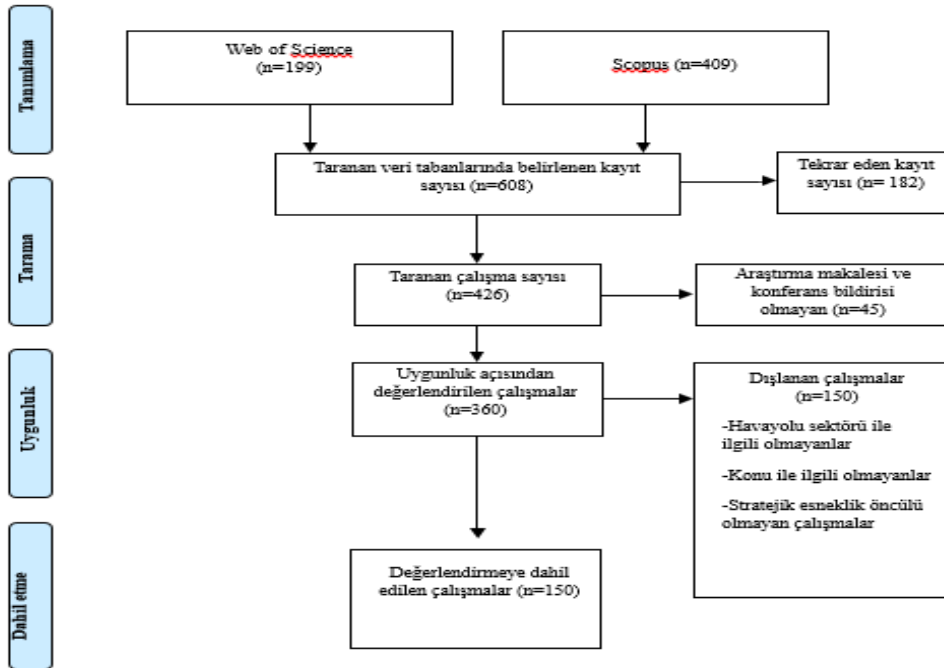
Tablo 1: Dahil etme / hariç tutma kriterleri

Dahil etme kriteri	Hariç tutma kriteri	Gereke
Web of Science ve Scopus	Diğer veri tabanları	-Veri tabanların güvenilirliği ve atıf sayıları - Hava taşımacılığına yönelik çalışmaların en çok yer aldığı veri tabanları olmaları
Havayolu sektöründe stratejik esneklik konularına odaklanan çalışmalar	Havayolu sektöründe stratejik esneklik konularına odaklanmayan çalışmalar	Çalışma odağı dışında olması
Seçilen veri tabanlarında bilimsel makale	Seçilen veri tabanları dışında taranan çalışmalar	Veri tabanlarının sınırlandırılmış olması
Makale başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde “airline” and “strategic flexibility” ve “airline” ve “flexibility” kelimelerini içeren çalışmalar	Stratejik esneklik ile ilgili olan ama havayolu sektörü ile ilgili olmayan çalışmalar	Araştırmanın amacı dışına çıkılması
Aynı çalışmanın sadece biri	Aynı yayının tekrarı	Tekrardan kaçınma

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu çalışmanın veri toplama sürecinde sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) süreci takip edilmiştir (Moher vd., 2010). Şekil 1, veri toplama sürecinde izlenen PRISMA yaklaşımını göstermektedir.

Literatür taraması sonucunda konu ile ilgili olarak ilk aşamada Web of Science veri tabanında toplam 199 çalışma ve Scopus veri tabanından 409 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan 182 tanesi her iki veri tabanında da yer aldığı için elemeye tabi tutulmuştur. Kalan 426 çalışmanın türüne göre incelenmesi sonucunda, 45 tanesi araştırmanın amaç ve kapsamına uygun olmadığı için seçilmemiştir. Uygunluğu olduğu görülen 360 çalışma tam metin üzerinden araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Tam metinlerin analizi sonrasında, 349 yayın dahil etme kriterlerine uymadıklarından dolayı çalışmanın dışında tutulmuştur. Sonuç olarak araştırmaya 11 yayın dahil edilmiştir.



Şekil 1. Veri toplama süreci için PRISMA yaklaşım şeması

Kaynak: (Liberati, 2009).

Konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda, belirlenen dahil etme/hariç tutma kriterlerini uygulama sürecinin ardından, 11 çalışma detaylı bir incelemeyle ele alınmıştır. Havayolu sektöründe stratejik esneklik konusu ilgi çekmesine rağmen stratejik esnekliğin öncülleri üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. İncelenen çalışmalar, havayolu işletmelerinin stratejik esnekliklerini geliştirmek amacıyla çeşitli stratejiler uyguladıklarını göstermektedir. Özellikle stratejik esnekliği etkileyen önemli öncüller arasında bilişim teknolojileri, filo yönetimi, dinamik kabiliyetler ve esnek kapasite yer almaktadır.

Çalışmalar, havayolu işletmelerinin stratejik esnekliklerini güçlendirmek amacıyla çeşitli öncülleri benimsemelerinin, sektördeki hızla değişen koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme çabalarını yansıttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Havayolu işletmelerinde stratejik esneklik öncülleri

Yazar	Çalışma başlığı	Çalışma konusu	Stratejik esneklik öncülü
(Alderighi ve Cento, 2004)	European airlines conduct after September 11	11 Eylül saldırıları sonrasında Avrupa havayollarının Transatlantik uçuşlarındaki yeniden yapılanma analiz edilmiştir. Uyarlama maliyeti ile esneklik arasındaki ilişki incelenmiştir.	-Uyarlama Maliyeti
(Atasoy vd., 2013)	Impact Analysis of a Flexible Air Transportation System	Bu makalede, esneklik katmak amacıyla geliştirilmiş olan modüler uçak konsepti olan Clip-Air üzerinden hava taşımacılığına yönelik yeni bir yaklaşımı tanıtlıyor ve detaylı bir analiz sunuluyor.	-Uçak tasarımı
(Benaroch vd., 2007)	Option-Based Risk Management: A Field Study of Sequential Information Technology Investment Decisions	Bu çalışma, seçenek bazlı bir risk yönteminin, karmaşık ve riskli bilişim teknolojileri yatırım sorunlarını çözmek için nasıl kullanılabileceğini göstermektedir. Bu yöntem, karar vericilere stratejik esneklik sağlayan ve gerçek opsiyonları değerlendiren bir çerçeve sunmaktadır.	- Risk yönetimi -Bilişim teknolojileri
(Chin ve Tay, 2001)	Developments in air transport: implications on investment decisions, profitability and survival of Asian airlines	Bu çalışma ekonomik değişimlerin havayolu sektöründeki talebi nasıl etkilediğini ve Asyalı havayolu işletmelerinin değişen talebe uyum sağlamak için nasıl esnek kapasite oluşturabileceklerini tartışmaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerinin büyümesi, kârlılığı ve hayatta kalması arasındaki ilişkiyi analiz etmek için istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır.	-Esnek kapasite -Filo yönetimi -Yatırım kararları
(Claussen vd., 2018)	Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry	Bu çalışma, işletmelerin özellikle havayolu sektöründe değişken talepli pazarlara girmek için stratejik esnekliği nasıl kullanabileceklerini incelemektedir. Çalışmada stratejik esneklik, değişen talebe yanıt olarak kapasiteyi hızlı ve verimli bir şekilde ayarlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.	-Filo yapısı
(Demir vd., 2021)	Organizational flexibility of airlines during COVID-19: A study on the airline companies in Turkey	Çalışma Türkiye'deki havayolu işletmelerinin COVID-19 krizine nasıl cevap verdiklerini örgütsel esneklik çerçevesinde açıklamayı amaçlayan nitel bir araştırmadır. Çalışmada esnekliğin, havayolu işletmelerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve fırsatlardan yararlanmasına olanak tanıyacağı ileri sürülmüştür.	-Dinamik kabiliyetler -Değer zinciri yönetimi -Önleyici, koruyucu, sömürücü ve düzeltici manevralar
(Engau vd., 2011)	Airlines' Flexibility in Facing Regulatory Uncertainty: To Anticipate or Adapt?	Bu makale, Havayollarının Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Programına dahil edilmeleri ile ilgili mevzuat belirsizliği karşısında esneklik tepkilerine bakarak, havayolu	-Proaktif yaklaşım -Değişime uyum sağlama

		işletmelerinin stratejik esneklik geliştirebileceklerini ve bunu iki şekilde yapabileceklerini göstermektedir: Ya değişen düzenleyici koşulların olası sonuçlarını öngörerek bunlara hazırlanabilirler; ya da düzenleyici durum netleştikten sonra hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlayabileceğini ileri sürmektedir.	
(Hsu ve Wen, 2002)	Reliability evaluation for airline network design in response to fluctuation in passenger demand	Bu çalışma, havayolu ağ tasarımı için güvenilirlik değerlendirme yöntemi geliştirmeye çalışmaktadır. Çalışma, havayolu ağ tasarımının gelecekteki belirsizliklere uyum sağlamasını ve uçuş frekansı kararlarının esnekliğini artırmasını amaçlamaktadır.	-Ağ tasarımı
(Idris, 2012)	Achieving flexibility in service operations using the rigid flexibility framework: An exploratory study	Bu çalışma, katı esneklik modelinin bir hizmet ortamına nasıl uygulanabileceğini, özellikle de AirAsia'nın operasyonlarını, basitlik ve disiplin kavramlarıyla açıklamaya çalışmaktadır.	-Operasyonların sadeleştirilmesi -Standart prosedürler
(Monteiro ve Macdonald, 1996)	From efficiency to flexibility: the strategic use of information in the airline industry	Bu çalışma, ABD havayolu endüstrisinde bilgi perspektifinden rekabetin nasıl geliştiğini araştırmaktadır. Havayolu endüstrisi, bilgiyi sadece örgütsel verimlilik sağlamak için değil, aynı zamanda örgütsel esneklik kazanmak için stratejik bir kaynak olarak kullanma yolunda ilerlediği vurgulanmaktadır.	-Bilgi kaynakları
(Remencová ve Novák Sedláčková, 2022)	The model of the virtual air carrier as a concept for the revival of air transport in the slovak republic	Bu çalışma, COVID-19 pandemisi nedeniyle havayolu sektörünün yaşadığı krizi ve bunun iş modelleri üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Ayrıca, AB düzeyinde sanal bir havayolu işletmeleri kurmanın ve Slovakya'da havayolu taşımacılığını canlandırmanın yollarını araştırmaktadır.	-Bilişim teknolojileri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Havayolu endüstrisinde stratejik esneklik ile ilgili literatür taraması sonucu 11 adet yayında geçen öncüller incelenmiştir. Sıralanan stratejik esneklik öncülleri yalnızca araştırma bulgularından elde edilenlerle sınırlıdır. Bu öncüller aşağıda daha detaylı ele alınmıştır. Bu öncüller referans verilen yayınlara göre açıklanmıştır.

Uyarlama maliyeti; uyarlama maliyetleri havayolu işletmelerinin esnekliğini üç şekilde azaltmaktadır. İlk olarak, ortalama esnekliği azaltarak işletmeleri kısa ve uzun vadeli değişkenlere karşı daha az duyarlı hale getirmektedir. İkinci olarak, kriz süresine ilişkin farklı beklentiler taşıyıcının davranışları üzerinde düşük etkiye sahip olduğundan ihtiyari esnekliği azaltırlar. Son olarak, uyarlama maliyetleri kısa vadeli esnekliği azaltmakta çünkü işletmeler uzun vadeli karlılıkla daha fazla ilgilenmeye başlamaktadırlar (Alderighi ve Cento, 2004).

Uçak tasarımı; bu çalışmada, havayolu taşımacılığı sistemlerinde esnekliğin katma değeri analiz edilmektedir. Tasarlanmakta olan yeni bir uçak tipi olan ClipAir'in modülerliğinin sağladığı esneklik incelenmektedir. Esneklik sayesinde hem ağın talebe daha uyumlu hale geldiği hem de gelirlerin arttığı net bir şekilde ortaya konulmuştur (Atasoy vd., 2013).

Esnek kapasite / Filo yönetimi; Esnekliğin gereksinim duyulan kapasite fazlalığı ile ilgili olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıştırımda Asyalı havayolu işletmelerinin kısa vadede esnek kapasite oluşturmaları gerekliliği vurgulanmıştır. Filo esnekliği esnek kapasitenin bir boyutudur. Küçük uçaklar daha çok rotaya esnek bir biçimde yerleştirilebilirken; daha büyük uçaklar ise sadece birkaç yoğun rotaya hizmet etmekle sınırlıdır. Filo esnekliği havayolunun ağ yoğunluğuna, rekabetçi ve düzenleyici ortamlara bağlı olacağı olarak şekilleneceği öne sürülmüştür (Chin ve Tay, 2001).

Filo yapısı; Bir havayolu işletmesinin esnekliği, işlettiği uçak tipi sayısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Çünkü farklı koltuk kapasitesine sahip uçaklar, talebe göre kapasiteyi daha iyi ayarlamasına olanak tanır (Claussen vd., 2018).

Dinamik yetenekler / değer zinciri; Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen çevrelere uyum sağlamak için iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Esneklik, belirsiz bir çevrede etkili dinamik yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca değer zinciri bileşenlerinin dikkate alınarak doğru entegrasyonu ve yönetimi ile esnek yapı oluşturulabilir (Demir vd., 2021).

Proaktif yaklaşım / Değişime uyum sağlama; Havayolu işletmelerinin, Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Planı'na katılmaları nedeniyle yasal belirsizliğe nasıl esneklik geliştirdikleri araştırılmıştır. Havayolu işletmelerinin esneklik kazanmak için iki yol izleyebilecekleri ileri sürülmüştür. Havayolu işletmeleri, Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Planı'nın olası etkilerini öngörebilir ve buna göre önlem alabilir veya durum açıklığa kavuştuktan sonra bunlara hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlayabilir (Engau vd., 2011).

Ağ tasarımı; Bu makalede önerilen uçuş frekansı ayarlama yönteminin havayoluna ve yolcularına fayda sağladığı vurgulanmaktadır. Havayolu işletmelerinin şiddetli dalgalanmalara karşı karar vermede esneklik sağlayabileceğini öne sürmektedir (Hsu ve Wen, 2002).

Operasyonların sadeleştirilmesi / Standart prosedürler; Bu vaka çalışmasında, katı esneklik modelindeki basitlik ve disiplin olmak üzere iki boyutun, hizmet kuruluşu AirAsia için belirli ölçülerde uygun olduğu öne sürülmektedir. Basitlik boyutu açısından, AirAsia'da aynı ekipmanın kullanılması, rezervasyon ve satışların bilişim teknolojileri aracılığıyla basitleştirilmesi, sınırlı atıştırılabilirlik ve içecek seçenekleriyle operasyonların basitleştirilmesi ve basit organizasyon yapısı gibi uygulamaların olduğu söylenebilir. Bu uygulamalar hizmet operasyonları için esneklik sağlamıştır (Idris, 2012).

Bilgi kaynakları; ABD havayolu endüstrisinin serbestleşmeden bu yana kaydettiği ilerleme, bilginin sadece verimlilik amacıyla değil, aynı zamanda stratejinin gerektirdiği esneklik için kullanılmasına doğru bir evrim geçirmiştir. Bir kaynak olarak bilgi, havayolu stratejisinde bir esneklik unsuru sağlamaktadır. Bilginin çeşitli biçimleri birbirini tamamlar, reddetmez (Monteiro ve Macdonald, 1996).

Bilişim teknolojileri; Çalışmada altı boyuta dayalı bir sanal havayolu modeli geliştirilmiştir. Bu modelin dış kaynak kullanımı aracılığıyla havayolu işletmelerinin esneklik seviyesini artıracakları öne sürülmüştür (Remencová ve Novák Sedláčková, 2022).

SONUÇ

Bu çalışmada havayolu işletmelerinin stratejik esneklik öncüllerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, havayolu endüstrisinde stratejik esneklikle ilgili literatür, sistematik literatür araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiş ve elde edilen bulgular, sistematik ve anlaşılır bir biçimde sunulmuştur. Literatür taraması için inceleme kalitesini zenginleştireceğine inanılan ve havayolu endüstrisine yönelik çalışmaların daha fazla yer aldığı "Web of Science" ve "Scopus" veri tabanları kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın veri toplama sürecinde sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) süreci takip edilmiştir.

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında, Web of Science ve Scopus veri tabanlarında sırasıyla 199 ve 409 çalışma bulunmuştur. Bu çalışmalardan 182 tanesi her iki veri tabanında da yer aldığı için elemeye tabi tutulmuştur. Kalan 426 çalışmanın türüne göre incelenmesi sonucunda, 45 tanesi araştırmanın amaç ve kapsamına uygun olmadığı için seçilmemiştir. Uygunluğu olduğu görülen 360 çalışma tam metin üzerinden araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Tam metinlerin analizi sonrasında, 349 yayın dahil etme kriterlerine uymadıklarından dolayı çalışmanın dışında tutulmuştur. Sonuç olarak araştırmaya 11 yayın dahil edilmiştir.

Elde edilen bulgular, havayolu işletmelerinin stratejik esneklik geliştirmek amacıyla çeşitli stratejileri nasıl uyguladıklarını ve bu esnekliklerin temelini oluşturan önemli öncüllerin neler olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmalar, havayolu işletmelerinin stratejik esnekliklerini geliştirmek amacıyla bilişim teknolojileri, filo yönetimi, dinamik kabiliyetler ve esnek kapasite gibi önemli öncülleri kullandıklarını göstermektedir. Bu öncüllerin, havayolu işletmelerinin çevresel belirsizliklere daha etkin bir şekilde yanıt verebilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmada, havayolu işletmelerinin stratejik esneklik öncülleri literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Fakat havayolu işletmelerinde daha fazla öncülün stratejik esnekliğe etki edebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmalarda bu stratejik esneklik öncüllerinin yanı sıra yeni öncülerin de değerlendirilmesi ve uygulama alanlarının genişletilmesi, havayolu endüstrisindeki bu önemli konuya daha fazla ışık tutabilecektir.

KAYNAKÇA

- Alderighi, M., & Cento, A. (2004). European airlines conduct after September 11. *Journal of Air Transport Management*, 10(2), 97–107. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(03\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(03)00053-X)
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Atasoy, B., Salani, M., Bierlaire, M., & Leonardi, C. (2013). Impact Analysis of a Flexible Air Transportation System. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. <https://doi.org/10.18757/EJTIR.2013.13.2.2993>
- Benaroch, M., Jeffery, M., Kauffman, R. J., & Shah, S. (2007). Option-Based Risk Management: A Field Study of Sequential Information Technology Investment Decisions. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 103–140. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240205>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 470–491. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0134>
- Chin, A. T. H., & Tay, J. H. (2001). Developments in air transport: implications on investment decisions, profitability and survival of Asian airlines. *Journal of Air Transport Management*, 7(5), 319–330. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(01\)00026-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(01)00026-6)
- Claussen, J., Essling, C., & Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877–2898. <https://doi.org/10.1002/smj.2940>
- Crowther, M., Lim, W., & Crowther, M. A. (2010). Systematic review and meta-analysis methodology. *Blood*, 116(17), 3140–3146. <https://doi.org/10.1182/blood-2010-05-280883>
- Demir, S., Aktas, E., & Paksoy, T. (2021). Organizational flexibility of airlines during COVID-19: A study on the airline companies in Turkey. *Hamburg International Conference of Logistics*.
- Engau, C., Hoffmann, V. H., & Busch, T. (2011). Airlines' Flexibility in Facing Regulatory Uncertainty: To Anticipate or Adapt? *California Management Review*, 54(1), 107–125. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.107>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22–42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Hsu, C.-I., & Wen, Y.-H. (2002). Reliability evaluation for airline network design in response to fluctuation in passenger demand. *Omega*, 30(3), 197–213. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(02\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(02)00027-0)
- Idris, F. (2012). Achieving flexibility in service operations using the rigid flexibility framework: An exploratory study. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 279.
- Inman, R. A., & Green, K. W. (2022). Environmental uncertainty and supply chain performance: the effect of agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2021-0097>

- Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University, 33(2004), 1-26.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*.
- Liberati, A. (2009). The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), W. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00136>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2010). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
- Monteiro, L., & Macdonald, S. (1996). From efficiency to flexibility: the strategic use of information in the airline industry. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 169–188. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(96\)80002-3](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(96)80002-3)
- Remencová, T., & Novák Sedláčková, A. (2022). The Model of the Virtual Air Carrier as a Concept for the Revival of Air Transport in the Slovak Republic. *Applied Sciences*, 12(19), 9755. <https://doi.org/10.3390/app12199755>
- Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Hoffer Gittel, J., & George, V. P. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: Changes in patterns of communication networks. *Journal of Air Transport Management*, 57, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.07.021>
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an Uncertain Future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71–94. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656708>
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268683>
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442–1461. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0332>
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.
- Wang, Y., Cao, Y., Xi, N., & Chen, H. (2021). High-Performance Work System, Strategic Flexibility, and Organizational Performance—The Moderating Role of Social Networks. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.670132>
- Zhang, M., & Qi, Y. (2023). Vertical Network Relationships, Technological Capabilities, and Innovation Performance: The Moderating Role of Strategic Flexibility. *Sustainability*, 15(14), 11110. <https://doi.org/10.3390/su151411110>