

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ: REKABETÇİ İŞBİRLİĞİNİN**  
**FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE**  
**TÜRKİYE HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Hazırlayan**  
**Rukiye SÖNMEZ**

**Tez Danışmanı**  
**Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU**


**Çanakkale – 2017**

## TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “İşbirliği ve Rekabet İkilemi: Rekabetçi İşbirliğinin Firmaların Rekabetçi Davranışlarına Etkisi Üzerine Türkiye Havayolu Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

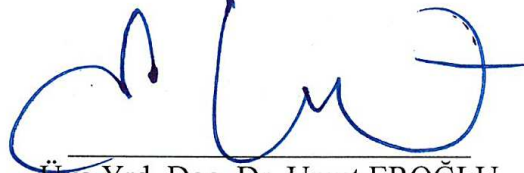
18/12/2017

Rukiye SÖNMEZ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne  
**Rukiye Sönmez'in ait İşbirliği ve Rekabet İkilemi: Rekabetçi İşbirliğinin Firmaların  
Rekabetçi Davranışlarına Etkisi Üzerine Türkiye Havayolu Sektöründe Bir Araştırma**


çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,  
**DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Üye Yrd. Doç. Dr. Umut EROĞLU

(Danışman)

  
Üye Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN


  
Üye Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

  
Üye Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

  
Doç. Dr. Erkan ÖZDEMİR

Tez No : 10174623  
Tez Savunma Tarihi : 18.12.2017

**ONAY**

  
Doç. Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

18/12/2017

## ÖZET

### **İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ: REKABETÇİ İŞBİRLİĞİNİN FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE TÜRKİYE HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu tezin araştırma sorusu, aynı rekabetçi işbirliği ağı içerisinde bulunan firmaların eş zamanlı olarak işbirliği ve rekabet içerisinde olmasının firmaların rekabetçi davranışlarını nasıl etkilediğidir. Çalışmada eş zamanlı olarak rekabet ve işbirliğine odaklanılmaktadır. İlk olarak sektörel düzeyde firmalar arasındaki rekabeti esas alarak, firmaların rekabetçi davranışları açıklayabilmek için rekabetçi hamleleri belirlenmiştir. İkinci olarak ise rekabet içerisinde olan bu firmaların aynı zamanda birbirleriyle olan işbirliğini açıklamak için de rekabetçi işbirliklerine odaklanılmıştır.

Bu çalışma birbirine zıt olan iki boyutu işbirliği ve rekabeti bir araya getirmektedir. Bu iki kavramın bir araya gelmesi son dönemde stratejik yönetim literatüründe öne çıkan ve aynı anda hem rekabeti hem de işbirliğini konu alan rekabetçi işbirliği kavramını oluşturmaktadır. Bir firma diğer bir firmayla işbirliği oluşturduğunda, her iki firmanın da amacı daha üstün bir rekabetçi pozisyon elde etmektir. Ancak her ikisinin de amacını aynı oranda gerçekleştirmesi genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle rekabetçi işbirliği ilişkilerinde nasıl bir strateji izleneceği ve nasıl rekabet edeceğini gösteren firmaların rekabetçi davranışlarının belirlenmesi ve izlenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın örneklemini Türk havayolu sektöründe faaliyet gösteren onüç havayolu firmasıdır. Verilerin toplanmasında yapılandırılmış içerik analizi ile hem açık kodlama hem de örtük kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler OLS regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırma, rekabetçi işbirliği ilişkilerinin özelliklerinden yola çıkılarak bir firmaların rekabetçi davranışının tahmin edilebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak rekabet içerisindeki firmanın merkeziliği rekabetçiliği artırırken firmanın yapısal özerkliği ve bağlarının gücü rekabetçiliği azaltmaktadır. Rakipler arasındaki yüksek pazar örtüşümü hem firma agresifliğini arttırarak hem de hamle repertuarı çeşitliliği ile rekabeti şiddetlendirmektedir. İşbirliği kapsamının genişletilmesi ise hamle repertuar çeşitliliğini arttırarak rekabetçi davranışı arttırmaktadır.

*Anahtar Kelimeler:* Rekabet dinamikleri, rekabetçi davranış, rekabetçi hamle, rekabetçi işbirliği, rekabetçi işbirliği ağı, Havayolu sektörü.

## ABSTRACT

### COLLABORATION AND COMPETITION DILEMMA: THE IMPACT OF CO-OPETITION ON FIRMS COMPETITIVE BEHAVIORS IN TURKISH AIRLINE INDUSTRY

The research question of this study is how firms' competitive behavior is affected if firms in the same co-opetition network do cooperate and compete simultaneously. The study has focused on both competition and cooperation. Firstly, based on the competition between the firms in the industrial level, competitive moves have been determined to explain the competitive behavior of the firms. Secondly, the study has focused on co-opetition of these firms which are in still competition to explain their cooperation with each other.

This work brings together two opposing dimensions, cooperation, and competition. The convergence of these two concepts constitutes another concept as co-opetition, which stands out in the recent literature of strategic management and is about both competition and cooperation at the same time. When a firm cooperates with another firm, the aim of both firms is to achieve a superior competitive position. However, it is often not possible for both to achieve the same goal at the same rate. For this reason, it is important to determine and monitor the competitive behavior of firms that show how to compete in competitive cooperation relations.

The sample of the study is thirteen airlines firms operating in the Turkish Airlines industry. Both the explicit and implicit coding method, and structured content analysis were utilized for gathering data. The obtained data were subjected to OLS regression analysis. This research shows that the competitive behavior of a firm can be predicted from the characteristics of co-opetition relations. As a result, the collectivism of competitive firm increases the competitiveness, while the firm's structural autonomy and tie strength reduce it. The high market overlap between the competitors intensifies the competition due to both the firm aggressiveness and variety of move repertoire. The expansion of the scope of cooperation increases the variety of moves and repertoire, thereby increasing competitive behavior.

*Keywords:* Competitive dynamics, competitive behavior, competitive moves, co-opetition, co-opetitive networks, Airline industry.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada Türkiye havayolu sektöründe rakip firmalar arasındaki işbirliğinin rekabetçi davranışlarına etkisi sınanmış ve rekabet avantajının kazanılması için stratejiler öne sürölmüştür. Araştırma konunun belirlenmesinden tamamlanma aşamasına kadar geöen süreö içerisinde bilgi birikimi ve deneyimiyle daima yol gösteren, her zaman motivasyonumu yüksek tutmama yardımcı olan değerli danışman hocam Yrd. Doö. Dr. Umut EROĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN'a ve Yrd. Doö. Dr. Erdal AYDIN'a teşekkürlerimi bir borö bilirim.

Akademik hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her zaman yanımda olan aileme, en içten teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

**Rukiye SÖNMEZ**

**Çanakkale, Aralık 2017**

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
KISALTMALAR CETVELİ .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

### BÖLÜM I

#### REKABETÇİ HAMLE VE MİSİLLEME KAVRAMLARI

1.1. Rekabetçi Hamle ve Misilleme Kavramları .....	2
1.2. Rekabetçi Hamle ve Misillemelerin Başlıca Özellikleri .....	4
1.2.1. Hamlelerin Rekabetçi Etkisi ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi .....	5
1.2.2. Rekabetçi Hamlelerin Yoğunluğu ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi .....	6
1.2.3. Rekabetçi Hamlelerin Uygulama Süresi ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi .....	7
1.2.4. Stratejik ve Taktiksel Hamleler ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi .....	7
1.3. Rekabetçi Hamle ve Misilleme Çeşitleri .....	8
1.3.1. Cevaplama Misillemesi .....	10
1.3.2. Potansiyel Misilleme .....	12
1.3.3. Cevaplamama Misillemesi .....	12
1.4. Firmaların Rekabetçi Etkileşimi .....	13
1.5. Firmaların Rekabetçi Davranışları .....	15
1.5.1. Rekabetçi Hamle Agresifliği .....	17
1.5.2. Rekabetçi Hamle Repertuarı .....	17
1.6. Rekabet Dinamikleri Literatürü .....	19
1.6.1. Rekabet Dinamikleri Literatürünün Teorik Çerçevesi .....	22
1.6.1.1. Oyun Teorisi .....	22
1.6.1.2. Endüstriyel Organizasyon Teorisi .....	25
1.6.1.3. Avusturya Okulu .....	26

## BÖLÜM II

### İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ: REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ VE FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARI

2.1. Rakipler Arasındaki İşbirliği ve Rekabet İkilemi.....	29
2.2. Rekabetçi İşbirliği Kavramı .....	29
2.2.1. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Oluşturulma Nedenleri.....	31
2.2.2. Rekabetçi İşbirliği ve Rakipler Arası Güven .....	35
2.2.3. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Dezavantajları .....	36
2.3. Rekabetçi İşbirliği Ağı Düzenegi .....	39
2.4. Ağ Düzenegi Teorisi.....	40
2.5. Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Türleri.....	41
2.5.1. Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Soyutlama Durumu .....	42
2.5.2. Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde İşbirlikçi Durum .....	43
2.5.3. Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Çekişme Durumu .....	44
2.5.4. Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Uyum Durumu .....	45
2.6. Rekabetçi İşbirliği Ağı Düzeneginde Firmaların Rekabetçi Davranışları .....	46
2.6.1. Rekabetçi İşbirliği ve Firmanın Merkezilik Derecesi .....	47
2.6.2. Rekabetçi İşbirliği ve Yapısal Özerklik .....	48
2.6.3. Rekabetçi İşbirliği ve Firmalar Arası Bağların Gücü.....	49
2.6.4. Rekabetçi İşbirliği ve Pazar Örtüşümü.....	51
2.6.5. Rekabetçi İşbirliği ve İşbirliği Kapsamı.....	51
2.6.6. Rekabetçi İşbirliği ve Yapısal Özerkliğin Etkileşimi.....	52



## BÖLÜM III

### İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ: REKABETÇİ İŞBİRLİĞİNİN FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE TÜRKİYE HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Amacı.....	54
3.2. Araştırma Önemi .....	54
3.3. Araştırmanın Tasarımı .....	55
3.3.1. Nitel araştırma Yöntemi .....	55
3.3.1.1. Araştırmanın Örneklemi .....	56
3.3.1.2. Araştırmanın Kısıtları .....	56
3.3.1.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	57
3.3.1.2.2. Firmalar ile İlgili Verilerin Yayınlandığı Mecralar .....	57
3.3.1.2.3. Firmalar ile İlgili Metinlerin Elde Edilmesi .....	58
3.3.1.2.4. Yapılandırılmış İçerik Analizi ile Verilerin Toplanması.....	59
3.3.1.2.4.1. Rekabetçi Hamlelere ait Verilerin Toplanması.....	59
3.3.1.2.4.2. Rekabetçi İşbirliğine ait Verilerin Toplanması .....	61
3.3.1.3. Araştırmanın Sektörel Bulguları ve Yorumu .....	62
3.3.1.3.1. Dünyada Havayolu Sektörü .....	62
3.3.1.3.2. Türkiye’de Havayolu Sektörü .....	63
3.3.1.3.3. Havayolu Sektörüne İlişkin Bulgular .....	68
3.3.2. Nicel Araştırma Yöntemi .....	79
3.3.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	79
3.3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Araçları .....	81
3.3.2.2.1. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri.....	82
3.3.2.2.2. Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri ve Kontrol Değişkenleri .....	83
3.3.3. Araştırmanın Analizi ve Bulguları .....	85
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>117</b>

## KISALTMALAR CETVELİ

<b>AMC Modeli</b>	Farkına Varma-Motivasyon-Yetenek Modeli
<b>A.Ş.</b>	Anonim Şirketi
<b>A.O.</b>	Anonim Ortaklığı
<b>Ar-Ge</b>	Araştırma ve Geliştirme
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer-İcra Kurulu Başkanı
<b>DHMI</b>	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü
<b>IATA</b>	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport As.)
<b>JV</b>	Ortak Girişim (Joint Venture)
<b>KAP</b>	Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>SHGM</b>	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Rekabetçi Hamlelere Yönelik Kodlama Örneği .....	59
Tablo 3.2. Havayolu Sektöründe Uçak Sayısı ve Kapasiteleri.....	63
Tablo 3.3. Havayolu Sektöründe Firmalara Göre Uçak Sayısı ve Kapasiteleri.....	63
Tablo 3.4. Havayolu Firmalarının Uçak ve Yolcu Payları (2016).....	66
Tablo 3.5. 2008-2016 Yılları Arasında Havayolu Sektöründe Oluşturulan Rekabetçi Hamleler.....	68
Tablo 3.6. Havayolu Sektöründe Stratejik İşbirliklerinin Rekabetçi Hamleleri.....	72
Tablo 3.7. 2008-2016 Yılları Arasında Havayolu Firmalarının Yıllara Göre Rekabetçi Hamleleri.....	73
Tablo 3.8. Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği İlişkisi (2008-2016).....	74
Tablo 3.9. Havayolu Sektöründe Rekabetçi Hamle ve Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Özellikleri (2008-2016).....	77
Tablo 3.10. Rekabet ve İşbirliğine İlişkin Korelasyonlar .....	84
Tablo 3.11. Rekabetçi Faaliyete İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 3.12. Rekabetçi Hamle Karmaşıklığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Rekabetçi Hamle ve Misillemelerin Başlıca Özellikleri .....	4
Şekil 1.2 Rekabetçi Hamle Çeşitleri .....	8
Şekil 1.3 Rekabetçi Hamlelere Karşı Misilleme Çeşitleri .....	9
Şekil 1.4 Rekabetçi Hamle ve Misilleme Temelinde Rekabetçi Davranış .....	14
Şekil 1.5. Oyun Teorisinde Rekabetçi Hamle ve Misilleme.....	23
Şekil 2.1 Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Yoğunluğu .....	41
Şekil 3.1 Veri Toplama Sürecinin Aşamaları.....	56
Şekil 3.2. Havayolu Sektörü Uçak Trafiği.....	64
Şekil 3.3. Havayolu Sektörü Yolcu Trafiği.....	65
Şekil 3.4. Havayolu Sektöründe Taşınan Yük (Kargo, Posta ve Bagaj) (Ton).....	66
Şekil 3.5. Araştırma Modeli.....	79
Şekil 3.6. Araştırma Modelinin Hipotezleri ve Bulgular.....	90

## GİRİŞ

Stratejik yönetim literatüründe, rekabet dinamikleri önemli bir konu olmasına rağmen yerel literatürde, Türk firmaların giriştikleri karşılıklı rekabetçi etkileşimi ve rekabetçi davranışları konu alan çalışmalar göz ardı edilmiştir. Yapılan çalışmalar ise rakibin rekabet stratejisini belirlemeye yönelik olup, firmaların rekabetçi etkileşimini, rekabetçi davranışını ya da hamlelerini kapsamamaktadır. Buradan yola çıkarak bu çalışma, rakiplerle oluşturulan işbirliklerinde rekabetçi davranışları anlayıp yönetmeyi, rekabet avantajı elde etmeye ve edilen avantajı sürdürmeye yönelik strateji geliştirmeyi konu almıştır. Rekabet ve işbirliği arasındaki ikilemi açıklayabilmek amacıyla tez üç ana bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde rekabet kısmına odaklanılarak rekabetçi hamle ve misilleme kavramları açıklanmış, bu kavramların özellikleri ve çeşitleri ayrıntılarıyla verilmiştir. Rekabetçi hamle ve misilleme arasındaki ilişkiyi kapsayan rekabetçi etkileşim ve bu etkileşimle birlikte diğer organizasyonel faktörleri rekabet edebilirlik eylemi olarak içerisine alan rekabetçi davranış açıklanmıştır. Ardından tüm kavramlara ait teorik ve uygulama çalışmalarını bünyesinde toplayan rekabet dinamikleri literatürü ile bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabet ve işbirliği konuları bir arada ele alınarak aralarındaki ikilem vurgulanmıştır. Rekabetçi işbirliği ilişkileri avantaj ve dezavantajlarıyla açıklanıp, rekabetçi işbirliği ağının yapısı ve genel özellikleri belirtilmiştir. Rakipler arası işbirliğinde firmaların rekabetçi davranışlarına ilişkin teorik çerçeve tartışılarak hipotezler oluşturulmuştur.

Son bölümde ise ilk iki bölümdeki literatürde tartışılan konulara Türkiye bağlamında açıklık getirebilmek amacıyla 2008-2016 yılları arasında Türk havayolu firmalarının rekabetçi hamlelerinin ve rekabetçi işbirliği ilişkilerinin elde edilmesiyle rekabetçi davranışlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Rekabet avantajı kazandıran ve bunu sürdürülebilir kılan rekabetçi işbirliği stratejisine yönelik sonuçlar tartışılmıştır.

## BÖLÜM I

### REKABETÇİ HAMLE VE MİSİLLEME KAVRAMLARI

Strateji araştırmacıları, firmanın stratejik davranışının firma performansını belirlemede oldukça önemli rol oynadığı görüşünü benimsemektedir. Ancak firmanın stratejik etkileşim modelini analiz etmeye yönelik rekabetçi hamle ve misillemeyi irdeleyen sistematik yaklaşımlara nadiren başvurulmaktadır (Song, 1997). Uluslararası literatürde son yirmi yılda, firmaların oluşturduğu rekabetçi hamleleri anlamaya yönelik araştırmalar dikkat çekmektedir (Chen ve MacMillan, 1992; Chen, 1996; Young ve diğeri, 1996; Grimm ve Smith, 1997; Bengtsson ve Kock, 2000; Ferrier 2001; Luo ve diğeri, 2007; Zhang 2009; Hassan ve diğeri, 2010; Gnyawali ve Park, 2011; Albers ve Schweiger, 2011; Zacharias ve diğeri, 2015; Uhlenbruck ve diğeri, 2016; Menon ve Dennis, 2017). Yerel literatürde ise başlangıç aşamasında sayılı araştırmanın olduğu görülmektedir (Gündüz ve Semerciöz, 2012; Gündüz 2013; Açar ve Sarvan, 2016; Yaşar, 2017; Yaşar ve Gerede, 2017).

Bu bölümde rekabetçi hamle ve misilleme kavramlarına değinilerek bu kavramların özellikleri ve çeşitleri açıklanmıştır. Ardından rekabetçi hamle ve misilleme arasındaki ilişkiyi kapsayan rekabetçi etkileşim ve bu etkileşimle birlikte diğeri organizasyonel faktörleri rekabet edebilirlik eylemi olarak içerisine alan rekabetçi davranış açıklanmıştır. Son olarak tüm kavramlara ait teorik ve uygulama çalışmalarını bünyesinde toplayan rekabet dinamikleri literatürüne değinilmiştir.

#### 1.1. Rekabetçi Hamle ve Misilleme Kavramları

Rekabetçi hamle (Competitive move/Strategic action), firma tarafından göreceli rekabetçi pozisyonunu korumak ya da iyileştirmek için başlatılan (Chen ve Hambrick, 1995; Ferrier ve diğeri, 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 ve diğeri, 1992; Chen ve MacMillan, 1992). Rekabetçi hamleler genellikle fiyatlandırma, yeni ürün tanıtımı, kapasite yükseltme gibi belirli eylemler içerisinde kategorize edilmektedir (Macher ve Wade, 2014: 3).

Dinamik çevre koşullarında rekabetçi hamlelerin doğru karışımının seçilmesinde firmanın yeteneği, rakiplerine üstün olmak için çok güçlü bir araç olabilmektedir (Lee, 2008: 7). Doğal olarak, tüm hamleler başarılı sonuçlar sağlayacak değildir, bunun yerine firma bir hamleye giriştiğinde potansiyel bir karşı eyleme yani misillemeye hazırlıklı olmalıdır (Chen ve diğerleri, 1992: 441).

Başarılı hamleler (yeni müşteriler ve kâr elde edilen eylemler), rakiplerin hamleyi engellemeye ya da taklit etmeye kalkışmasına rağmen rekabetçi etkileşimi teşvik etmektedir (Smith ve diğerleri, 2001: 3). Bu tür hamleler, rakipler arasındaki hamle ve misillemeleri giderek arttırmaktadır. Artan hamleler ise sektördeki rekabeti şiddetlendirmektedir. Diğer taraftan rekabetçi hamleler, başarılı şekilde rekabet etmek için diğer firmaları yönlendiren ve değerlendiren örtük ya da açık bir mesaj niteliği taşımaktadır. Örneğin bir havayolu firmasının geniş kapsamlı bir fiyat indirimi uygulaması, çoğu rakibini ilgilendiren genel bir hamledir. Rakipler böyle bir hamlenin niyetini saldırgan olarak belirleyebilir ve sonuçlarını kolayca tahmin edebilirler. Buna karşın, havayolu firması yerel bir havayoluyla birleşirse, hamlenin amacını belirlemek zorlaşacak ve pazar sonuçları daha belirsiz hale gelecektir (Smith ve diğerleri, 1991: 63).

Rekabetçi misilleme (Competitive response/reaction/retaliation) ise, sektördeki rakip firma tarafından başlatılan rekabetçi hamlenin etkisini azaltmak (Chen, 1988; Grimm ve diğerleri, 2006), hamlenin firmanın rekabetçi pozisyonuna yönelik tehdidini geri savurmak ya da rekabetçiliğini arttırmak amacıyla oluşturulan karşı hamledir. Rekabetçi misilleme rakibe karşı bir cevap niteliği taşımaktadır.

Bir hamlenin etkililiği misillemenin hızına (Grimm ve diğerleri, 2006: 95) ve sayısına bağlıdır. Bu yapılan hamleye ne kadar hızlı ve ne kadar çok tepki verildiğini göstermektedir. Örneğin, başlatılan hamle nispeten ılımlı olduğunda hızlı misillemeler oluşmakta ve bu durum firma için hamlenin etkisini kaybettiren bir tehlike meydana getirmektedir. Bu nedenle beklenen misillemeler göz önüne alınarak, nasıl avantaj sağlanacağı, hangi firmalardan, ne kadar hızlı ve nasıl misilleme gelebileceği, hamle başlatıp başlatmama kararının değerlendirilmesinde etkilidir (Stancheva ve diğerleri, 2011: 10).

Hamleler, misilleme ve beklentilerden oluşmasına karşın rakiplerin hamleden kaçınması, rakip tarafından başlatılan hamleye karşılık verilmediğinde görülebilir. Örneğin bir firmanın fiyat indirimi hamlesi gerçekleştirmesine karşın fiyat savaşlarını önlemek adına, rakip firmalardan hiçbirinin fiyat indirimi yapmayı seçmediğinde ya da bir rakibin bile misillemede bulunmadığında kaçınma gerçekleşmiş olmaktadır (Chen, 2007: 29).

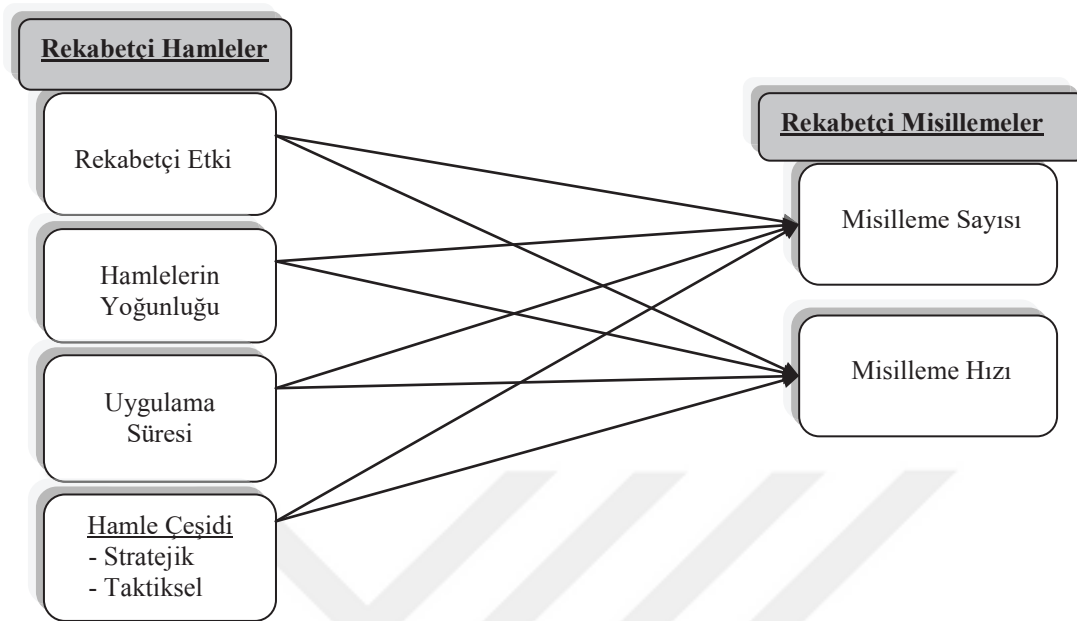
Firma rekabetçi bir hamlede bulunmadan önce rakibin nasıl bir karşı hamle yani misilleme yapacağını düşünmelidir. Firmalar misilleme olasılığı muhtemel olmayan ya da uzun sürede cevap verebilen rakiplerine karşı hamlede bulunmak istemektedir (Smith ve diğerleri, 1991: 62). Böylece etkili ve avantaj sağlayacak bir hamle oluşturmayı hedeflemektedirler. Kısa sürede cevaplanabilen bir hamle, rakibinin saldırgan misillemede bulunması ile avantaj kazandırmak yerine dezavantaja dönüşebilir. Örneğin, günümüzde havayolu firmalarının fiyat indirimine karşı misillemesi dakikalarını almaktadır (Grimm ve diğerleri, 2006: 9). Smith ve diğerleri (2001)'nin araştırmasına göre, firmanın finansal performansı ile rakiplerinin misilleme hızının yavaşlığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yani rakiplerin misilleme süresi ne kadar uzun olursa firmanın finansal performansı o kadar artmaktadır. Macmillan ve diğerleri (1985) tarafından kolay bir şekilde taklit edilen bir ürünün sunulmasına karşı rakibin misilleme süresi araştırılmıştır. Sonuç olarak, bir ürün inovasyonuna misilleme süresi, stratejik baskı ve örgütsel katılım olmak üzere iki faktörün birleşiminin sonucu oluşmaktadır. Stratejik baskı, yeni ürünün doğrudan rakibin stratejik pazarına saldırısı olarak tanımlanmakta ve bu baskı rekabetçi misillemeyi hızlandırmaktadır. Örgütsel katılım ise ürünün özellikleri olan radikallik, karmaşıklık ve örgütsel uyumsuzluktan oluşturmakta ve rekabetçi misillemeyi yavaşlatmaktadır.

## **1.2. Rekabetçi Hamle ve Misillemelerin Başlıca Özellikleri**

Rekabet dinamikleri araştırmalarında, rekabetçi hamle ve misillemeleri daha iyi anlayabilmek için bazı karakteristik özellikleri vurgulanmaktadır. Rekabetçi hamlelerin özellikleri, hamlelerin rekabetçi etkisi, yoğunluğu, uygulama süresi ve stratejik-taktiksel hamle türleridir. Rekabetçi misillemelerin özellikleri ise misilleme sayısı ve misilleme hızıdır. Aşağıdaki şekilde bu temel özellikler birbirleriyle ilişkilendirmiştir.



### Şekil 1.1. Rekabetçi Hamle ve Misillemelerin Başlıca Özellikleri



**Kaynak:** Chen, Ming-Jer; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses", *Management Science*, 38, 1992, s.439-455'den uyarlanmıştır.

#### 1.2.1. Hamlelerin Rekabetçi Etkisi ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi

Rekabetçi etki, bir hamleden etkilenen rakip sayısını vurgulamakta (Chen ve diğerleri, 1992) ve rakiplerinin sayıca etkilenme derecesini belirtmektedir. Hamleden etkilenen rakiplerin fazla olması hamlenin etki derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, belirli bir destinasyonda fiyat indiriminin rekabetçi etkisi sadece o destinasyona uçuş yapan firmaları kapsarken, aynı anda birçok destinasyonu kapsayan fiyat indirimi ise daha yüksek rekabetçi etkiye sahiptir. Smith ve diğerleri (1991: 62)'ne göre firmanın gerçekleştirdiği rekabetçi hamle, normalin üzerinde getiri sağladığında, rakipler bu getiriden pay almak isteyip misillemeye bulunacaklardır. Bir hamleden kaynaklanan getiri arttıkça bu hamleyi kopyalamaya ve taklit etmeye çalışan rakiplerin misilleme sayısı ve hızı da artacaktır.

Rekabetçi misillemelerin özelliklerinden biri olan misilleme sayısı, bir hamleye rakip tarafından gerçekleştirilen tüm misillemelerin toplamını ifade etmektedir (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Chen ve Miller, 1994). Misilleme hızı ise hamle başlatan firmaya, bir rakibin cevap verdiği zaman aralığı olarak tanımlanmaktadır (Chen, 1988: 118). Bir hamleye cevaben gelen ilk misilleme ile arasındaki süre, en hızlı

kaç günde misillemede bulunulduğunu gösterir (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Smith ve diğerleri, 1997; Lee ve diğerleri, 2000).

Misilleme sayısı ve hızını öngörebilmenin ilk adımı, faaliyet gösterilen pazardaki hamlelerin rekabetçi etkisini belirlemektir. Hamlenin hangi rakipleri doğrudan etkilediği ve bu etkiyi rakibin ne kadar hissettiği daha da önemlidir. Rakipler bir hamleden doğrudan etkilendiğinde büyük olasılıkla misillemede bulunurlar (Chen ve diğerleri, 1992: 443). Bu nedenle firmalar misilleme olasılığı muhtemel olmayan ya da uzun sürede cevap verilebilen hamlede bulunmak isterler (Smith ve diğerleri, 1991: 62). Yapılan araştırmalar hamlenin etkisi arttıkça misilleme sayısı ve hızının da arttığını öne sürmektedir (Dutton ve Jackson, 1987; Farrell ve Saloner, 1985).

### **1.2.2. Rekabetçi Hamlelerin Yoğunluğu ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi**

Rekabetçi hamlelerin yoğunluğu, bir hamleden etkilenen rakiplerin faaliyette bulunduğu pazarları ve tüketici kitlesini ne derece tehdit ettiğini belirtmektedir (Chen ve diğerleri, 1992; Chen ve MacMillan, 1992). Firmalar rekabetçi çevrelerinden bağımsız değildirler; bir rakip tarafından başlatılan hamleden etkilenmekte ve genellikle misilleme yapmak zorunda kalmaktadırlar (Grimm ve diğerleri, 2005: 92). Rakipler rekabetçi bir hamlenin farkına vardıklarında, bu hamleyi cevaplamak için harekete geçerse ve hamleyi cevaplayabilme yeteneğine sahiplerse misillemede bulunabilirler (Chen ve diğerleri, 1992: 443). Ancak burada önemli olan hamlenin rakibin pazarını, müşterilerini etkileyip kendine çekebilmesi ve pazar payını arttırabilmesidir böylece hamle yoğunluğunu oluşturmuş olur.

Hamle yoğunluğu arttırıldığında rakibin misillemesi daha hızlı olmaktadır. Örneğin, havayolu firmaları bir hamleden etkilenen yolcu sayısını arttırdığında, rakibi pazarına tehdit olarak algılayıp hızlı bir şekilde harekete geçmektedir. Sektörde maliyet liderliği stratejisi uygulayan (low cost) 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 kitle gibi kısıtlamalarla sunulan bu hamlenin yoğunluğu arttırıldıkça sektördeki diğer firmaların müşterilerini kaybetmesi söz

konusu olduğundan misilleme daha hızlı olmakta ve firmalar arası fiyat savaşları ortaya çıkmaktadır. Orhan ve Gerede (2013: 39)'ye göre fiyat farklılaştırması sayesinde firma, sunduğu aynı hizmet için farklı pazar bölümlendirmelerinde farklı fiyat uygulayarak gelirini en üst seviyeye çekebilir. Ancak fiyat savaşının sürdürülmesi halinde elde edilen getirinin sıfırlanması mümkündür.

### **1.2.3. Rekabetçi Hamlelerin Uygulama Süresi ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi**

Uygulama süresi, bir hamle oluşturabilmek için gerekli olan süreyi ifade etmektedir. Kaynak tahsisi, departmanlar arası ve dış paydaşlarla koordinasyonun sağlanması vb. bakımından bir hamlenin yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan çabanın süresini göstermektedir (Chen ve diğerleri, 1992). Özellikle uygulama süresi fazla olan hamleler, organizasyonun yeniden yapılandırılması, paydaşları koordine etmek için kaynak ve zaman gerektiren birleşme ve satın alma gibi faaliyetleri içermektedir. Bu tür hamlelere karşı misillemeler yavaş ve az sayıda olmaktadır (Chen ve diğerleri, 1992: 445). Hamle uzun bir uygulama süresine sahip ise cevap verilmesi güçtür ve cevap veren firma sayısı daha az olmaktadır (Chen ve MacMillan, 1992; Chen ve diğerleri, 1992; Smith ve diğerleri, 2001: 38).

Misillemelerde bulunacak firma için bir misillemenin oluşturulma süresini tahmin etmek genellikle daha kolaydır. Sektörde rakipler arasında homojenlik olduğu varsayılırsa misilleme yapan firmalar için ihtiyaç duyulan süre, başlatılan hamleninkine en azından eşit olmalıdır. Diğer taraftan hamleye cevap veren firma ise kendi stratejisi kapsamında karşı eyleme hazırlıklı olmayabilir. İhtiyaç duyulan süre, sadece hamleyi anlama ve analiz etme değil aynı zamanda nasıl misillemelerde bulunacağına karar verme sürecini de içermektedir (Chen ve diğerleri, 1992: 444). Uygulama süresi yüksek olan bir hamleye cevap verilmek istenirse dahi bu beklemeyle alınan misillemeleri oluşturacaktır. İstenilen misillemenin gerçekleştirilebilmesi için belirli kaynak ve yeteneklerin bir araya getirilmesi gerekmektedir.

### **1.2.4. Stratejik ve Taktiksel Hamleler ile Misilleme Özelliklerinin İlişkisi**

Rekabetçi hamleler için çeşitli sınıflandırmalar bulunmasına rağmen genel olarak stratejik ve taktiksel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Stratejik hamleler farklı kaynak ve bilgi içerdiğinden dolayı yorumlanması, anlaşılması ve kopyalanması zor olan hamlelerdir.

Taktiksel hamleler ise çoğu kez geri çevrilebilen, uygulanması kolay olan, stratejik hamlelere göre daha az ve genel kaynaklar içeren hamlelerdir. Örneğin fiyat indirimi ve yeni reklam promosyonu gibi (Smith ve diğerleri, 1991: 63).

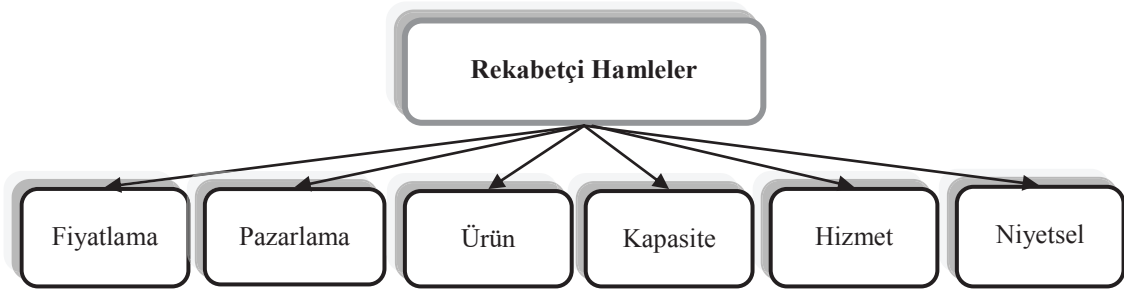
Stratejik ve taktiksel hamlelere yapılan misillemeler arasında farklılık bulunmaktadır ve bu farkı, taktiksel hamlenin daha öngörülebilir olması oluşturmaktadır (Chen, 1988). Bunun yanı sıra taktiksel hamleler rakip tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir (Stancheva ve diğerleri, 2011: 16). Stratejik hamlelerin taklit edilmesinde ise ihtiyaç duyulan kaynakların yeniden tahsis edilmesi veya organizasyonel yapının yeniden biçimlendirilmesinin zorluğundan dolayı misilleme sayısının az olması ve misilleme hızının yavaş olması daha muhtemeldir (Chen, 1988). Smith ve diğerleri (1991: 63)'ne göre stratejik hamlelerin cevaplanması daha az olasıdır çünkü içerdiği bilgi, en azından başlangıçta, daha alışılmadık ve belirsizdir. Örneğin, rakip yeni bir ürün pazara sunulduğunda başarılı olup olmayacağı ya da diğer ürünleri nasıl tehdit edeceği belirsizdir. Böylece bilgi daha kesin hale gelene kadar firmalar bekle ve gör tutumunu sergilemeyi tercih etmektedir.

Bu nedenle taktiksel hamleye kıyasla stratejik hamleye karşı misilleme daha az ve daha yavaş olmaktadır (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Chen ve diğerleri, 1992). Stratejik hamleler, farklı kaynakların bağımlılığını içerdiğinden dolayı rakiplerinin hamleyi kopyalaması ya da taklit etmesi için gerekli kaynakları hazırlaması daha da zorlaşır (Smith ve diğerleri, 1991: 63). Bu sebeple stratejik hamlenin misillemesi, başlangıç hamlesine benzemesi zor olduğundan doğrudan olmamaktadır (Chen, 1988).

### **1.3. Rekabetçi Hamle ve Misilleme Çeşitleri**

Rekabet dinamikleri literatüründe, havayolu sektörünü örneklem olarak alan çalışmalarda sektör göz önüne alınarak rekabetçi hamlelerin farklı sınıflandırmaları spesifik bir şekilde yapılmıştır (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Miller ve Chen, 1994; Chen ve diğerleri, 2002). Bu araştırma kapsamında ise Miller ve Chen (1994)'in sınıflandırma sistemi esas alınmış ve kodlama listesi Ek 1'de verilmiştir. Diğer sektörler veya birden fazla sektörü örneklem alan çalışmalar ise rekabetçi hamleleri, fiyatlama, pazarlama, ürün, kapasite, hizmet ve niyetsel hamleler olarak genel bir şekilde sınıflandırmıştır (Ferrier ve diğerleri, 2002; Lyon ve Ferrier, 2002; Lyon ve Ferrier, 2004).

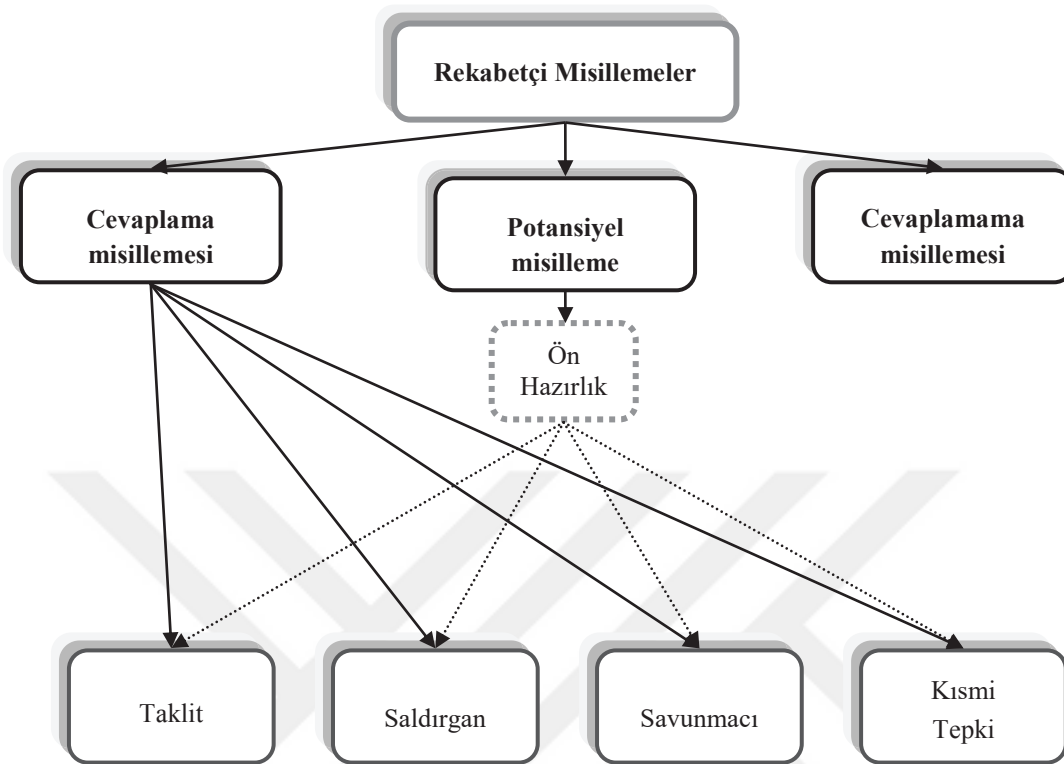
**Şekil 1.2. Rekabetçi Hamle Çeşitleri**



**Kaynak:** (Ferrier ve diğerleri, 2002; Lyon ve Ferrier, 2002; Lyon ve Ferrier, 2004).

İlgili literatürde rekabetçi misillemelere yönelik herhangi bir sınıflandırma bulunmamakta, karşı hamle olarak nitelendirilip, rekabetçi hamleler içerisinde kabul edilmektedir. Ancak hamle-misilleme ilişkisi yerine sadece misillemeler göz önüne alınarak literatür ve sektörel bağlam incelendiğinde, misillemelerin uygulama biçimi açısından farklı nitelikler taşımaktadır. Buradan yola çıkarak rakip tarafından başlatılan bir hamleye karşı firmaların oluşturabileceği üç farklı misilleme çeşidi bulunduğu görülmüştür. Şekil 1.2’de görüldüğü gibi bir hamle karşısında firma misillemeye bulunabilir, daha sonra misilleme yapma potansiyeli için ön hazırlıkta bulunabilir veya misilleme yapmamayı tercih edebilir.

Şekil 1.3 Rekabetçi Hamlelere Karşı Misilleme Çeşitleri



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 1.3.1. Cevaplama Misillemesi

Rakip tarafından başlatılan bir hamlenin cevaplanma misillemesi dört farklı şekilde oluşturulabilir. Bunlar:

- *Taklit edilen misillemeler*, başlatılan bir hamleye karşı, rakibin misillemesinin tamamen aynı olması veya benzerlik göstermesidir (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Smith ve diğerleri, 1997). Bazı misillemelerin taklit edilmesi zor olup, ciddi yatırım ve yetenek gerektirirken (uçak satın alma, yeni pazara giriş, stratejik işbirliği, birleşme ve satın alma gibi) bazılarının (promosyon, hizmet geliştirme, reklam ve tanıtım gibi) taklidi ise nispeten daha kolaydır. Bu misilleme şekli, rakip hamlesinin oluşturabileceği etkiyi minimize etmek veya ortadan kaldırmak için tercih edilebilmektedir. Grimm ve diğerleri (2006: 94) 'e göre kaynak bakımından rakiplerine karşı üstün olan firmalar herhangi bir hamleyi kolaylıkla taklit edebilmektedir. Buradan yola çıkarak sektörde lider durumda olan firmanın, rakiplerinin hamlelerini taklit ederek

misillemelerde bulunması, mevcut rekabetçi pozisyonunu korumasını sağlamaktadır. Zaten rekabet avantajı olarak üstün konumda olduğu için rakibin hamlelerini taklit etmesi aralarındaki farkın aynı kalmasını sağlayacaktır.

- *Saldırgan misillemeler*, rakibin hamlesi karşısında, rakibinin pazar payını geriletmeye yönelik daha büyük bir hamleyle cevap verilen misilleme şeklidir. Rakibin misilleme süresi ne kadar uzun olursa, daha fazla saldırgan olacaktır (Hayani, 2016: 357). Böylelikle sektörde kıyasıya rekabetin ve rakip savaşlarının başlamasına neden olur ve bu durumun devamlılık arz etmesi, zayıf rakibin pazardan çıkmasına hatta iflasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir firmanın kesin olarak uçak siparişi vermesine karşın rakibinin oldukça yüksek miktarda uçak siparişiyle misillemelerde bulunması hem kapasitesini arttıracığının hem de yeni uçuş ve frekans artışlarının habercisi olabilir. Ayrıca bazı hamleler firmanın yarattığı değeri etkilemektedir. Kuyucak ve Şengür (2009: 144)'e göre havayolu firmalarının aralarında oluşturdukları stratejik işbirlikleri ile satın alma ve birleşme kararları sonucunda havayolu değer zincirleri değişime uğramakta ve birbirleriyle kesişmektedir. Böylece havayolu firmaları birbirlerinin değer zincirlerinin güçlü yanlarını kendi değer zincirlerine dâhil etmektedirler. Örneğin, büyük/küresel/ağ/tam hizmet havayolu firmalarına bağlı düşük maliyetli havayolu firmalarından gelen rekabete cevap vermek amacıyla kurulan ve “airline within airline” olarak ifade edilen “bağlı düşük maliyetli” havayolu firmalarının saldırgan misillemelerdir. Pegasus Havayolları'nın fiyat indirimi hamlelerine karşı THY, AnadoluJet alt markasını kurarak böyle bir rekabet silahı edinmiştir (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015: 178 ).

- *Savunmacı misillemeler*, sektördeki hamlelere cevaben pazar payını korumak ve mevcut durumu devam ettirebilmek için oluşturulan misillemelerdir. Firmaların, rakiplerinin hamlelerine karşı mevcut konumunu kaybetmemek adına gerçekleştirdiği misillemeleridir. Örneğin, rakibin belirli tarihler arasındaki özel uçuş ücreti ilanına karşılık firmanın sadece belirli bir uçuş noktasında indirim yöneltmesi, etkin olduğu bölgelerde reklam ve tanıtım faaliyetlerine yönelmesi, yerel sponsorlukların tercih edilmesi gibi mevcut durumunu sağlamlaştırmaya yönelik misillemelerdir. Bu tür misillemeler genellikle firmanın faaliyet alanı, hedef kitlesi ve coğrafi alanı göz önüne alınarak gerçekleştirilir.



• *Kısmi tepki misillemeleri*, rutinin dışına çıkmayıp, rakiplerin dikkatini çekmeden kendi pazar payıyla yetinme durumudur. Bu misillemelerde, daha karmaşık radikal hamlelerin taklit edilmesi ertelenmekte ya da hiçbir girişimde bulunulmamaktadır (Stancheva ve diğerleri, 2011: 10). Pazar payı korunurken rakiplerle şiddetli rekabetten kaçınılır. Örneğin, belirli bir kitleye hitap eden bölgesel havayolu firmaları bir hamleyi cevaplarken, kendi tüketici kitlesine yönelik yoğunluğu az ve rekabetçi etkisi düşük misillemeleri tercih etmektedir. Genellikle bu tür misillemelerin içerikleri, müşterilerini kaybetmemek adına, küçük fiyat indirimleri, ürün ve hizmetlerde yüzeysel değişikliklerdir. Yapı olarak savunmacı misillemelere benzemesine rağmen bu misilleme türünde rakibin potansiyel hamlesinden mümkün olduğunca kaçış söz konusudur. Savunmacı misillemelerde ise firma, pazar payını korurken agresif davranabilir.

### 1.3.2. Potansiyel Misilleme

Firmanın bir hamleye misillemeye bulunabilmek için gerekli olan kaynak ve yeteneklere ulaşmasının zaman alması durumudur. İstenilen misillemeyi gerçekleştirebilmek için gerekli olan teknoloji geliştirme, altyapı gereksinimi, yönetim bilgisi, finansal kaynak ihtiyacı vb. gereksinimleri temin etmeye yönelik ön hazırlıklara girişilmiştir. Böylelikle daha karmaşık ve yenilikçi misillemeyi gerçekleştirmek üzere harekete geçme süreci başlatılmıştır.

Chen ve Miller (1994)'a göre karşılaşılan hamlenin zorluk derecesini, oluşturulacak misillemenin bekleme süresi belirlemektedir. Hamlenin zorluk derecesi ise karmaşık koordinasyon ihtiyacı, personel/ekipman tahsisi gibi, bir hamleyi cevaplamanın tahmini finansal giderinin algılanabilmesidir. Stancheva ve diğerleri (2011: 10) tarafından ise hamlenin cevaplanması zor olduğunda daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Bu durumda hamlede bulunan firma cevabın ertelenmesinden yarar sağlamaktadır. Ayrıca Grimm ve diğerleri (2006: 94)'ne göre hamlenin oluşturulmasında sahip olunan kaynak nadirliği, misillemenin bekleme süresini arttırmaktadır.

### 1.3.3. Cevaplamama Misillemesi

Cevaplamama misillemesi, rakip tarafından başlatılan bir hamleye karşılık verilmediği durumu ifade etmektedir. Örneğin fiyat indirimi hamlesinin gerçekleştirilmesi durumunda, rekabet eden firmalar tarafından fiyat savaşlarını önlemek adına fiyat indirimi



yapmayı seçmediklerinde ya da bir firmadan bile misilleme alınmadığında kaçınma gerçekleşmiş olmaktadır (Chen, 2007: 29).

Hamlenin cevaplanmama nedenlerinden biri rakibin üstünlüğünün kabul edilerek, rakiple karşılıklı misilleme şiddetinin arttırılmak istenmemesidir. Örneğin, fiyat indirimine karşı misillemelerde fiyatın sürekli düşürülmesi kârı azaltmaktadır, ürün geliştirmede sürekli ürüne yeni bir değişimin eklenmesi hem maliyetleri arttırmakta hem de spesifik kaynak ve yeteneklerin gereksinimini oluşturmaktadır. İkinci olarak bir hamlenin cevaplanmama nedeni, bazı hamlelerin daha karmaşık bir yapıda ya da benzersiz kaynak ve yetenekler temelinde oluşturulmasıdır. Rakiplerin bu kaynak ve yetenekleri elde etme ya da taklit etme gibi bir olanağı yoksa gerekli altyapıya sahip olunmadığından dolayı misillemede bulunulması olası değildir. Son olarak Smith ve diğerleri (1991: 63)'nin belirttiği gibi karar vericiler, rakibin hamle yaptığını anlamazlarsa misilleme oluşturulamaz. Hamlelerin gözlemlenebilir nitelikte olmasına karşın bazı hamleler örtük olabilir. Bunlar yasal olmayan nitelikte gizli anlaşmalar olabileceği gibi nedensel muğlaklığa sahip hamleler de olabilir. Hamlelerin oluşturulmasındaki nedensel muğlaklık, hamlenin temelindeki gerçek kaynağın ne olduğunun ve nasıl oluşturulduğunun bilinmemesidir. Örneğin, güçlü firmalarla yakınlık, sosyal ağ ilişkileri gibi. Örtük ve nedensel muğlaklığa sahip eylemler, hamle ya da misilleme niteliği taşımaz ancak ileride oluşturulacak olan hamle ve misillemelerin temelini oluşturabilir.

#### **1.4. Firmaların Rekabetçi Etkileşimi**

Firmalar hamle oluşturmakta, rakipleri misillemede bulunmakta ve bu hamle-misilleme bağlamında zamanla rekabet avantajı kazanılmakta ya da kaybedilmektedir (Grimm ve diğerleri, 2006: 86). Firmalar arasında devam eden hamle-misilleme gerçekleştirme süreci rekabetçi etkileşimi oluşturmaktadır. Rekabetçi etkileşim, firmanın oluşturduğu rekabetçi hamleden etkilenen belirli rakipler arasındaki bağımlı ilişkileri ifade etmektedir (Chen, 2007: 23). Firmalar, rekabet avantajını, kârlılığını ve rekabetçi pozisyonunu arttırmak için (yeni ürün tanıtımı, yeni promosyon veya yeni pazarlama anlaşmaları vb.) yaratıcı bir şekilde eyleme geçmektedirler. Başarılı hamleler rakiplerin taklit etmeye ya da engellemeye çalışmasına karşın karşılıklı etkileşime katkıda bulunmaktadır (Smith ve diğerleri, 2001: 3).

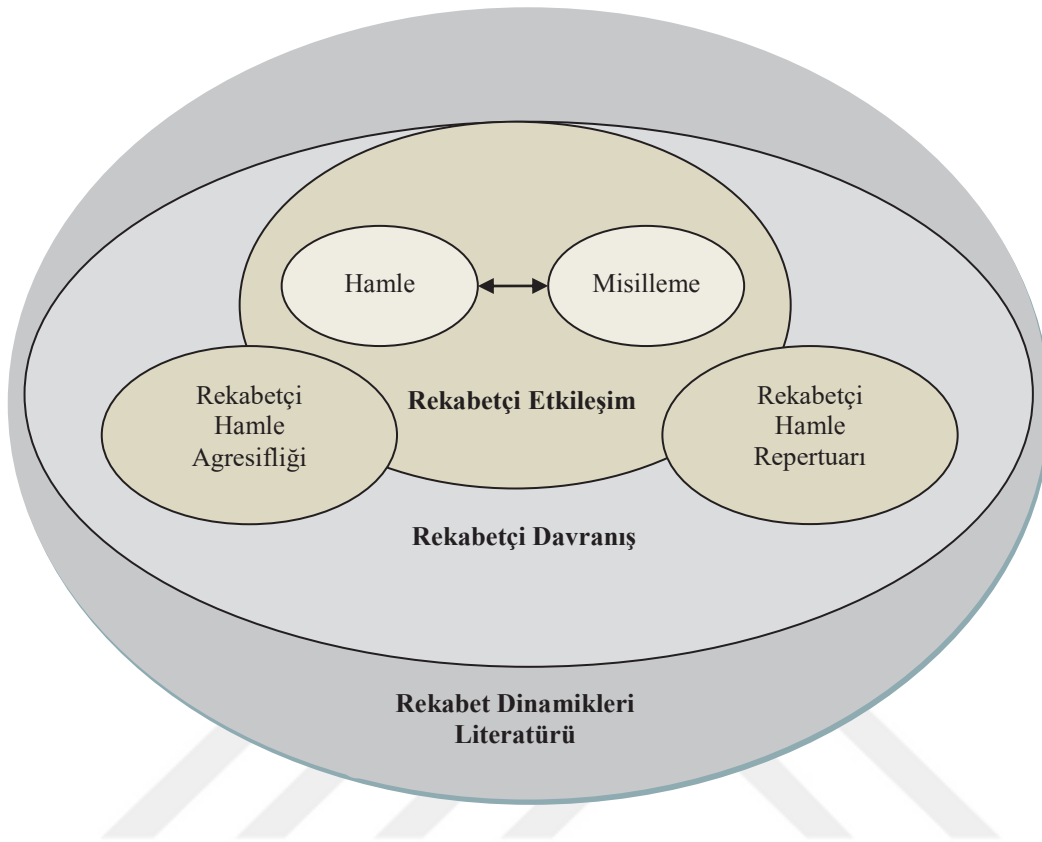
Rekabetçi etkileşim, firmanın amaçlanan stratejisi ile gerçekleşen stratejisi arasındaki bağlantıyı oluşturmaktadır (Song, 1997: 3). Rakiplerin stratejik duruşunu sergilemesi, misilleme beklentisinin sınanması ve rekabetçi pozisyonun belirlenmesi sayesinde her firmanın kendi rekabet stratejisini gerçekleştirme süreci olarak görülebilir (Porter, 1980). Bir firmanın göreceli rekabetçi pozisyonunun bilinmesi, rekabet avantajı sağlayan, kullanabileceği hamle alternatiflerini kavramanın ve rekabete girişmek için hamle stratejilerini etkili bir şekilde tasarlamının ilk adımıdır (Grimm ve diğerleri, 2006: 66).

Firmanın ve rakiplerinin (firmaların pozisyonları, niyetleri, algıları ve kaynakları) hamle ve misilleme kıyaslaması, rekabet dinamiklerinin ayrılmaz bir parçası olan rakip analizinin temelini oluşturmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 6). Böylece rakipler arasındaki sadece hamlelere değil gelen misillemelere de odaklanarak karşılıklı etkileşim sınanmaktadır. Örneğin, sektördeki rakip firmalar tarafından tanıtılan benzer ürünler izlenerek firmanın yeni bir ürününü tanıtması, firmanın saldırgan hamlesiyle artırılan kapasite hızı genişlemesi, lider firma tarafından başlatılan fiyat ya da reklam savaşlarının sorgulanmasından bahsedilebilir. Etkileşimin bu şiddetli seviyesi, sektördeki rekabetçi çevreyi şekillendirmekte ve firmaların kârlılık düzeylerini etkilemektedir (Song, 1997: 8).

Firmalar arasındaki bu etkileşim, Chen ve Miller (2012: 6) tarafından stratejinin kalbi olarak nitelendirilmiş ve hamle/misilleme ikilisinin açık ve somut analizlere elverişli olduğu belirtilmiştir. Nitekim hamle ve misilleme için burada yapılan gerçeklik vurgusu, firmanın stratejik konumunu belirlemek için finansal ve operasyonel istatistiklerin kullanımının aksine yöneticiler tarafından doğrudan oluşturulan stratejinin uygulanması durumunu ifade etmektedir.

Firma, bir hamle oluşturarak rakibinin misillemesini ve hamlenin başarısını öğrenmekte ve bu bilginin temelinde gelecekteki hamlelerini şekillendirmektedir (Grimm ve diğerleri, 2006: 87). Böylelikle firmanın gerçekleştirdiği her hamle, öncekilerle sınırlandığı gibi gelecekteki hamlelerini de kısıtlamaktadır. Geçmişte yapılan yatırım ve taahhütler, gelecekte firmanın stratejik seçeneklerini sınırlayıp aynı zamanda yaratılan ve eklenen değer ile kapasitesini ve performansını şekillendirecektir. Bunun temel anlamı, rekabetin sürtüşmesiz olmadığıdır. Rekabet, herhangi bir yeni durumda yeni baştan başlatılmamaktadır ancak tarihsel olarak tüm rekabetçi hamleler üzerinde de etkisini göstermemektedir (Chen, 2009: 13).

**Şekil 1.4. Rekabetçi Hamle ve Misilleme Temelinde Rekabetçi Davranış**



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1.4 rekabetçi hamle ve misillemeden yola çıkarak rekabetçi davranışı açıklamaktadır. Öncelikle bir firma tarafından başlatılan hamle ve rakibinin cevaben oluşturduğu misilleme arasındaki ilişki rekabetçi etkileşimi oluşturmaktadır. Rekabetçi etkileşim ile birlikte rekabetçi pozisyonu korumaya ve geliştirmeye yönelik firmanın sahip olduğu organizasyonel faktörleri de kapsayan hamle agresifliği ve hamle repertuarı gibi tüm eylemler bütünü rekabetçi davranışı oluşturmaktadır. Tüm bu alanla ilgili araştırma ve teorilerin bir araya getirildiği çerçeve ise rekabet dinamikleri literatürünü oluşturmaktadır.

### 1.5. Firmaların Rekabetçi Davranışları

Geleneksel yaklaşım perspektifinde strateji araştırmalarının çoğu, firma davranışındaki çeşitliliği açıklamaya çalışmıştır. Firma davranışının rekabet ettikleri sektörün özellikleri ve yapısına göre (Caves ve Porter, 1977; Porter, 1980; 1981) veya

sahip oldukları kaynaklara göre (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) şekillendiğini belirtmişlerdir.

Dinamik yaklaşım perspektifinde ise firma davranışı, hamle ve misilleme odağında ve ikisi arasındaki etkileşimi kapsayan rekabet avantajının elde edilmesi veya elde edilen avantajın korunması için rakiplerle rekabet ederken oluşturulan tüm eylemleri ifade eden rekabetçi davranış olarak belirtilmektedir. Chen ve arkadaşları tarafından (Chen ve diğerleri, 1992; Chen, 1996; Chen ve diğerleri, 2007) firmaların rekabetçi davranışını açıklayan teorik bir model oluşturulmuştur. Bu model rakibin hamlesinin *farkına varılması*, rekabetçi hamle karşısında misilleme oluşturmak için *motivasyona* sahip olunması ve misillemeyi gerçekleştirme *yeteneğinin* olmasını kapsamaktadır. Örtülü, cevaplanması zor ve pazarın belirli bir alanına hedeflenmiş rekabetçi hamlelerin, uzun süreli getiri sağlama ve asimetri yaratma ihtimalinin daha yüksek olacağını öne süren (Chen ve Miller, 1994: 86) bu model İngilizce baş harfleriyle AMC (awareness-motivation-capability) farkına varma-motivasyon-yetenek modeli olarak bilinmektedir.

AMC modelindeki üç temel öncül, firmanın rekabetçi faaliyetini etkilemektedir. Örneğin, firmanın rakibiyle pazar benzerliği ne kadar fazla olursa, rakibin birden fazla pazarda misillemede bulunması korkusu nedeniyle bir hamle başlatmaya o kadar az motive olacaktır. Rakibin kaynak benzerliği ne kadar yüksek ise firmanın hamlesine cevap verme yeteneği o kadar artmaktadır (Chen, 2009: 11). Modelin yetenek unsuru ise firmanın rekabetçi çevresini algılaması, etkili hamleler veya misillemeler tasarlaması vb. hayati becerilerinin yanı sıra hamlede bulunabilme yeteneğini biçimlendiren çeşitli makro faktörlerle de ilgilidir (Açar ve Sarvan, 2016: 74). Chen ve diğerleri (2007) tarafında AMC modeli geliştirilerek test edilmiş ve algılanan gerilimin, rakibe karşı gerçekleştirilen hamlenin sonucunu etkilediği belirtilmiştir. Farkındalık, motivasyon ve yetenek bileşenlerinin algılanan gerilime ayrı ayrı etki ettiği ortaya konulmuştur.

Burada rekabet, dinamik veya etkileşimli olarak kabul edilir. Strateji içerik olarak değil süreç olarak araştırılmaktadır. Rekabet avantajı sadece göreceli bir avantajın var olduğu, zamana bağlı ve geçici bir durumdur. Rekabet stratejisi ise rekabetçi hamle repertuarı olarak görülmektedir (Chen ve Miller, 2012: 68). Firmaların sergilediği rekabetçi davranış iki şekilde belirlenebilmektedir. Birincisi belirli bir dönemde oluşturdukları tüm rekabetçi hamleleri süreç içerisinde sayı ve yoğunluk olarak ele alan rekabetçi hamle

agresifliğidir. İkincisi ise belirli bir dönemde gerçekleştirilen hamlelerin çeşitliliği ile firma stratejisini belirten rekabetçi hamle repertuarıdır.

### **1.5.1. Rekabetçi Hamle Agresifliği**

Rekabetçi hamle agresifliği (Strategic action aggressiveness), rekabetçi çevrede firmaların rakipleriyle nasıl bir rekabet ilişkisi içerisinde olduğunu belirtmektedir. Firmanın hamle başlatması ve oluşturulan bu hamlelerin ne kadar sayıda, ne kadar hızlı olduğu agresifliğinin düzeyini göstermektedir. Diğer bir deyişle hamle agresifliği, firmanın hamle başlatma eğilimini ve bunu yaparken de çevikliğini göstermektedir. Hamle agresifliğinin yüksek düzeyde olması, çok sayıda hamlenin hızlı bir şekilde gerçekleştirildiğini göstergesidir (Chen ve diğerleri, 2010: 1413).

Şiddetli rekabet ortamında firma performansı, rekabetçi hamlelerin devam eden bir serisinin sonucudur (D'Aveni, 1994). Yazılım firmaları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre hamle agresifliğini devam ettiren yani çok sayıda hamlede bulunan firmaların az sayıda hamle yapan firmalara göre daha yüksek performans sergilediği sonucuna ulaşılmıştır (Young ve diğerleri, 1996: 245). Genel olarak, daha fazla hamle, inovatif ve radikal hamleler, hızlı misilleme, kompleks ve farklılaştırılmış hamle repertuarı gibi firmaların agresif rekabetçi davranışta bulunulması firma performansının artırılmasıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Ferrier ve Lee, 2002: 163).

Agresif firmaların oluşturdukları hamleler vasıtaıyla zamanla hangi hamlelerin daha fazla avantaj sağladığı bilgisi oluşmaktadır. Deneme ve yanılma yoluyla önceki hamlenin başarısız olduğunu görüldüğünde yeni hamlelere daha fazla odaklanılmaktadır. Önceki hamlelerin oluşturmuş olduğu birikim ile avantaj sağlayan firmalar için hamle oluşturma maliyeti daha düşüktür. Bununla birlikte zengin bir rekabetçi hamle geçmişi olan firmalar, belirli bir dönemde daha fazla hamle yapma yeteneğine de sahiptirler (Ferrier ve diğerleri, 1999).

### **1.5.2. Rekabetçi Hamle Repertuarı**

Rekabet stratejisi, mikro rekabetçi davranışın bir repertuarı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Buna göre firmaların kullandığı rekabetçi hamlelerin modeline bakarak, stratejilerini anlamak mümkündür (Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve diğerleri, 2002). Rekabetçi hamle repertuarı, firmanın geçmiş yıllarda deneyimlediği stratejik hamle

türlerinin bir dizisini ifade etmektedir (Chen ve Miller, 1994; 1996; Ferrier, 2001; Ferrier ve Lyon, 2004; Chen ve Miller, 2012). Firmanın başarısı, rekabetçi pozisyonunu koruması için hamle-misilleme faaliyetlerinin kopya edilmesi veya etkili bir şekilde cevaplanmasında rakibin yetersizliğine kısmi olarak bağlıdır. Böylece rekabet dinamikleri, rekabet avantajı ve firma faaliyetleri arasında aracı bir yapı olarak düşünülebilir (Song, 1997: 2).

Firmalar en iyi yaptığı ve en önemli olduğuna inandığı hamlelere yoğunlaşmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 16). Örneğin düşük maliyetli (low-cost) havayolları çoğunlukla özel uçuş ücreti ilanı ve promosyon faaliyetlerine yönelmektedir. Yüksek kalite odaklı havayolları ise yeni pazara giriş, günlük uçuş artışı, uçak satın alma ve işbirlikleri oluşturma gibi hamleleri oldukça fazla uygulamaktadır.

Hamle repertuarı, geçmiş ve mevcut tüm hamleleri gösteren geniş bir yelpaze olduğundan, firmanın rekabetçi profili, stratejisi hatta iş modeli gibi konularda tarihsel bir bilgi birikimi sunmaktadır. Ayrıca aynı tür hamlelerin sürekli izlenmesi sonucu bir rutin oluşmakta ve bu gelecekteki hamleler hakkında da sinyal vermektedir. Domke-Damonte (1998: 44)'e göre eğer diğer şartlar eşit kabul edilirse firmalar geçmişte oluşturdukları hamle türlerini gelecekte de oluşturmaya devam etmektedirler. Repertuar çalışmaları, hamle-misilleme ikilisinin ötesinde rekabetçi hamlelerin tüm konfigürasyonunu göstermekte ve böylece rekabetçi duruşun daha holistik bir görüntüsünü sunmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 16).

Belirli bir dönem içerisinde az sayıda benzer rekabetçi hamlelerin gerçekleştirilmesiyle *stratejik repertuar sadeliği (strategic repertoire simplicity)*, çok sayıda farklı rekabetçi hamlelerin gerçekleştirilmesiyle de *stratejik repertuar çeşitliliği/karmaşıklığı (strategic repertoire variety) (competitive repertoire complexity)* oluşmaktadır (Larrañeta ve diğerleri, 2014: 761). Zaman içerisinde rekabet devam ettikçe, karmaşık bir rekabetçi hamle serisine girişilmesi, firmanın değişen çevre şartlarına daha iyi cevap vermesini, ortaya çıkan fırsatları avantaja çevirmesini, rakipleri tarafından taklit edilmeye karşı koymasını sağlamaktadır (Connelly ve diğerleri, 2016: 1152). Firmanın gerçekleştirdiği hamlelerin türleri ne kadar fazla ise rekabetçi agresifliği de o kadar fazla olmaktadır (D'Aveni, 1994; Young ve diğerleri, 1996).

Firmaların çoğunlukla göz ardı edilen bazı özellikleri; rekabetçi hamleler serisindeki tüm faaliyetlerin düzeyi veya rekabetçi durağanlık (Miller ve Chen, 1994), stratejik repertuar sadeliği veya karmaşıklığı (Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve Lyon, 2004; Larrañeta ve diğerleri, 2014), sektörel normlardan ayrılma derecesi veya uyumsuzluğu (Miller ve Chen, 1994) gibi özellikler rekabetçi hamle repertuarları araştırmaları ile irdelenmiştir. Repertuar kavramından yararlanan bu çalışmalar, firmanın rekabetçi faaliyetlerinin özelliklerinin ne kadar etkin bir şekilde rekabet ettiği ya da piyasada mücadele etmesini sağladığının bütünsel bir görünümünü sağlamaktadır (Connelly ve diğerleri, 2016: 1153). Firmanın rekabetçi hamle repertuarının özellikleri, hamle sayısının pozitif etkisi ve pazar payının sürekliliği tarafından göreceli performans farklılıklarını açıklamaktadır (Chen ve Miller, 2012: 17).

#### **1.6. Rekabet Dinamikleri Literatürü**

Firma düzeyinde rekabetçi davranışa odaklanan araştırmaların çoğu, rekabet dinamikleri olarak isimlendirilen literatürden beslenmektedir. Rekabet dinamikleri araştırmaları, Smith ve diğerleri (1992)'nin "rekabetin eylem temelli yaklaşımı" (action-based view of rivalry) kavramına dayanmaktadır (Chen, 2007: 46). Ardından Chen, Ferrier, Grimm, Miller, Smith ve Young gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen rekabet dinamikleri literatürü, rekabetçi davranış ve rekabetçi etkileşimi açıklamaya yönelik teorilerin ve araştırmaların bir bütünü sergilemektedir.

Rekabet dinamikleri araştırmaları, direkt olarak firma davranışını sınılamaya yönelik rekabetçi hamlelere odaklanmaktadır. Hem sektör hem de firma düzeyindeki öncüller, hamleleri belirlemek için kullanılmıştır (Chen, 2007: 51). Bir sektördeki firmalar arasındaki hamle ve misilleme serisi rekabet dinamiklerinin ilk adımını oluşturmaktadır. Bu hamle ve misilleme dinamikleri, kâr elde etmek adına firmaların normal ve inovatif eylemlerini yansıtmaktadır (Smith ve diğerleri, 2001: 3). İlgili literatür firmaların rakipleriyle rekabet ederken ne yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 3).

Tarihsel süreç içerisinde rekabet dinamikleri literatürü araştırmaları, başlangıç aşamasından bu yana onar yıllık periyotlarda incelenmiştir. Bu periyotlarda çalışılan konular ve içeriklerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir.



İlk olarak rekabet konusu stratejinin temel unsuru olmasına rağmen dinamik rekabetçi davranış modelinin detaylı bir analizine yönelik çok az araştırma yapılmıştır. Örneğin strateji üzerine yapılan ilk çalışmaların çoğu endüstri-yapı analizleri gibi yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu çalışmalar gibi rekabet dinamikleri araştırmalarının da amacı, aşağıdaki gibi temel soruları sorgulamaktır: Firmalar rekabet ettiklerinde birbirleriyle nasıl bir etkileşim içerisindedir? Niçin belirli biçimlerde rekabet ederler? Rekabetçi davranış firma performansını nasıl etkiler (Smith ve diğerleri, 2001; Ketchen ve diğerleri, 2004; Chen ve Miller, 2012)?

Rekabet dinamiklerine yönelik yapılan ilk araştırmalar; 1980'li yılların ikinci yarısında başlamaktadır. Bu araştırmalara bankacılık sektöründe yeni ürün sunulması ve rakibin bunu taklit ederek misillemesi (MacMillan ve diğerleri, 1985), Polaroid ve Kodak arasındaki rekabetçi etkileşimin vaka analizi (Bettis ve Weeks, 1987), yüksek teknoloji firmalarının hızlı bir şekilde cevaplanan rekabetçi hamlelerin özelliklerinin belirlenmesi (Smith ve diğerleri, 1989) öncülük etmektedir. Bu araştırmalar rekabet dinamikleri konusunda başlangıç olarak kabul edilmektedir. Bu dönemdeki çalışmalar iki grupta toplanmaktadır. Birinci grupta firmaların rekabetçi hamleleri ve özelliklerini irdeleyen araştırmalar bulunmaktadır. İkinci grupta ise rekabetçi hamle-misilleme ikilisini ele alarak rekabetçi etkileşimi konu alan araştırmalar bulunmaktadır.

Ardından 1990'lı yıllara gelindiğinde ise rekabetçi hamle ve misillemelerin öncülleri ve artçıları araştırılmıştır (Smith ve diğerleri, 2001: 4). Bu araştırmalarla ilgili öne çıkan örneklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır. Misillemenin belirlenebilirliği (Chen ve diğerleri, 1992), rekabetçi hamlenin cevabının ertelenmesi ya da karşılıksız bırakılması (Chen ve MacMillan, 1992), rekabetçi hamle ve misilleme ile performans ilişkisi (Chen ve Miller, 1994), rekabetçi davranış açısından küçük ölçekli firma ve büyük ölçekli firma farkı (Chen ve diğerleri, 1995), rekabetçi çeşitliliğin sadeliği (Miller ve Chen, 1996), firmalar arası rekabetin dinamikleri ve firmanın rekabetçi durumu arasındaki ilişkiyi (Baum ve Korn, 1996), sektör lideri ve en yakın rakibi açısından pazar payı kaybında hamlelerin rolü (Ferrier ve diğerleri, 1999) konuları 1990'lı yılların araştırmalarını kapsamaktadır. Bu dönemde bir grup araştırma hamle ve misillemeye ait daha spesifik özellikleri araştırmayı konu edinirken diğer bir grup araştırma bu özelliklerin finansal performansa etkisini, sektöre ve sektörün yapısıyla ilişkisine odaklanmıştır.



2000’li yıllara gelindiğinde ise rekabetçi agresiflik (Ferrier, 2001), rekabetçi etkileşimde misillemenin önlenmesi (Chen ve diğerleri, 2002), rekabetçi hamleler ve firma itibarı ilişkisi (Basdeo ve diğerleri, 2006), rekabetçi gerilim (Chen ve diğerleri, 2007), misillemenin ertelenmesi ve performans ilişkisi (Boyd ve Bresser, 2008), rekabet ve işbirliği ikilemi (Chen ve diğerleri, 2008), rekabetçi agresiflik ve üst yönetim entegrasyonu (Chen ve diğerleri, 2010), rekabetçi hamleler açısından bilgi teknolojilerinin kullanımı ve ağ kaynaklarına ulaşımı (Ravichandran ve Andreovski, 2010), Doğu ve Batı felsefesi çerçevesinde rekabet dinamikleri (Chen, 2016) gibi konular araştırma örnekleri içerisindedir.

Diğer taraftan rekabet dinamikleri ile ilgili literatürün gelişim süreci içerisinde, yapılan çalışmaların derlendiği kapsamlı araştırmalar da yapılmıştır. Örneğin Smith ve diğerleri (2001) rekabet dinamikleri literatürünü temel alınan teori, metot ve sonuçlar bakımından eleştirel bir şekilde incelenmiştir. Grimm ve diğerleri (2006) tarafından yazılan “Strategy as Action” kitabı rekabet avantajı ve strateji bağlamında rekabet dinamiklerini hakkında geniş kapsamlı teorik ve kavramsal çerçeve sunmaktadır. Chen (2009) tarafından rekabet dinamikleri alanındaki çalışmalar, araştırma ve yayın süreci açısından açıklanmıştır. Chen ve Miller (2012) tarafından ise rekabet dinamikleri araştırmalarının temel konuları, metodolojisi ve son eğilimlerinden bahsedilerek, literatürdeki boşluklar belirlenip yeni bir model ortaya atılmıştır.

Yerel literatürde ise bu alandaki çalışmalar daha geç başlamıştır. Gündüz ve Semerciöz (2012), Gündüz (2013) tarafından rekabetçi gerilimin ve stratejik inovasyon ilişkisi, Sönmez ve Eroğlu (2014) tarafından rekabetçi hamleler ve misillemelerin belirlenebilirliği, Sönmez ve Özer (2015) tarafından küçük ve orta ölçekli firmaların rekabetçi agresifliği, Açar ve Sarvan (2016) tarafından halk sağlığı politikaları karşısında uluslararası sigara firmalarının rekabet dinamikleri araştırılmıştır. Ayrıca Yaşar ve Gerede (2017) tarafından yer hizmeti işletmelerinin rekabetçi repertuarları, Yaşar (2017) tarafından Ankara-İstanbul hattında faaliyet gösteren karayolu, demiryolu ve havayolu firmalarını rekabet dinamikleri açısından irdelemiştir.

Rekabet dinamikleri ile ilgili gelişmeler, Ketchen ve diğerleri (2004) tarafından altı araştırma akımı içerisinde gruplandırılmıştır. Bunlardan rekabetçi hamle ve misilleme araştırmaları ilk ve en çok araştırılan konudur, ardından bunun alt başlığı olan iki konu

takip etmektedir; hamle ve misillemenin türü ve zamanlamasını belirten *ilk hamle avantajı* (first-mover advantage) ve rakip firmaların aynı anda hem rekabet hem işbirliği içerisinde bulunması *rekabetçi işbirliği*. Birden fazla ürün veya pazarda rakip olunan *çok alanlı rekabet*, bir sektördeki rakiplerden oluşan alt kümeler olan *stratejik gruplar* ve son olarak yerleşim olarak birbirine yakın firmaların oluşturduğu *bölgesel kümeler*dir.

Ayrıca rekabet dinamikleri konusu, strateji dışında siyasi ya da sosyoloji bakışıyla da araştırılmıştır (Hayagreeva ve diğerleri, 2000; Fligstein ve McAdam, 2011; Desiree ve Dean, 2015). Siyasal ya da toplumsal olgular karşısında firmaların hangi hamleleri nasıl gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Diğer taraftan ise firma faaliyetlerine karşı bireylerden gelen eylemler incelenerek toplumsal tepki araştırma konusu olmuştur.

### **1.6.1.Rekabet Dinamikleri Literatürünün Teorik Çerçevesi**

Rekabet dinamikleri, stratejik yönetim içerisinde yaklaşık otuz yıllık bir tarihe sahip olmasına rağmen kuramsal temeli Avusturya Okuluna dayanmakta ve oldukça uzun bir süreyi kapsamaktadır (Nokelainen, 2008: 1). Rekabet dinamikleri literatürü genel olarak rekabetçi hamleleri, buna misillemeleri de ekleyerek firmalar arası rekabetçi etkileşimi, bunlara ek olarak ilgili örgütsel faktörler ile birlikte rekabetçi davranışı ve belirli bir zaman aralığındaki hamleleri tarihsel olarak ele alarak rekabet repertuarını incelemektedir.

Bu literatürden beslenen rekabet dinamikleri araştırmaları, farklı teoriler temelinde araştırılabilmesine rağmen araştırmaların kapsamına uygun olarak rekabetçi hamle ve misillemelerin kavramsallaştırılması ve özelliklerinin ölçülmesinde genellikle Oyun Teorisi, Endüstriyel Organizasyon Teorisi ve Avusturya Okulundan yararlanılmaktadır.

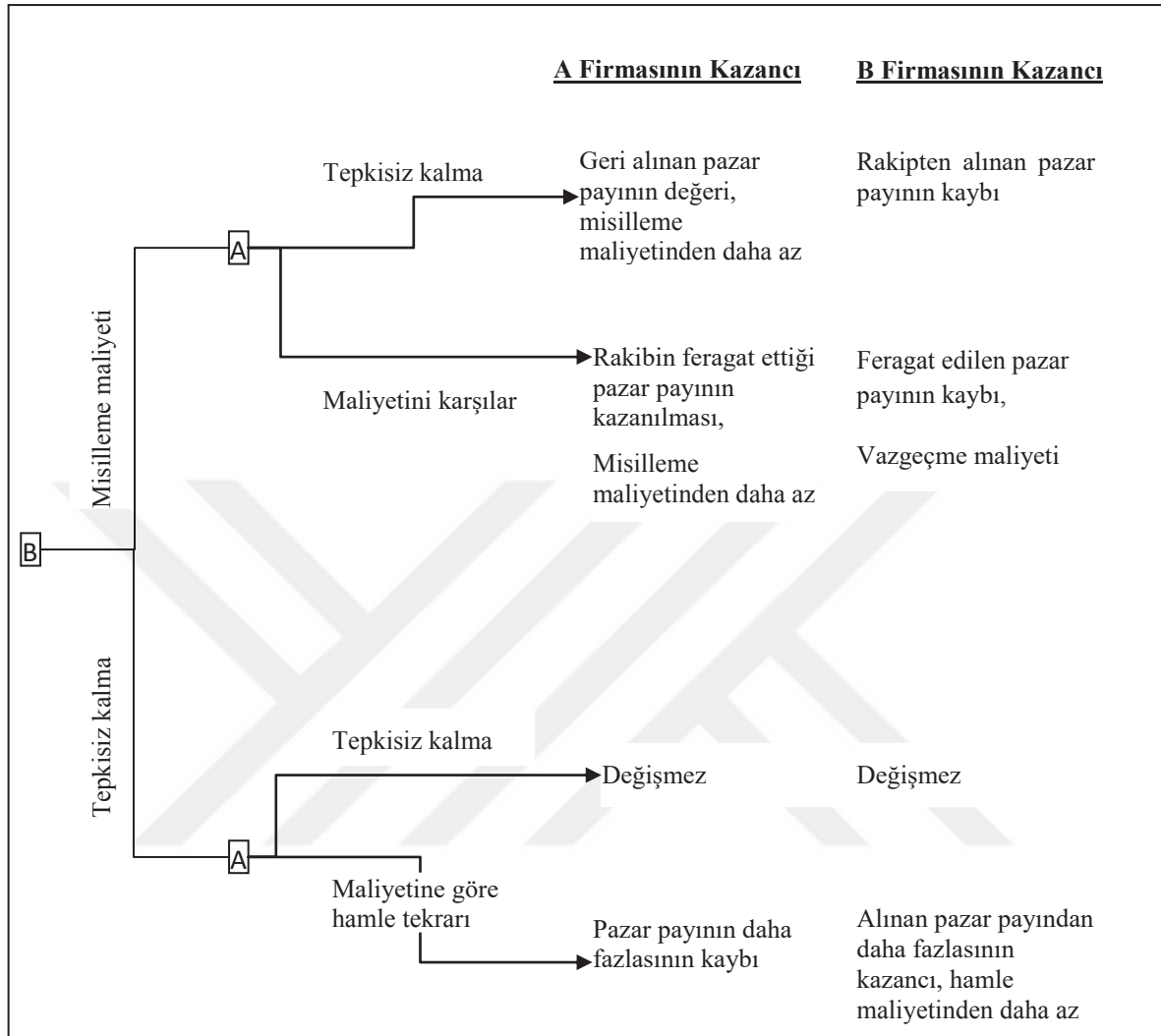
#### **1.6.1.1.Oyun Teorisi**

Oyun teorisinin yaygın kullanım alanı rakibin muhtemel stratejisinin düşünülüp ona uygun bir stratejinin geliştirildiği durumlardır. Bir organizasyonun kararları, diğer organizasyonun aldığı olası ve mevcut kararlardan etkilenmektedir (Mahapatra ve Saklani, 2007: 4). Bu teori her organizasyonun kendisine ait amaç ve stratejilerinin bir araya getirilerek, bu stratejilerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan denge durumunu incelemektedir (Dixit ve Nalebuff, 2002: 217).

Oyun Teorisinde Tutuklular İkilemi olarak adlandırılan, rakip davranışının tahmin edilip karar verme temeline dayanan ikilemde işbirliği ve rekabet stratejisi olarak iki seçenek bulunmaktadır (Mahapatra ve Saklani, 2007: 4). Bu teori, karar verilmesinde her iki oyuncu için, sonucun birbirine bağımlılığına göre optimal stratejilerin seçilmesine dayanmaktadır (Weigelt ve MacMillan, 1988: 29).

Aşağıdaki Şekil 1.5 iki rakipli bir oyunda, A ve B firmaları arasındaki hamle-misilleme ilişkisini göstermektedir. Bir rakibin misillemede bulunup bulunmayacağını tahmin edebilmek için öncelikle A firmasının belirli bir başlangıç maliyetine katlanıp rakibinden pazar payı elde ettiği bir hamlede bulunduğu varsayılmaktadır. Söz konusu pazar payının değeri, her iki firma için mutlaka aynı olmayabilir. A firmasının hamlesinden sonra B firması misillemede bulunup bulunmayacağına karar vermelidir. Aynı zamanda misilleme yapmazsa rakibin ikinci bir hamle başlatabileceğinin bilincinde olmalıdır. A firmasının yeniden bir hamle başlatmaz, B firması da misillemede bulunmazsa ikisinin de kazancında bir değişiklik olmaz. Ancak A firması belirli bir maliyete katlanıp, tekrar harekete geçip, ikinci bir hamle yaparsa, B'den ilk aldığından daha fazla pay alır. Eğer B firması ilk başlatılan hamleyi karşılamak isterse bir misilleme maliyetine katlanmalıdır. Eğer A firması bu misillemeye tepkisiz kalırsa kazancı, misilleme maliyetinden daha az olan, geri alınan pazar payının değeridir (Chen ve MacMillan, 1992: 544). Bu durumda A firması, başlangıçta elde ettiği pazar payını teslim etmenin yanı sıra bir geri çevirme masrafına da maruz kalabilir. Bu örnekte tüm olasılıklar yerine daha basit bir anlatımla sadece misilleme kısmı açıklanmıştır (Chen ve MacMillan, 1992: 546).

**Şekil 1.5. Oyun Teorisinde Rekabetçi Hamle ve Misilleme**



**Kaynak:** Chen, Ming-Jer.; Ian C. MacMillan. "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility", *Academy of Management Journal*, 35.3, 1992, s.443.

Stratejik karar verme durumlarında, kazançla ilgili bilgiler genellikle yetersizdir. Bu durum rakiplerini göz önüne alarak kazancın dağılımına ilişkin tahminlere dayanan rekabetçi kararları engellemektedir (Chen ve MacMillan, 1992: 540). Tam bilgi modelleri için temel bir varsayım, seçeneklerin, çıktılarının ve tercihlerin tüm oyuncular tarafından açıkça tanımlanması ve bilinmesi olduğundan, bu modellerin uygulanabilirliği sınırlıdır. Sadece bazı durumlar bu kısıtlayıcı varsayımları yerine getirmektedir (Weigelt ve MacMillan, 1988: 29). Bu yöntemle sınırlı sayıda firmanın olduğu sektörlerde uygun bir strateji geliştirilebilmektedir. Bu teoriyi temel alan araştırmalar, rekabetçi etkileşimi ikili düzeyde konu almakta ve matematiksel modellerle açıklamaya çalışmaktadır. Misilleme

tahmini, misilleme hızı ve sayısı, misillemenin başlatılan hamlenin yayılımı ve şiddeti ile eşleşme derecesi gibi konular ele alınmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 4).

### 1.6.1.2. Endüstriyel Organizasyon Teorisi

Stratejik yönetim literatüründe, firma davranışını sektörel yapının bir fonksiyonu olarak gören Endüstriyel Organizasyon araştırmalarında rekabet stratejisinin ilk çalışmaları yer edinmiştir (Chen, 2007: 45). Rekabeti açıklayan önemli teorilerden biri olan bu teori, firma performansının belirlenmesinde dış çevrenin rolünü vurgulamakta özellikle yapı-strateji-performans paradigması ile rekabet avantajını açıklamaktadır (Mason, 1939; Bain, 1956; 1964; Caves, 1980; Porter, 1980; 1981). 1933 yılında pazarların ve sektörlerin ampirik göstergesine yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkan Monopolistik Rekabet Teorisi, sonraları Endüstriyel Organizasyon Teorisi olarak adlandırılmıştır. Bu teori, yapı ve performans arasındaki ilişkiyi içermekte ve pazarların yapısal olarak farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Bain, 1964: 28).

Mason (1939) tarafından ortaya atılan yapı-strateji-performans paradigması, sektör yapısı ve firma performansı arasında belirleyici bir ilişki olduğunu göstermektedir, ardından Bain'in (1964) katkılarıyla şekillenen bu paradigma Bain/Mason paradigması olarak anılmıştır. Sektör içerisindeki rekabeti ölçmek için sistematik bir model olan bu paradigma sektörün yapısına odaklanmaktadır. Sektörün yapısı, firmaların stratejilerini ve bu stratejilerin de daha sonra firmaların genel pazar performanslarını belirlemektedir. Bu nedenle firmaların pazar performansı, içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine bağlıdır. Böylelikle bu paradigma sektörlerde rekabet stratejisinin oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Porter, 1981).

Endüstriyel Organizasyon çalışmaları, rekabet konusunda sektör yapısının rolüne odaklanmıştır (Bain, 1951; 1954; Caves ve Porter, 1977). Örneğin, rakiplerin sayısı (Bain, 1951), büyüklüğü (Bain 1954) ve stratejik benzerlik (Caves ve Porter, 1977) gibi sektörel özelliklerinin rekabeti artırdığını ve üstün performans sergilediğini göstermiştir. Ancak, bu teori firmaların genellikle sektörün yapısını değiştiremeyeceğini, bu nedenle yapıyı anlamanın önemini vurgulamaktadır. Sektör yapısının önemli unsurlarının ne olduğunu bilmek, neyin değiştiğini bilmekten daha önemli görülmektedir. Böylece geleneksel endüstriyel yaklaşım, rekabetin kurallarını değiştiren stratejilerin oluşturulmasında firmalar

için önemli bir yer tutmaktadır (Porter, 1981: 613). Strateji araştırmalarının başlangıcını göz önüne alırsak, her firmanın stratejisinin, stratejisi uygulanmasının ve çevresinin kendine özgü olduğu düşünülmekteydi. Bu nedenle analiz metodu, standart olarak firma düzeyinde vaka analizlerine yönelmiştir. Stratejik avantajın kaynağının araştırılmasında, çoğu araştırmalar sektörün yapısını ve firma karakteristiklerini sınamaya çalışmıştır (Song, 1997: 1-2).

Ardından rekabet literatürüne firma davranışlarının rolü eklenmiştir (Chen, 2007: 1). Sektördeki birçok firmanın ürün yapısı, teknoloji düzeyi, pazarlanması, inovasyonu vs. göz önüne alınarak farklı davranış sergileyeceği ileri sürülmüştür (Stancheva ve diğerleri, 2011: 2). Stratejinin uygulanması ve yapı arasındaki ilişkiye her yaklaşım farklı bir perspektiften bakmasına rağmen tümü rekabetçi çevrede firma davranışının göreceli bağımlılığının ve firma performansının belirlenmesinde firmanın strateji uygulamasının rolünün önemini kabul ederek ortak bir paydada birleşmektedir (Song, 1997: 2).

### 1.6.1.3. Avusturya Okulu

Endüstriyel Organizasyon Teorisi sektördeki rekabetçi güçlere özellikle firma performansını belirlemede bu güçlerin rekabeti yeniden yapılandırmasına vurgu yaparken Avusturya Okulu girişimsel keşifleri yani inovatif hamleleri vurgulamaktadır. Endüstriyel Organizasyon Teorisinin analiz birimi sektör olmasına rağmen Avusturya Okulunun analiz birimi, inovatif hamlelerden kaynaklanan muhtemel kârlar ile harekete geçirilen firmadır ya da Avusturya Okulu söylemi ile girişimdir (Nokelainen, 2008: 94).

Avusturya Okulu tarafından kullanılan *hamle* kavramı *olay* (event) kavramı ile karşılaştırılarak daha iyi anlaşılabilir. *Olay* sadece olan bir şey anlamındadır. Örneğin, kişisel bilgisayarlara olan talebin hızlı bir şekilde artması gibi bir değişiklik meydana gelmesidir. Aksine bir *hamle* ise doğal olayların gidişatında amaçlanan niyetlerin bir sonucu olarak bir şeylerin gerçekleşmesidir. Microsoft'un, kişisel bilgisayarlara olan talebin hızla artmasına neden olan Windows 95'i kullanıma sunması bir *hamle* örneğidir. Ancak Microsoft'un hamlesi olmaksızın bilgisayarlara yönelik taleplerde hızlı bir artış olmayacağı tartışma konusudur (Grimm ve diğerleri, 2006: 43).

Schumpeter'in 1942 yılında yayınladığı kitabı iktisadın yanı sıra strateji alanında da oldukça ilgi görmüştür. Strateji alanında özellikle girişimsel keşif ve inovatif rekabetçi

hamle aracılığıyla rekabet avantajının sağlanması konusundaki düşüncesi dikkat çekmiştir. Avusturya Okuluna göre firmalar, girişimsel keşif ve hamleler yoluyla kâr elde ederler. Bu nedenle, bu teori normalin üzerinde getiriye arzulanıp hamle gerçekleştirmeye yönelik girişimciyi vurgulamaktadır. Kâr arzusu ile girişimci, sürekli değişen çevrede fırsatlara yönelik hamlede bulunur (Grimm ve diğerleri, 2006: 44). Eğer inovatif hamle başarılı olursa rekabet avantajını, bu hamleyi başlatan kazanır ve böylece ekstra kâr elde edilir (Nokelainen 2008: 94). Bununla birlikte, rakipler normalin üzerinde getirisi olan başarılı hamleleri taklit edeceğinden dolayı girişimsel hamlelerin oluşturduğu ekstra kâr geçicidir (Grimm ve diğerleri, 2006: 44). Bu durum rakipleri başarılı hamleleri taklit etmeye motive etmektedir (Nokelainen 2008: 94). Bu yönüyle Avusturya Okulunun teorisyenleri, rekabeti durgun pazar koşulundan ziyade dinamik bir pazar süreci olarak görmüştür (Schumpeter, 1934, 1950; von Hayek, 1945; von Mises, 1949; Kirzner, 1973; Jacobson, 1992).

Rekabet avantajı kazanıldıkça rakip hamlelerinden dolayı avantaj etkisini yitirir. Schumpeter (1950)'ın firmaların pazar fırsatları arayışı içinde eyleme geçtikleri ve birbirlerine karşılık verdikleri dinamik süreci karakterize eden *yaratıcı yıkım* (creative destruction) kavramı burada oluşmaktadır. Nitekim *yaratıcı yıkım*, rekabetçi hamle ve misilleme süreci boyunca firmaların nihai (ve kaçınılmaz) düşüşü olarak tanımlanmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 5). Ortaya çıkan rekabette, ilk hamlede bulunan firmanın hamleleri ile normalin üzerinde getiri oluşturulmaktadır. Liderin elde ettiği gelir, aynı getiriye elde etmek ve lidere yetişip geçmek isteyen rakiplere, hamle ve misillemede bulunmak için motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu *yaratıcı yıkım* sürecinin sonucunda, hiçbir firma rekabetin bu durumunda güvende değildir. Zamanla rakiplerin hamleleri liderin konumunu sarsmakta, liderin pazar payı kaybına ve yeni bir rekabetin başlangıcına sebep olmaktadır. Böylece, Schumpeter tarafından kârları ve rekabeti gerçekten anlamak için, hamle ve misillemenin karşılıklı etkileşiminin ve sonuçlarının incelemesi savunulmuştur (Smith ve diğerleri, 2001: 3).



## BÖLÜM II

### İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ:

#### REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ VE FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARI

Rekabetçi işbirliği, stratejik işbirliklerinin birbirine zıt olan iki boyutunu işbirliği ve rekabeti bir araya getirmektedir. Bu iki boyutu birbirinden ayırabilmek oldukça güçtür. İşbirliği boyutunda, bir firma diğer bir firmayla işbirliği oluşturduğunda dahi her iki firmanın da amacı, daha üstün bir rekabetçi pozisyon elde etmektir. Ancak her ikisinin de amacını aynı oranda gerçekleştirmesi, aynı kazanımı elde etmesi genellikle mümkün olmamaktadır. Birinin diğerinden daha iyi bir avantaja sahip olması daha muhtemeldir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki stratejik işbirlikleri içerisinde stratejik ittifakların başarı oranı yüzde 50'den biraz daha fazla olmaktadır. İttifakların en yaygın biçimi olan ortak girişimlerin yaklaşık yüzde 80'i birinin diğerini satın almasıyla sonuçlanmaktadır (Bleeke ve Ernts, 2003: 204). Çoğu ittifak maliyetleri paylaşmak, riskleri azaltmak ve ölçek ekonomisi elde etmek niyetinde olsa da sadece işbirlikçi firmalardan biri bu amaçlara ulaşabilmektedir (Lei ve Slocum, 1992). Firmalar arası işbirliklerinde yüksek başarısızlık oranlarının görülmesine rağmen işbirliklerine yönelik ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Culpan, 2002: 221). Hatta firmalar için zaruri ihtiyaç haline gelmektedir. Bu yüksek başarısızlık oranı, sağlıklı ve istikrarlı işbirliği ilişkilerini devam ettirmenin zor olduğunu göstermektedir (Zhang, 2009: 30).

Firmalar arasındaki işbirliği genellikle biçimsel olan ve birlikte çalışma amacıyla firmaların ilişki kurduğu dışsal bağlantıların birçoğunu içeren geniş bir kavramdır. Bu bağlantılar dikey ilişkiler, araştırma konsorsiyumu, ortak girişim ve stratejik ittifak gibi birçok biçim alabilmektedir (Aime, 2007: 1). Rekabetçi işbirliği ise yatay ilişkileri yani firmaların aynı sektörde faaliyet gösteren rakipleriyle oluşturdukları işbirliklerini kapsamaktadır. Firmaların işbirliği oluşturduğu firma, rakibi ise durum daha da karmaşık olmakta ve böylece rekabet ve işbirliği arasında bir ikilem oluşmaktadır.



## 2.1. Rakipler Arasındaki İşbirliği ve Rekabet İkilemi

Strateji literatüründe, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki eş zamanlı rekabetçi ve işbirlikçi ilişkiler arasındaki gerilim dikkat çekmektedir (Khanna ve diğerleri, 1998; McEvily ve Zaheer, 1999; Gulati ve diğerleri, 2000; Gnyawali ve diğerleri, 2006; Hassan ve diğerleri, 2010; Albers ve Schweiger, 2011; Andrevski ve diğerleri, 2013; Toh ve Polidoro, 2013). Buna rağmen bir işbirliği türü olan stratejik ittifaklar, firma performansını arttırmak için mükemmel bir strateji olarak görülmekte (Zhang, 2009: 4) ve rekabetçi işbirliği ise rakipler arasındaki en avantajlı işbirliği olarak görülmektedir (Bengtsson ve Kock, 2000: 411). Ancak rekabetçi işbirliğine yönelik araştırmalar henüz başlangıç aşamasında ve kavramsal düzeydedir. Bu alandaki bilimsel ilerlemeler kavram geliştirme, kuramlaştırma ve keşifsel vaka çalışmalarına odaklanmıştır (Ritala ve diğerleri, 2008:180). Bu nedenle firmaların nasıl bir strateji izlediklerinde rekabet avantajı elde edeceklerine yönelik bilgi birikimi henüz başlangıç aşamasındadır. Uygulamada ise rakiplerle oluşturulan işbirliklerinin sayısı artmasına rağmen çoğu işbirliği katlanılması gereken altyapı maliyetleri, sektörel standartlara ulaşılması gibi zorunluluklar nedeniyle gerçekleştirilmektedir.

Birçok araştırma farklı sektörlerdeki ağlar arasındaki rekabetçi işbirliklerini incelemesine rağmen firmaların karşılaştıkları bu kompleks durum karşısında nasıl bir davranış sergileyerek üstün bir pozisyon elde edeceğine yönelik herhangi bir strateji öne sürmemiştir. Rakipler arasındaki ilişkiyi ve rekabet tarafından sağlanan avantajları daha iyi anlayabilmek için yapısal özelliklerin ötesinde rekabeti analiz etmek gerekmektedir (Bengtsson ve Kock, 2000: 413).

## 2.2. Rekabetçi İşbirliği Kavramı

Rekabetçi işbirliği (Co-Opetition) kavramı, ilk kez 1980'li yıllarda Raymond Noorda tarafından, rekabet (competition) ve işbirliği (cooperation) kavramlarını birleştirmesi sonucu oluşturulmuştur. Zeng (2003: 96) tarafından bu kavram, rekabet ve işbirliği arasındaki gerilimi vurgulamak için işbirlikçi ikilem (cooperative dilemma) olarak adlandırılmıştır. Luo ve diğerleri (2007: 73) tarafından ise rekabetçi ittifaklar (competitor alliances), Demirel ve diğerleri (2011) tarafından ise ortaklaşa rekabet olarak belirtilmiştir. Literatürde farklı tanımlamalar olmasına rağmen bu çalışma kapsamında genel kullanıma

uygun olarak ve hem rekabeti hem de işbirliğini aynı anda çağrıştırdığından dolayı *rekabetçi işbirliği* kavramı tercih edilmiştir.

Rekabetçi işbirliği, iki veya daha fazla birbiriyle rekabet halinde olan firmalar arasındaki eş zamanlı rekabet ve işbirliğidir (Luo, 2007a: 130). İki firmanın aynı faaliyetlerinde işbirliği yaptığı ve aynı zamanda diğer faaliyetlerinde birbirleriyle rekabet ettiklerinde ortaya çıkan ikili ve paradoksal ilişki olarak tanımlanmaktadır (Bengtsson ve Kock, 2000: 412). Paradoksal ilişki, bir firma performansını arttırmak üzere rasyonel bir şekilde karar alındığında ya da eyleme geçildiğinde, istenmeyen negatif bir etkiyle karşı karşıya kalmasıdır (Zhang, 2009: 55). Örneğin, bir alıcı firma tedarikçisiyle işbirlikçi ve güven üzerine bir ilişki oluşturabilir fakat yine de her satın alma veya kendi üretme kararında rekabet ile karşı karşıya kalır. Tedarikçisiyle ürün geliştirme konusunda işbirliğine gidebilir ancak ardından pazar payı için rekabet eder (Wilhelm, 2011: 663). Alıcı-tedarikçi ilişkileri gibi dikey ilişkilerin yanı sıra tedarikçi-tedarikçi ilişkilerinde ki rekabet ve işbirliğine baktığımızda ise durum daha karmaşıktır. Bengtsson ve Kock (2000: 412) tarafından rekabet ve işbirliği arasındaki ilişki paradoks olarak ifade edilmesine rağmen bu ilişkiyi ikilem kavramıyla açıklamak mümkündür. Paradoks, görünüşte genellikle doğru kabul edilen bir durumun sezgisel olarak çelişki içermesidir. Bu çelişki ise paradoksu sonuçsuz kılmaktadır. İkilem ise istenmeyen her iki durumdan birinin seçilmesini ifade etmektedir. Rekabetçi işbirliği içerisindeki firmalar rakipleri ile ne tam olarak rekabet edebilmekte ne de tam olarak işbirliği yapabilmektedir. Her iki durumda kayba neden olduğundan en az kayıpla üstesinden gelinmeye çalışılmakta hatta avantaj sağlamak için çabalanmaktadır.

Buradaki işbirliği kavramı ise ortak kazanım elde etmek için rakipler arasındaki ortak çabadır. Bu çaba sadece uluslararası ortak girişimler, dış kaynaklardan yararlanma, lisans anlaşmaları, franchising, Ar-Ge anlaşmaları, ortak üretim, ortak pazarlama gibi işbirlikleriyle sınırlı değil, ülkenin sanayi altyapısının geliştirilmesi, piyasaya erişimi veya adil rekabet için yerel yetkililere baskı yapılması, diğer firmalara bilgi sızmasına karşı birlik olunması, ortak tedarik veya küresel dağıtım kanallarının paylaşılması ve yurt içinde veya yurtdışında üretim, geliştirme ya da kaynak tedarigi için kümeler oluşturulması gibi işbirlikçi faaliyetlerin tüm türlerini kapsamaktadır (Luo, 2007a: 130).

Görüldüğü üzere, esasen birbirlerinin rakibi olan taraflar, pazarı daha değerli hale getirmek için işbirliğine gitmekte, pazardan en büyük payı almak için ise rekabet etmektedirler. Böylelikle rakipler arasında hem işbirliği hem de rekabet oluşmaktadır. Örneğin sadece maliyet avantajı elde etmek amacıyla aynı sektörde faaliyet gösteren iki rakip arasında yapılan bir rekabetçi işbirliğinin rekabet yoğunluğu, işbirliğinin getireceği sinerji ve entegrasyondan faydalanmayı amaçlayan çoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren rakiplerinkinden daha fazla olacaktır (Demirel ve diğerleri, 2011: 75-76).

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde genellikle tarafların belli eksikliklerini tamamlamaya yönelik olarak yapılan işbirliği anlaşmaları en çok üretim, dağıtım ve Ar-Ge konularında yapılmaktadır. Yeni bir coğrafi pazara (yerel ya da uluslararası) girilmesi, yeni bir ürünün tanıtılması ya da spesifik bir ürünün geliştirilmesi amaçlarını taşıyabilmektedir. Buradaki esas nokta, tarafların tek başlarına çeşitli nedenlerden dolayı (finansal kaynak eksikliği, gerekli teknolojilere sahip olunmaması vb.) söz konusu işlemleri sağlıklı biçimde başaramayacak olmalarıdır (Uzun, 2007: 54). Özellikle altyapı ve kapasiteyi geliştirmeye yönelik işbirlikleri oluşturulacak olduğunda sektör dışından firmaların böyle bir işbirliğini dikkatini çekmemekte bu nedenle rakipler potansiyel işbirlikçi olarak zorunlu görülmektedir. Firmaların rekabetçi işbirliği oluşturması bir işbirliği potansiyeli görmesinin yanı sıra artan rekabet baskısına karşı bir stratejidir.

Birlikte çalışma ve öğrenme tarafından sağlanan rekabetçi işbirliğinin temel yararları sinerji yaratmak, ölçek ekonomisi geliştirmek, maliyet ve riskleri azaltmak, ürün geliştirmek ve daha iyi hizmet sunmak için bir kaynak ve uzmanlık havuzu içermektedir (Peng ve diğerleri, 2012: 549).

### **2.2.1. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Oluşturulma Nedenleri**

Firmaların rekabetçi işbirliği oluşturmaya yönelten bazı nedenler bulunmaktadır. Ancak bu nedenlerin çoğu stratejik işbirliği oluşturma nedenleriyle örtüşmektedir. Başlıca nelerden biri, diğer işbirlikçi firma ya da firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklere ulaşım sağlamaktır. Firma tarafından ihtiyaç duyulan ve rakipte bulunan kaynak ve yeteneklere en kolay ulaşım işbirliği ile sağlanabilmektedir. Büyük yatırım gerektiren kaynaklar ya da spesifik olan kaynak ve yeteneklere ulaşmanın zor olduğu durumlarda rakiple işbirliği cazip görünmektedir. Kaynak ve yeteneklerin elde edilmesi (Stuart, 2000),

tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere ulaşım sağlanması (Dyer ve Singh, 1998; Stuart, 2000; Luo, 2007), çok uluslu firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılığın artması (Luo, 2007: 131) rekabetçi işbirliğinin oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle sınırlı kaynağa sahip küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için rekabet, pazardaki sürekliliklerini belirleyen önemli bir etkidir. Kaynağı sınırlı olan firmaların rekabet ortamında başarılı olmasının temeli kaynakların etkin kullanımına ve rekabet avantajı yaratacak uygulamalara dayanmaktadır (Özer, 2006: 2). Örneğin havaalanlarına belirli bir zamanda iniş ve kalkış izinleri slot tahsisıyla verilmektedir. Havaalanlarının yoğunluğu, ülkelerarası ikili havacılık anlaşmaları ve slot haklarının önceden başka firmalara tahsis edilmiş olması gibi nedenlerden dolayı bazı hatlarda ve saatlerde slot kullanımı mümkün olmayabilir. Bu nedenle slot hakkı olan firmalar ile kod paylaşım anlaşması imzalayarak rekabetçi işbirliği oluşturulabilir. Yeni pazarlara giriş aşamasında bu anlaşmalar sayesinde firmalar, fiilen hizmet verdikleri nokta sayısında herhangi bir artış olmaksızın şebekelerini genişletme imkânına sahip olmaktadır (Gündoğdu, 2009: 23).

İkinci neden, firmanın yeni bir pazara girmek istediğinde yeni pazarlar oluşturmanın veya geliştirmenin oldukça maliyetli olması (Luo, 2007: 131) durumunda ortaya çıkmaktadır. Rakiple işbirliği spesifik bir pazara giriş kolaylığı (Whellen ve Hunger, 2008) ve mevcut pazarda ise pazar tamamlayıcılığı (Mitsubishi ve Greve, 2009) kazandırmaktadır. Havayolu firmaları rakipleri ile gerçekleştirdikleri işbirlikleri sayesinde işbirlikçilerinin uçuş ağında ortak uçuşlar gerçekleştirebilir. Böylece yeni pazara girmenin riskini almadan rakip üzerinden pazara giriş sağlanmış olur.

Üçüncü neden bilgi ve teknolojiye ilişkin ilerlemelerdir. Teknolojik değişimler çoğunlukla fiyatların düşmesini ve daha fazla talep yaratılmasını sağlamaktadır. Böylece sektörün hem yerel düzeyde hem de küresel düzeyde büyümesini sağlar (Chan-Olmsted ve Jamison, 2001: 321). Özellikle havayolu sektörü gibi teknolojinin oldukça maliyetli olduğu sektörlerde, aynı teknolojiyi kullanan firmalarla işbirliği oluşturmak istenmektedir.

Dördüncü rekabetçi işbirliği oluşturma nedeni ise tüketicilerle ilgilidir. Tüketiciler açısından rekabetçi işbirliğinin en önemli faydalarından biri hizmet miktarı ve kalitesinde ortaya çıkmaktadır. İşbirliği üyesi olmayanlara kıyasla üye havayolları, kesintisiz bir şekilde ve daha düşük ücretlerle daha konforlu hizmetler sunmakta ve hizmet verilen hat sayısında da çok ciddi artışlar gerçekleşmektedir (Gündoğdu, 2009: 24). Tüketici

ihtiyaçlarının sofistike bir hal alması (Luo, 2007) ve talep belirsizliği (Burgers ve diğerleri, 1993) gibi durumlarla işbirlikleri sayesinde baş edilebilmektedirler. Örneğin havayolu firmalarının yolcuları için uçuş güvenliğini maksimize etme çabası gibi. Bunu firmaların kendi imkânlarıyla gerçekleştirmeleri çok zor olduğundan genellikle ağ ittifaklarına yönelmektedirler.

Rekabetçi işbirliğinin oluşturulmasında beşinci neden, ölçek ve kapsam ekonomisidir. Sektörde havaalanı ve yer hizmetlerinden ortaklaşa faydalanılması, pazarlama faaliyetlerinin birlikte yürütülmesi, ortak tedarik anlaşmaları ve ortak bilgisayar ve yazılım geliştirilmesi gibi uygulamalarla ölçek ekonomisi elde edilmektedir. Belirli bir coğrafi alanda bulunan müşterilerin sayısının arttırılmasıyla birlikte yoğunluk ekonomileri ve firmaların hizmetlerini birlikte sunarak maliyetlerini düşürmeleriyle oluşan kapsam ekonomisi ise önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır (Gündoğdu, 2009: 22). Rekabetçi ittifakların sağladığı ölçek ve kapsam ekonomileri, bilet fiyatlarına yansıdığına tüketiciler için maliyet avantajını sağlamaktadır.

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden altıncısı, riskin paylaşılması (Stuart, 2000: 363) maliyet ve belirsizliğin azaltılmasıdır. Örneğin işbirlikleri inovasyon veya yeni ürün geliştirme ile ilgili maliyetleri, riskleri ve belirsizlikleri azaltmasını sağlamaktadır (Luo, 2007: 131). Bunun yanı sıra finansal riski azaltmak ve politik riski azaltmak için oluşturulmaktadır (Whellen ve Hunger, 2008: 158).

Bir diğer rekabetçi işbirliği oluşturma nedeni işbirliğinden öğrenmedir (Pralhad ve Hamel 1990; Lei ve diğerleri 1997; Dyer ve Singh, 1998) ve rakiplerden bilgi ve yeteneklerin öğrenilmesi, geliştirilmesi (Lei ve Slocum, 1992; Dyer ve Singh, 1998; Whellen ve Hunger, 2008) temeline dayanmaktadır. Karşılıklı öğrenme süresince, işbirlikçiler birbirlerinin tamamlayıcı katkılarını, rekabetçi pozisyonlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kültürünü ve stratejik amaçlarını daha iyi anlamaktadırlar (Inkpen ve Currall, 2004: 592). Bir firma işbirliğinden ne kadar öğrenme ile ayrılırsa veya işbirliğine devam ederse, o kadar fazla avantaj kazanacaktır. İşbirlikçi firmalar için farklı yetenek ve bilgi temeline sahip firmaların bir araya gelmesiyle, ittifaklar öğrenme fırsatını yakalayacaklardır (Culpan, 2008: 100).

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden biri de bilgi transferidir. Çoğu işbirliği, işbirlikçiden bilgi transfer etmek için oluşturulmaktadır (Child ve diğerleri, 2005: 46). Piyasaların karmaşık yapılar olması, ortaya çıkardığı belirsizlik ve olası riskler nedeniyle işbirlikçiler ilişkiye başlarken, işbirliğinin faaliyet konusu ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımı mutlaka olacaktır (Aslan, 2005: 48). İşbirlikçiden öğrenildiğinde ise bilgi, işbirliği anlaşması dışında firmaya değer sağlamaktadır. Yani bilgi yeni coğrafi pazarlara, ürünlere ve faaliyetlere uygulanarak içselleştirilebilir. Burada bahsedilen bilgi, işbirliği oluşturmaksızın elde edilemeyecek olan bilgidir (Inkpen ve Currall, 2004: 593).

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden sonuncusu ise artan rekabettir (Gimeno, 2004; Park ve Zhou, 2005). Rakip firmalar rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek ve rakiplerine karşı pazar gücü elde etmek (Stuart, 2000: 363), rekabet belirsizliğinin üstesinden gelmek için işbirliği oluştururlar (Burgers ve diğerleri, 1993: 420). Ancak rekabetçi işbirliğine yönelme nedeninin yanı sıra firmalar için bazı durumlarda gereklilik oluşturabilmektedir. Güçlü rakipler, faaliyette buldukları sektörün yapısı, yatırım maliyetlerinin yüksekliği, sektördeki otoritelerin baskıları, devlet denetimleri, değişen yasa ve politikalar gibi firmaların tek başına üstesinden gelemeyeceği durumlar rekabetçi işbirliğini zorunlu kılmaktadır (Gündoğdu, 2009). Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırları tanımadan gerçekleşmesi, şirketleri akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü şirketin rekabetine açık bir hale getirmiştir (Aşık, 2008: 2). Firmalar için rekabet edebilirliklerini arttırmak dahi işbirliği oluşturma'nın önemli bir nedenidir.

Organizasyonel düzeyde artan rekabet ve artan işbirliği, küresel rakipler arasındaki ekonomik, teknik ve işlemsel karşılıklı bağlantıları önemli bir şekilde arttırmaktadır (Luo, 2007a: 131). Firmaların amacı, varlıklarını korumak, riski minimize etmek, büyüme hızlarını en yüksek düzeye çıkartmak, bağımsızlıklarını korumak ve büyümenin gerektirdiği finansman gereksinimini karşılayabilmek için yeterli ölçüde kâr sağlamaktır (Aşık, 2008: 2).



Ayrıca rakiplerle yapılan işbirlikleri, işbirliği yapılan rakibin yeteneklerinin içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu yetenekler işbirlikçi ilişkilerin spesifik çıktılarını somutlaştırmaktadır. Elde edilen bu tür yetenekler bir kez içselleştirildiğinde yeni coğrafi pazarlara, yeni ürünlere ve yeni işletmelere uygulanabilir. Rekabetçi işbirliği, inovasyon veya yeni ürün geliştirme ile ilgili belirsizlikleri, riskleri ve maliyetleri azaltmaktadır. Bazı durumlarda firma için tek başına yeni pazarlar oluşturmak veya geliştirmek oldukça maliyetli olmaktadır. Çokuluslu bir firma için hedef pazarda ortak faydayı paylaştığı ve bölgede güçlü uzmanlığa sahip olduğu küresel bir rakibi, bu tür maliyet, risk ve belirsizliği paylaşmak için en iyi işbirlikçisi olabilir. Rakip ile işbirliği süresince kritik bir faktör olan zaman, hem yerel hem de dış pazarlarda hızlı bir şekilde üretim etkinliği geliştirmek, kalite kontrol ve ürün inovasyonu için etkili bir metottur (Luo, 2007a: 131).

### **2.2.2. Rekabetçi İşbirliği ve Rakipler Arası Güven**

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde firmalar arası güven önemli bir rol oynamaktadır. Güven, firmaların bir risk almasına rağmen bir işbirlikçide yeterli itimadın oluşmasıdır (Child ve diğerleri, 2005: 50). Literatürdeki güven tanımlarında iki temel kavram bulunmaktadır; itimat ve risk. Güven, bir risk durumunda diğer işbirlikçiye itimat etme kararı olarak tanımlanmaktadır. İtimat işbirliğinin güvenilirliğinde bağlılık veya pozitif beklentiye dayanırken, risk ise güven sonucu yaşanılacak negatif sonuçlardır (Currall ve Inkpen, 2002: 481). Organizasyonlar arasındaki işbirliğinde güven, karşılıklı bağımlılık yaratmakta (Child ve diğerleri, 2005: 50) ve başarılı bir işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi için her iki tarafta da bağlılığın oluşması gerekmektedir (Thompson ve Martin, 2005). Aynı zamanda güven, işbirliğinin davranışlarındaki belirsizliği azaltmakta (Krishnan ve diğerleri, 2006: 894) ve fırsatçılığı engellemektedir. Ayrıca güven başarılı işbirlikleri için zorunlu ihtiyaç olarak kabul edilmektedir (Gibbs ve Humphries, 2009).

Potansiyel işbirlikçilerin güvenilirlikleri ve spesifik yetenekleri hakkında ağ içerisinde bir bilgi birikimi oluşturmaktadır (Gulati, 1995: 619). Bu ise firmaların yeni işbirliği oluştururken değerlendirdiği noktalardan biridir. Yönetişim yapılarına dayanan güven, çıkar ve itibar kavramları arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. Taraflardan birinin kendi çıkarları için diğer tarafın zayıf yanlarından faydalanmayacağı düşüncesi; gelecekte ilişkinin devam ettirilemeyeceği kaygısı ile piyasadaki itibarın kaybedileceği ve diğer

ilişkileri açısından da firmaya zarar vereceği beklentisi nedeniyle güven duyulmasına yol açmaktadır. İtibarı kaybetmek, firmanın çıkarları olsa bile bundan dolayı karşı tarafa zarar vermesini önleyecek caydırıcı bir yaptırım gibi görülmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan güven firmanın gelecekle ilgili hesaplarına, planlarına bağlıdır (Aslan, 2005: 49).

### **2.2.3.Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Dezavantajları**

Rekabetçi işbirliklerinin avantajlarının yanı sıra firmaların pazar pozisyonlarını kaybetmelerine yol açabilecek ciddi dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, işbirliği içerisine girilen rakibin diğer işbirlikçilerinin çıkarını düşünmeksizin, işbirliğinden maksimum getiriye elde etme çabası olan fırsatçılıktır. Fırsatçılık, hile arayışı içerisinde olan bencillik ve aldaticılık davranışlarını kapsamaktadır (Williamson, 1991: 79). Bir işbirliği ortamında fırsatçılık ise bir işbirlikçi tarafından diğer işbirlikçinin ve/veya işbirliğinin özünde önemli kaybına neden olmak pahasına, anlaşmayı ya da sözleşmeyi bozma, özel denetim uygulama, bilgi saklama ve çarpıtma, yükümlülükten kaçınma veya ortak kazanımı alarak kendi tek taraflı kazanımını elde etmek için gerçekleştirilen bir eylem veya davranış olarak tanımlanmaktadır (Luo, 2007b: 41).

Fırsatçı davranan işbirlikçi ittifakın yarattığı tüm avantajı kendi bünyesine taşımaktadır. İttifak oluşturulurken işbirlikçinin fırsatçı davranış sergileyip sergilemeyeceğini ayırt edebilmek oldukça zordur (Child ve diğerleri, 2005: 50). Eğer oluşturulan işbirliği kısıtlayıcı değilse fırsatçılık riski oluşacaktır. Aksine aşırı kısıtlayıcı olursa, esnekliği elde etmek zorlaşacaktır (Hoyt ve Huq, 2000).

Fırsatçı davranışın neden olacağı zararlardan korunmak için bazı önlemler alınabilir. Batı ekonomilerinde bu önlemin en iyi yolu yasal sözleşmelerdir (Dyer, 1997: 537). Fakat sözleşmeler riskleri ortadan kaldırmamakta, yalnızca öngörülebilir riskler için çözüm olanağı sunmaktadır. Bu nedenle, sözleşmelerin varlığında bile, ilişkinin karşı tarafının seçimi ve belirli bir işin tamamlanması konusunda o ilişkinin sonuçlandırılacağına dair bir iyimser beklentinin olduğu düşünülebilir (Aslan, 2005: 48). Belirli bir ilişkiye yönelik oluşturulmuş resmi bir sözleşmenin kapsamı genellikle çeşitli norm ve gayri resmi anlaşmalarla genişletilir. Bu tarz sözleşmeler literatürde ilişkisel ya da sosyal sözleşme olarak anılmakta ve genellikle eksik sözleşme niteliği taşımaktadır. Bu sözleşmeler yönetim aracı olmaktan ziyade bir iskelet olarak değerlendirilmektedir. Sözleşmesel



eksiklikler taraflar arasında fırsatçı davranışa yol açan nedenlerden biridir. Bu eksiklikler dolayısıyla sözleşme öncesi veya sözleşme sonrası fırsatçılık eğilimleri doğabilir. Sözleşme öncesi fırsatçılık bilgi eksikliği ya da yanlış seçimlerden kaynaklanmaktadır. Sözleşme sonrası fırsatçılık ise sözleşme hükümlerinin ihlali gibi durumları ifade etmektedir (Düden, 2012: 51). Fırsatçılığı önleme konusunda sözleşmeler yararlı olmasına karşı maliyetleri arttırmaktadır.

Eğer işbirlikçiler birbirine güvenirlerse ve önemli kaynaklar ve bağlılık ittifaka yayılırsa fırsatçılık en aza indirilebilecektir. Fakat güven ve bağlılık, işbirlikçiler arasındaki rol belirsizliği, amaç çatışması, eşitlik kaygısı ve kazanma ve kaybetme algısı tarafından etkisi azaltılmaktadır (Park ve Ungson, 2001: 37).

Özel ve mesleki ilişkiler, rakipler arasındaki işbirlikçi etkileşimi gerçekleştirmek için iyi bir önkoşul olabilir. Bu ilişkiler, daha iyi iş sonuçları elde etmek için fırsatçılık riskini azaltır ve yeni bağlar geliştirmeyi kolaylaştırır. Bu gibi sosyal ilişkiler olduğunda, ortaya çıkan sorunların çözülmesi daha kolaydır (Bengtsson ve diğerleri, 2003: 7).

Fırsatçılık özellikle işbirlikçi anlaşmalar gevşek bir şekilde yapılandırıldığında ve yönetildiğinde yaygın ve önlenmesi zordur. Diğer taraftan işbirlikçi firmalar, rekabetçi inovasyonu yavaş yavaş kaybederler ve diğer firmalara daha bağımlı hale gelirler böylece işbirliği anlaşması sona erdikten sonra pazardaki rekabetçi pozisyonlarını kaybetme riskini taşımaktadırlar (Luo, 2007a: 132). İşbirliği ilişkilerinin yönetiminde, biçimsel olmayan ve sözleşmeye dayanmayan anlaşmalar, daha güçlü olan işbirlikçi tarafından kolaylıkla suistimal edilebilir (Şengün, 2007: 8-9). Ayrıca fazla sayıda rekabetçi işbirliğine sahip olan firmaların fırsatçı ittifak ortaklarından kendi yatırımlarını korumak için önemli kaynaklar ayırması gerekebilir (Luo ve diğerleri, 2007: 74).

Rekabetçi işbirliğinin dezavantajı olarak, firmaların içinde buldukları işbirliği ağına kendilerini hapsedmeleri ve bu nedenle ağın dışarıdaki cazip işbirliği fırsatlarını görememeleridir. Böylece büyük fırsat yaratacak olan işbirliği kaçırılmış olur (Child ve diğerleri, 2005: 41). Kilitlenme etkisi olarak adlandırılan bu durum, bazı rekabetçi işbirlikleri oluşturulduğunda rakibe olan bağımlılığın artması ve mevcut işbirliğinden vazgeçme durumunda rakibin ciddi bir avantaj kazanarak daha güçlü bir rakip olarak faaliyetlerine devam etmesidir. Bu nedenle mevcut işbirliği getiri sağlamasa bile rakibin

ileride neden olacağı kayıp göz önüne alınarak işbirliği devam ettirilir. Bu esnada daha kazançlı potansiyel işbirliklerinin değerlendirilmemesi kilitlenme etkisini gösterir.

Amaçlarına ulaşmak için diğer firmalarla işbirliği anlaşması imzalayan firmada genellikle kısmi bağımlılığa neden olmaktadır. İşbirlikçi firmanın kaynak ve yeteneklerine ulaşmak için oluşturulan işbirliklerinde bir süre sonra bağımlılığı da beraberinde getirmektedir (Lin ve diğerleri, 2008: 10). Bu bağımlılık işbirliğinde pazarlık gücünü azaltmakta ve bağımlı taraf için işbirliğinin kazancını minimize etmekte hatta yok etmektedir.

Diğer dezavantajlar ise rakipler arasında bilgi asimetrisinin oluşması, temel yeteneğin kopyalanması, spesifik bilgi akışının önlenememesi, tek taraflı öğrenmedir. Firmalar yeni teknolojileri ve yetenekleri öğrenmek için bir araç olarak işbirliklerini daha iyi kullanmayı öğrenmelidir ve kendi bünyesindeki yeteneğini de işbirlikçisinden korumalıdır. Bir işbirlikçi diğerleri hakkında daha hızlı öğrenme gerçekleştirirken, rakibinin kendinse olan bağımlılığı artar ve aralarında öğrenme asimetrisi oluşur (Park ve Ungson, 2001: 37). Bir taraf işbirliğinden daha fazla öğrenme ile ayrılırken aynı zamanda rakibinin temel yeteneğini öğrenip kendi bünyesine katabilir. Çoğu Japon firma işbirlikçisinin yeteneklerini özümsemek ve öğrenmek için ittifak oluşturmaktadır. Bunu yaparken de mümkün olduğunca hızlı öğrenmeye çalışmaktadır (Lei ve Slocom, 1992: 81-82). İşbirlikçiden öğrenme daha işlemseldir ve pazarlık gücünü arttırabilmekte ve bağımlılığı azaltabilmektedir (Inkpen ve Currall, 2004: 593).

Rakiple yapılan işbirlikleri uygulama açısından da bazı kritik dezavantajlar oluşturmaktadır. Rakip firmanın başarısızlığı tüm işbirliğine yansımaktadır. Örneğin havayolu sektöründe rekabetçi işbirliğinden yalnızca firmalar değil yolcular da etkilenmektedir. Bu konuda en büyük sorun kod paylaşımı ve blok rezervasyonda yaşanmaktadır. Uçuşu iki farklı firmayla yapacağını bilmeyen yolcunun bileti kesen firmaya olan güveni azalmakta ve başka firma ile seyahat etmeyi tercih etmektedir. Yaşanan diğer bir sorun ise işbirliği oluşturan firmaların farklı hizmet kalitesine sahip olmasıdır. Örneğin, Türkiye'den Amerika'ya uçan ve kaliteli hizmet olanaklarından yararlanan bir yolcu, ülke içi seyahatine bölgesel bir havayolu ile devam ettiğinde asgari hizmet kalitesini bulamamaktadır. Bu durum yolcunun havayolu firmasına olan güvenini ve sadakatini azaltmaktadır. Yolcu açısından diğer bir sorun sık uçuş programlarında

yaşanmakta, yolcuların ödüllendirilmesi için kullanılan mil hesabı birleşmeye dahil olan firmalarda farklılık göstermektedir. Yani, yolcu bedava bilet kazanmak ya da sınıf yükseltmek için farklı uzunluklarda (mil olarak) uçuş yapmak zorunda kalmaktadır (Aşık, 2008: 13).

Büyük ölçekli havayolu firmaları, merkez havalimanlarındaki güçlü pozisyonlarını daha da güçlendirmek ve rekabet avantajlarını arttırmak amacıyla, küçük ölçekli noktalardan merkezlere olan trafik akışını sağlamak ve bu trafiği canlı tutabilmek için diğer havayollarıyla lisans anlaşmaları imzalamaktadır. Ayrıca pazara yeni giren rakipleriyle serbest satış anlaşması yapmayı reddederek, yeni rakiplerinin trafik yoğunluğu elde etmelerini önlemektedirler (Gündoğdu, 2009: 26). Genellikle firmalar hem yolcularına aynı kalitede hizmet sunabilmek hem de işbirliğinin getirisini arttırabilmek amacıyla kendileri gibi güçlü rakiplerle işbirliği gerçekleştirmeyi istemektedirler. Kendilerinden zayıf rakiple yapılan işbirliği ya rakibin satın alınması ya da iflası ile sonuçlanmaktadır. Luo ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmaya göre rekabetçi işbirliğinin olumlu katkılarına rağmen rakipler ile yoğun işbirliklerine girilmesi firma performansını negatif etkilediği belirtilmektedir.

### **2.3. Rekabetçi İşbirliği Ağı Düzenegi**

Bir sektörde faaliyet gösteren rakip firmalar birbirleriyle ikili ve çoklu anlaşmalar vasıtasıyla işbirliği içerisine girdiğinde, rekabetçi işbirliklerinin bir ağı oluşmaya başlamaktadır. Aynı ağ düzenegi içerisinde, farklı firmalar bulunmakta ve farklı yapısal özellikler göstermektedir. Ağ düzeği içerisinde birçok bağ ve merkezi pozisyon olabilirken bazı firmalar sadece bir tek bağa da sahip olabilmektedir. Firmaların bu farklılıkları onların farklı yapısal pozisyonlarda yer almasına neden olmakta (Gnyawali, 2006: 509) ve ağlar, sektördeki rekabetin doğasını ve kârlılığın derecesini etkileyebilmektedir (Gulati ve diğerleri, 2000: 205).

Ağlara yönelik araştırmaların artmasına rağmen bu araştırmaların çoğu, ağ üyelerinin farklı amaçlara sahip olduğu ağdaki rekabet unsurlarını göz ardı etmekte ve sadece işbirliği ilişkilerin oluşturduğu ağları kapsamaktadır. İşbirliği her iki tarafında güven ve bağlılığıyla oluşurken rekabet otorite ve güç vasıtasıyla diğer tarafın çıktı ve davranışlarını etkilemesi ve kontrolü ile ilişkilidir (Lin ve diğerleri, 2008: 4-5).

Firmalar, davranışlarını, performansını ve aralarındaki kaynak akışını etkileyen organizasyonlar arası ilişkilerinin ağlarına yerleşmişlerdir (Lin ve diğerleri, 2008: 1). İşbirlikçi ilişkileri ağında üstün bir pozisyon, kaynak avantajına dönüştürülür bu da rekabetçi hamlelerin olasılığını arttırır. Bununla birlikte ağ düzeneği, firmaların birbirlerinin stratejilerini ve hamlelerini, araştırma ve izleme mekanizması olarak hizmet etmektedir, süreç içerisinde bilişsel olarak bazı rakipler diğerlerine göre daha fazla dikkat çekmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 432).

#### **2.4.Ağ Düzeneği Teorisi**

1960'lı yıllardan bu yana ağ (network) kavramı, bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasındaki her çeşit etkileşimi kapsamlı bir şekilde analiz etmek için kullanılmaktadır. Sosyoloji, siyaset bilimi, örgüt kuramı ve son zamanlarda strateji alanı gibi birçok farklı alanda araştırılmıştır (Antoldi, 2011: 24). Ağ Düzeneği Teorisi (Social Network Theory) ise ağ yapısı ve özellikleri, ağ ve organizasyonel faktörlerin karşılıklı yada tek taraflı etkisini açıklayan teoridir. Bu teoriye dayanan araştırmalar, daha çok ağ düzeneğine odaklanmakta organizasyonlar arası ağ çalışmaları ise sınırlı kalmaktadır. Ağ (network) kavramı kullanılmasa bile işletme, iletişim ve diğer organizasyonel ağ çalışmalarının çoğunda, işbirlikleri, stratejik ittifaklar, organizasyonlar arası ilişkiler, koalisyonlar, işbirlikçi anlaşmalar kavramları tercih edilerek konuya değinilmiştir (Provan ve diğerleri, 2007: 480).

Ağ Düzeneği Teorisinin hâkim olan konusu, ağ yapısının organizasyonların amaçlarına ulaşmasında nasıl avantaj sağlayacağıdır. Bireysel ve organizasyonel davranışın sosyal yapılara etkisi üzerine kurulan çalışmalar, ağlarda organizasyonel performansı artırmak için iki ana yöntem tanımlamaktadır. Birincisi sosyal ağların bilgi, kaynak ve fırsatlara ulaşmada kolaylık sağlayabilmesi, ikicisi ise organizasyonun bağımlılığını koordine etmek ve işbirliği ikilemlerini aşmak için aktörlere yardımcı olabilmesidir (Bae ve Gargiulo, 2003: 2).

Ağ Düzeneği Teorisi, tek bir organizasyona odaklanmak yerine bir bütün olarak ağ düzeneğinin karakteristiklerini ve niteliklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Burada önemli husus, ağı oluşturan organizasyonlardan ziyade ağ düzeyinde çıktılardır. Girdisi organizasyon ya da organizasyonlar arası ağdır (Provan ve diğerleri, 2007: 484).

Firma düzeyindeki ağ araştırmalarında, analitik başlama noktası (focus) ana firmadır, bu konudaki çalışmalar temel olarak ağ perspektifine sahiptir ve ağ bileşenlerini ve ağ yapısının özelliklerini ve bunların uygulamalarını ya ağ yapısı seviyesinde çıktılar ya da üyelerinin firma performanslarını esas alarak analiz etmektedir (Albers ve Schweiger, 2011: 8). Ağ karakteristikleri, zaman içerisinde ya da farklı ağlarla kıyaslanarak belirlenebilecektir ve ardından tüm ağın hazmetme kapasitesini veya sürdürülebilirliğini nasıl geliştirebileceği veya çoklu organizasyonel hizmetlerin müşteri ya da tüketici grubunu güçlendirmeyi nasıl sağlayacağı gibi soruları cevaplamak için kullanılacaktır (Provan ve diğerleri, 2007: 485).

Firmanın ağ düzeneğindeki konumu ve tüm ağ özellikleri, kaynak akışını, bilgi ve statülerini etkilemektedir, böylece kaynak asimetrisi oluşmaktadır. Diğerlerinin başarabildikleri sınırlı iken bazı firmalar, ağdaki bağlarından daha fazla rekabet avantajı kazanmaktadır (Gnyawali ve Madhavan, 2001: 441). Ağlar firmaların bilgiye, kaynaklara, pazarlara ve teknolojiye ulaşımı, öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomilerinin avantajını, risk paylaşımı ve dış kaynak kullanımı gibi stratejik amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca ağlar potansiyel bir riske sahiptir ve firmaları verimsiz ilişkiler içerisine kilitleyebilme veya daha uygun bir firmayla işbirliğini engelleyebilmektedir (Gulati ve diğerleri, 2000: 203). Böylece bir firmanın işbirliği ağı hem fırsatların hem de kısıtlamaların kaynağı olmaktadır. Firmanın bulunduğu çevredeki rekabet arttıkça firma ağının stratejik önemi de artmaktadır (Gulati ve diğerleri, 2000: 204).

## **2.5.Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Türleri**

Rekabetçi işbirliği çeşitli özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. İlk olarak bir rakiple işbirliği ve diğeriyle rekabet olmaksızın, rakipler arasındaki rekabet ve işbirliğinin birlikte var olmasını içermektedir. İkinci ve yaygın olanı ise diğerlerine karşı rekabet ederken bazı firmalarla işbirliğine girilen küresel iş stratejisidir. Ayrıca rekabetçi işbirliği küresel rakipler arasındaki bir işbirlikçi ittifaktan farklıdır. Rakiplerle işbirliği oluşturulması sadece işbirliğini vurgulamaktadır. Burada analiz birimi tüm organizasyon yerine ittifakın kendisidir. Rakipler arasındaki işbirliği işbirlikçi çabalarının sadece bir kısmını temsil eder; rakipler arasındaki ürünlerin çeşitliliğindeki kapsamlı rekabetin etkisini yansıtamamakta ve ayrıca sektörel standartların oluşturulması, üretim ve tedarikte

bölgesel ya da küresel kümelerin oluşturulması ve lobi faaliyetlerinin oluşturulmasındaki kolektif çabalar gibi diğer işbirliği türlerinin anlayışını taşımamaktadır (Luo, 2007a: 130).

Rekabetçi işbirliği bir dönem işbirliğinin olduğu ve başka bir dönemde rekabetin olduğu durumlarla ilgilenmemektedir. Bu geçici birlik rekabetçi işbirliğini, işbirliği ve rekabetten ayırmaktadır. Rekabetçi işbirliğinde ise bazı alanlarda işbirliğine giderken diğer alanlarda rekabet edilmektedir. İşbirliğine ilgi uyandıran alanlar daha çok fonksiyonel alanlar, uzun dönemli dış kaynaklardan yararlanma ve tedarik anlaşmaları, ortak üretim ve ortak pazarlama gibi değer zincirinin temel faaliyetlerini ve Ar-Ge, bilgi sistemleri, örgütsel deneyim ve yönetim uzmanlığı gibi değer zincirinin destek faaliyetlerini kapsamaktadır (Luo, 2007a: 130).

**Şekil 2.1. Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Yoğunluğu**

Rekabet Yoğunluğu	Yüksek	Çekişme Durumu	Uyum Durumu
	Düşük	Soyutlama Durumu	İşbirlikçi Durumu
		Düşük	Yüksek
İşbirliği Yoğunluğu			

**Kaynak:** Luo, Yadong. “A Coopetition Perspective of Global Competition”, *Journal of World Business*, 42, 2007a, 129-144.

Luo (2007a) tarafından rekabetçi işbirliği ilişkileri yoğunlukları temel alınarak Şekil 2.1'deki gibi rekabet yoğunluğa ve işbirliği yoğunluğuna göre dört kategoride sınıflandırılmıştır. Aşağıda bu alanlarda oluşturulan rekabet ve işbirliği ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

### 2.5.1.Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Soyutlama Durumu

Soyutlama durumunda, firma rakibiyle düşük düzeyde işbirliği ve düşük düzeyde rekabet etmeyi sürdürerek, rakipleriyle önemli derecede karşılıklı eyleme girmemektedir

(Luo, 2007a: 136). Bu rakiplerle ilişki türü, herhangi bir ekonomik mübadeleyi içermemekte, sadece bilgi ve sosyal değişimler bulunmaktadır. Rakipler birbirinden haberdar olmalarına rağmen birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde değildir. Güç, çoğunlukla bir aktörün hakim pozisyonu ve üstünlüklerinden kaynaklanmakta ve bu bağımlılık oluşturmaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999: 180). Firmalar soyutlama durumunda strateji olarak dikey işbirliğine, ölçek arttırmaya ve alan uzmanlaşmaya yönelebilirler (Luo, 2007a: 137).

### **2.5.2.Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde İşbirlikçi Durum**

İşbirlikçilerin tamamlayıcı kaynak ve yetenekleriyle oluşturulan, sinerji arayışında olan diğer işbirlikçilerle gönüllü bir şekilde düşük rekabet ve yüksek işbirliği oluşturulduğu durumdur. Yüksek kaynak tamamlayıcılığı ve düşük pazar benzerliği, rakiplerin işbirlikçi olabilmesi durumunda gerekli iki şarttır. Yüksek kaynak tamamlayıcılığının mevcut olması, kaynak bağımlılığını arttırmakta ve böylece işbirlikçiler arasındaki rekabetçi işbirliğini ve ekonomik bağları desteklemektedir (Luo, 2007a: 137). Karşılıklı bağımlılık, kaynak bağımlılığı perspektifi bakış açısıyla ittifak ya da stratejik ağlar gibi işbirlikçi ilişkilerin aleni bir özelliğidir (Lin ve diğerleri, 2008: 17). Düşük pazar benzerliği, aynı coğrafi pazarda aynı tüketiciler için başa baş rekabet ederlerse oluşan rekabetçi baskıları hafifletmektedir (Luo, 2007a: 137).

İşbirlikçi durumda iş, bilgi ve sosyal değişim içeren mübadeleler yaygındır. Rakipler işbirliği yapmalarına rağmen bu birbirleriyle rekabet etmedikleri anlamına gelmemekte hatta birbirlerine güvenmemektedirler. Bu ilişki türü formal ya da informal özelliklere sahip olabilir. Formal anlaşmalar, rakipler stratejik ittifak ya da diğer ortaklıklar kurduğunda oluşur. İnfomal anlaşmalar ise sosyal normlar ve güven üzerine inşa edilmiştir. Bu normlar ve bazen de formal anlaşmalar, rakipleri arasında ki güç ve bağımlılığın dağılımını ayarlamaktadır bu da çatışmaların nadir olduğu anlamına gelmektedir (Bengtsson ve Kock, 1999: 181). İşbirliği içerisinde bulunan firmalar, oluşabilecek risklere karşı bazı önlemlere başvurabilirler. Bunlar önemli bilginin saklanması, ortak girişimde kendi personelinin istihdam ettirilmesi veya ortak spesifik yatırımlardan kaçınılması şeklinde olabilir (Zeng, 2003: 97).



Formal ya da informal işbirlikçi ilişkiler vasıtasıyla rakipler, kaynak paylaşarak ve çeşitli alanlarda (örneğin ürün-pazar veya değer zinciri aktiviteleri) ortak amaçlarını gerçekleştirerek işbirliğinin performansını ortak bir şekilde arttırmak için birlikte çalışmaktadırlar. İki rakip arasında tümüyle kapsamlı işbirliği ilişkilerinde işin her boyutunda işbirliğine gidilmesi, ürün alanlarını, coğrafi pazarlarını ve değer zinciri fonksiyonlarını kapsaması, her iki firma tarafından üstlenilmesi nadir olduğundan dolayı işbirlikçi ağlar genellikle her iki firma için önemli olan spesifik alanlarda oluşmaktadır (Luo, 2007a: 137).

Ortak değer yaratma, işbirliği oluşturulmasının varoluş nedenidir ve işbirliğinin başarısı için önkoşuldur (Zeng, 2003: 97). İşbirliği belirli bir zaman süresi içerisinde başarısını kanıtlar kanıtlamaz, hisse temelli işbirliği için işbirlikçiler üzerinde güçlü bir baskı olacaktır (Child ve Faulkner, 1998).

### **2.5.3.Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Çekişme Durumu**

Rekabetçi işbirliğinin çekişme durumunda, rekabetin yüksek ve işbirliğinin düşük seviyede olduğu ilişki türüdür. Firmalar arasındaki zayıf güven ve fark edilebilir kültürel farklılıklar işbirliğini azaltan ve rekabeti yoğun hale getiren faktörlerdir (Luo, 2007a: 135). Rakipler birbirlerini izledikçe bir hamle-misilleme modeli oluşmaktadır; eğer rakiplerden biri yeni bir üretim hattı başlatırsa diğeri hemen onu izleyecektir. Böylece misilleme basit ve doğrudandır. Güç ve bağımlılık rakipler arasında iş ağındaki pozisyonlarına göre eşit olarak dağıtılmaktadır (Bengtsson ve Kock, 1999: 181).

Firmalar başlıca rakipleriyle düşük işbirliği ve yüksek rekabet ilişkilerinde strateji olarak daha uygun bir pozisyon arayışı, niş pazarlara yönelme ve istihbarat toplamaya yani veri ya da bilgi toplayıp analiz etmeye yönelebilirler. Yasal ve etik bilgi toplama, firmaya küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek ve stratejik kararlarının kalitesini arttırmak için gerekli kavrama yeteneği elde etmesine de yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra hamle veya rakiplerinin hamlelerine karşı daha iyi misillemede bulunması için küresel stratejik planlarını ve yatırım önceliklerini oluşturmasına da yardım etmektedir (Luo, 2007a: 135).



## 2.5.4.Rekabetçi İşbirliği İlişkisinde Uyum Durumu

İki firmanın birbirleriyle yüksek rekabetin yanı sıra yüksek işbirliğini sürdürerek, her birinin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi için karşılıklı olarak birbirine bağlı olduğu durumdur. İşbirlikçi durumundan farklı olarak diğer bir firmayla ilişki çoğunlukla işbirliği atmosferinde karakterize edilmektedir. Burada firma, bir taraftan belirli alanlarda esas rakibiyle işbirliği ederken, kendi performansını arttırmak için bağımsız hamlelerde bulunarak diğer alanlarda ikinci rakibiyle rekabet etmektedir (Luo, 2007a: 138).

Rekabetçi işbirliği, rekabet hedefli olmasa da rekabetin bir biçimi olarak görülmektedir (Lei ve diğerleri, 1997). Bu tür işbirlikçi ilişkide firmalar stratejilerini sınır analizleri, gevşek bağlar ve stratejik denge olarak belirleyebilirler. Sonrasında rekabetçi işbirliğinin yapısını belirlediğinden dolayı rekabet ve işbirliği için bölge ve sınırlar bulunduran, ilk adım kritiktir. Küresel yayılım arttıkça sınırları tanımlamak daha güçtür fakat daha önemlidir. Bir firma işbirliğinden rekabete ya da rekabetten işbirliğine geçerse değiştirme maliyetleri aşırı derecede yüksektir (Luo, 2007a: 138).

Bu ilişki, hem ekonomik ve hem de ekonomik olmayan mübadeleyi içerebilir. İlişkinin işbirliği tarafında güç, değer zinciriyle uyumlu fonksiyonel yönler dayanmaktadır. İlişkinin rekabetçi tarafında, güç aktör konumuna ve üstünlüğüne dayanır. Benzer bir şekilde, bağımlılık iki şekilde ortaya çıkar. İşbirliği yaparken, bağımlılık formal bir anlaşmayla belirlenir veya güvene dayanır. Rekabet ederken ise bağımlılık, aktörün iş çevresindeki üstünlüğü ve konumu ile ilgilidir ve daha eşit şekilde dağıtılmıştır (Bengtsson ve Kock, 1999: 181). Rakipler arasındaki ürün ve pazarların benzerliği ne kadar artarsa rekabet alanının genişlemesi o kadar olasıdır (Luo, 2007a: 130). Bu rekabetçi işbirliği türünde, işbirlikçiler arasında kalıcı bir gerilim ortaya çıkacaktır fakat her iki işbirlikçide bir diğerinden daha hızlı bir şekilde öğrenme ile ilgilenecektir. En azından işbirliğinin savunma stratejisini öğrenmeye çalışacaklardır (Child ve Faulkner, 1998).

Yukarıda açıklanan rakipler arasındaki farklı işbirliği ilişkilerinin tanımlanması ve sınıflandırılması, rakipler arasındaki etkileşimi anlamamızı sağlamaktadır ancak bu sınıflandırmalar aslında işbirlikçi ağlarda gerçekleşen etkileşimin basite indirgenmesidir. Bir firma, çoğunlukla farklı rekabetçi işbirliği ilişkilerin birden fazlasını içermekte ve ilişkileri zamanla değişmektedir. Rakipler arasındaki ilişkiler ve ağ hakkında daha ayrıntılı

bilgi vermek için ilişkileri bağlamlarında analiz etmek gerekmektedir (Bengtsson ve diğerleri, 2003: 4)

## **2.6.Rekabetçi İşbirliği Ağı Düzeninde Firmaların Rekabetçi Davranışları**

Firmalar arasında rekabetçi işbirliği oluşturulduktan sonra işbirliği ve rekabet unsurlarının birleşimi zamanla sabit kalmamaktadır. Bu birbirine karşı unsurlar sabit değil, iç ve dış çevrede değişen parametrelere karşı dinamikdir. Öncelikle rekabetçi işbirliğiyle ilişkili olan iç çevre ihtiyaçları ve pazar koşulları ne zaman değişirse işbirliği ve rekabetin istenilen seviyesi ona göre değişecektir. İkinci olarak rekabetçi işbirliği, örgütsel özgünlüğü kaybetmeksizin belirli bir karşılıklı bağımlılığı sağlayan firmalardaki ilişkiler gevşek bağlarla bağlıdır. Herhangi bir formal yönetim olmaksızın rekabet devam etmektedir. Üçüncü olarak rekabetçi işbirliği küresel iki firma arasında ise işbirliğinin dışında oluşan dinamik koşullardan da etkilenmektedir. Çünkü küresel pazarda birçok rakip mevcuttur (Luo, 2007a: 132).

Hangi koşullarda rekabetin şiddetleneceği, hangi koşullarda işbirliğinin getirisinin artacağını bilmek, firmaların içinde bulunduğu bu karmaşık durumu bir miktarda olsa aydınlatıp, kendilerine ait rekabetçi pozisyonu bulmalarında yön gösterici olabilmektedir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde rekabetçi işbirliğinin, aynı ağ içerisinde farklı rekabetçi işbirliği özelliklerine sahip firmaların rekabetçi davranışlarını nasıl etkilediği tartışılmaya çalışılacaktır.

Bir ağ düzeni, içerisindeki firmalar arasında olan ilişkilerin yapısına ilişkin analizlerin yapılmasını ve ağ içerisindeki firmaların birbirlerini etkileme derecesinin belirlenmesini sağlayabilir (Sözen, 2007: 112). Sektörde rakiplerle yapılan işbirlikleri rekabetçi işbirliği ağını oluşturmakta ve şekillendirmektedir. Bu ağın yapısal özellikleri olan merkezilik, yapısal özerklik ve bağların gücü firmaların rekabetçi davranışlarını oluşmasında etkilidir. Bunun yanı sıra firmaların rakipleriyle birlikte rekabet ettiği ortak pazarlar ve oluşturdukları işbirliği anlaşmalarının kapsamı rekabetçi işbirliğinin özelliklerini oluşturmaktadır. Bu çalışmada ağ düzenindeki rekabet ve işbirliği temelinde teori ve önceki çalışmalara dayanan hipotezler başlıklar altında tartışılmıştır.

### 2.6.1.Rekabetçi İşbirliği ve Firmanın Merkezilik Derecesi

Merkezilik, ağ düzeneğinin önemli bir yapısal özelliğidir (Freeman, 1979: 215) ve informal gücün kaynağı olarak görülmektedir (Hossain, 2009: 683). En basit tanımıyla merkezde yer alan aktör, ağ içinde diğer aktörlere en fazla erişim imkânına sahip, en aktif aktördür (Köker, 2008: 44). Örgütsel ağ düzeneğinde firmanın merkezi konumu onun yakın ilişkileri ile değerlendirilmektedir. Ağ düzeneğinde firma diğerlerine nazaran daha fazla bağlantıya sahipse, bu o firmanın avantajlı pozisyonda olduğunu göstermektedir. Fazla sayıda işbirliği ilişkisine sahip olan firma ihtiyaçlarını karşılamakta alternatiflere sahiptir ve bu bağlamda diğer örgütlere bağımlılığı azalmaktadır (Özkan-Canbolat, 2008: 26).

Merkezilik derecesi yüksek firma, ağ düzeneğindeki çok sayıda firmayla bağlantılı olması nedeniyle daha fazla etkiye sahip olabilmektedir. Merkezi olan firma, güçlü pozisyonda bulunan firmalarla bağlantı kurmakta böylelikle nitelik ve nicelik yönünden daha fazla bilgiye sahip olabilmektedir (Hossain, 2009: 683). Teknoloji, para ve yönetim becerileri gibi dışsal varlıkların geniş bir hacmine, ağ düzeneğindeki işbirlikçilerinden daha kolay ulaşabilmektedir. Böylece merkezi firma genellikle pozitif kaynak asimetrisinden yararlanarak, ağ içerisindeki kaynakların ve fırsatlarının büyük bir hacmine daha kolay ulaşmaktadırlar (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 512). Merkeziliğin yararları göz önüne alındığında, merkezi firma muhtemelen daha agresif olacaktır yani çok sayıda rekabetçi hamlede bulunacaktır. Rekabetçi işbirliği ağının merkezinde yer alan firma, rakiplerinin yetenekleri, onları harekete geçiren dürtüleri ve hamleleri hakkında oldukça fazla bilgiye ulaşabilecektir. Merkezdeki firmanın sektörün rekabetçiliği ve rakipleri hakkında artan bilgisi, rekabetçi fırsatların farkına varmasını sağlayacaktır (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 513). Böylece firmanın merkezilik derecesi arttıkça elindeki kaynak ve yeteneklere güvenen firma işbirliği yoğun ilişkileri tercih etmek yerine daha rekabetçi davranarak pazar pozisyonunu güçlendirmeye çalışacaktır. Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H1: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın merkeziliği ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2:Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın merkeziliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 2.6.2.Rekabetçi İşbirliği ve Yapısal Özerklik

Yapısal özerklik (Structural Autonomy), rekabetçi işbirliği ağında firmaların sahip olduğu yapısal boşlukları ifade etmektedir. Yapısal boşluklar ise iki firma arasındaki boşluğun bir köprü gibi kullanarak aralarında bağlantı sağlayan artık bağlantılar olarak adlandırılmaktadır. Artık bağlantılar ile örülen aradaki boşluklar firmalara içerisinde buldukları ağı faydalarını sunmaktadır (Burt, 1992: 65).

Firmanın sahip olduğu yapısal boşluklar, bilgi ve kaynaklara ulaşımında kolaylık sağlamakla birlikte bunların kontrolünde de söz sahibi olmasını sağlamaktadır. Örneğin A firması, B ve C firmalarıyla işbirliği içerisinde, B ve C arasında direkt bir bağlantı bulunmaksızın birbirlerine sadece A vasıtasıyla ulaşabilmektedir. Yani A'nın kullanabileceği B ve C arasında yapısal bir boşluk bulunmaktadır. Bu durumda A'nın üç farklı avantaja sahiptir. Birincisi B ve C'den ayrı ayrı diğer kaynaklara ve bilgiye zamanında ulaşımına sahiptir. İkincisi B ve C arasındaki bilgi ve kaynak akışını eksik bilgi verme, bilgi saklama, manipüle etme gibi bir diğerine karşı kontrol etme fırsatına sahiptir. Üçüncüsü ise B ve C arasındaki kaynak transferini gerçekleştirirken kendi kâr payını ekleyerek arbitraj avantajı yaratabilmektedir (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 514).

Yapısal özerklik, işbirliğinde bulunduğu bir rakibinin bağlantıları ile işbirliği olmayan diğer bir rakibiyle kaynak ve bilgi akışını içermektedir. Diğer rakiplerle direkt bir ilişki söz konusu değildir ancak rakip üzerinden dolaylı olarak bağlantı mevcuttur bu nedenler firmalar arasında bir bağımlılık bulunmamaktadır.

Yapısal özerklik konusunda Ağ Düzenegi Teorisinde iki zıt görüş bulunmaktadır. Birinci görüş Burt (1992) tarafından ileri sürülen bu bağlantıların firmalara ağı üstün getirisini kazandırmasıdır. McEvily ve Zaheer (1999) bu bağlantılar ile firmaların rekabet yeteneği kazanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Gnyawali ve diğerleri (2006) tarafından özerk firma, hem kaynağa dayalı hem de esnekliğe dayalı avantaja sahip olduğundan dolayı birçok benzersiz fikirlerle deneme yapabileceği ve çok çeşitli hamleleri üstlenebileceği belirtilmiştir. Bu konudaki ikinci görüş ise Ahuja (2000) tarafından eğer işbirlikçiler arasında fırsatçılık kritik bir faktörse ve ortadan kaldırılması

gerekiyorsa yapısal boşlukların daha az yararlı olduğu ileri sürülmektedir. Ağ içerisinde yapısal boşlukların artmasının inovasyonu azalttığı belirtilmiştir. Hargadon ve Sutton (1997: 745) tarafından yapısal özerkliğin kazanımı sorgulandığında, yapısal özerklik bağlamın bir işlevi olarak belirtmiştir.

Yapısal özerkliğin yüksek olması bilgi paylaşımının faydasını sağlamaktadır ancak firmalar arasındaki güven oluşumunu kısıtlamaktadır (Ahuja 2000: 452). Firmalar arası güvenin farklı tarafı, güvenerek neyin riske atıldığıyla ilgilidir. Bireyler arası güven durumunda bireyler kendilerini ve kendi kaynaklarını ortaya koyarken firmalar arası güven durumunda riske atılan firma varlıklarıdır (Şengün, 2007: 11). Rakip firmalar arasında güvenin oluşması ise oldukça riskli bir durumdur. Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H3: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **2.6.3.Rekabetçi İşbirliği ve Firmalar Arası Bağların Gücü**

Rekabetçi işbirliği ağında, firmalar diğer firmalarla kısa bağlantılar kurabiliyorsa ya da ağ düzeneğindeki diğer firmalar tarafından bir firmaya en kısa bağlantılarla ulaşıyorsa, bu o firmanın daha güçlü bağlara sahip olduğunu göstermektedir (Özkan-Canbolat, 2008: 18). Güçlü bağlar, firmaların özellikle belirsizlik anlarında zayıf bağlardan gelen karmaşık bilgileri yorumlayıp bir karar veremediklerinde başvurabilecekleri ve kısa süre zarfında karara varabilecekleri güvenilir bir kaynak olabilir (Sözen, 2007: 27). Ancak bu bağlar zamanla oluşturulmakta ve bilgi, deneyim ve güven temelinde biçimlendirilip geliştirilmektedir (Jack, 2005: 1249). Rekabetçi işbirliği ağında, firmalar arasındaki işbirliği maksimize edilmeli, güven temelli ilişkiler geliştirilmelidir. Böylelikle değer yaratılacak ve rekabet avantajı elde edilecektir (Ireland ve diğerleri, 2002: 413).

Firmalar arasındaki bağlar, rekabetçi işbirliği türlerinin karşılıklılık düzeyini, etkileşim sıklığı, karşılıklı güven ihtiyacını ve kaynak taahhüt düzeylerini göstermekte ve işbirliği türleri arasındaki farkı sistematik bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Rekabetçi

işbirliklerinin farklı türlerine odaklanılarak, bağların gücünü belirleyen firmalar arasındaki ilişkilerin tüm özelliklerine ulaşılmasını mümkündür (Hassan ve diğerleri, 2010: 245).

Firmalar sahip olduğu çeşitli bağlar vasıtasıyla potansiyel değere sahip olan bilginin çeşitli türlerine maruz kalırlar (Inkpen ve Tsang, 2005: 154). Sektör içerisinde ise, bilgi akışı güçlü bağlara sahip üyeler arasında gerçekleşeceğinden, bilginin ağ yapısının dışında kalan elemanlara ya da başka sektörlerle yayılımı kısıtlanacaktır (Sözen, 2009:138). Rekabetin şiddetli olduğu bir rekabetçi işbirliğinde, her bir işbirlikçi diğer işbirlikçilere değerli olan bilgiyi ifşa etmekten sakındığı için bağlar muhtemelen ihtiyatlı ve gergin olacaktır (Inkpen ve Tsang, 2005: 152). Bu bakımdan güçlü bağlardan oluşan bir ağ düzeneğindeki firmalar, zayıf bağlarının sayısı az olması durumunda kapalı bir sosyal küme içerisinde, kendilerine ulaşan bilgilerle yetinmek durumunda kalacaklardır (Sözen, 2007: 25). Güçlü bağların olmaması durumunda ise işbirlikçiler gönüllü olarak bilgi paylaşılmasına izin verecek olsa bile gerekli işbirliği ilişkisini geliştiremeyebilirler (Inkpen ve Tsang, 2005: 156).

Rekabetçi işbirliği ağındaki firmalar arasında güçlü bağların bulunması, firmaların kaynak ve bilgi paylaşımı gibi etkileşimlerinin sıklığını ve yoğunluğunu arttıracığından dolayı işbirliği yoğunluğu yüksek ilişkileri tercih etmeleri daha muhtemeldir. Çünkü işbirliği yerine rekabetin artması, rakiplerin birbirine karşı rekabetçi hamlelerini arttıracığı gibi bu hamlelerin sıklığı ve çeşitliliğini de arttıracığından işbirliğine konu olan paylaşımlarını da tehlikeye atabilecektir.

Firmalar arasındaki misilleme tehdidi ve paylaşılan davranışsal normlar, güçlü bağlarından kaynak elde ederek gerçekleştirilen herhangi bir rekabetçi hamlenin karmaşıklığını ve sayısını muhtemelen geriletecektir. Başka bir deyişle bir firma işbirliği içerisinde olmadığı rakibine karşı rekabetçi bir hamle başlatacak olsa bile bu hamlenin sonucu muhtemelen işbirlikçilerine kadar yayılacaktır (Hassan ve diğerleri, 2010: 243). Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H5: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın bağlarının gücü ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın bağlarının gücü ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



### 2.6.4.Rekabetçi İşbirliği ve Pazar Örtüşümü

Pazar örtüşümü, firmanın ve rakibinin birlikte faaliyet gösterdiği ortak pazarları ifade etmektedir (Gimeno ve Woo, 1996). Bazı işbirlikçi firmalar birçok pazarda rekabet ederken bazı işbirlikçiler ile pazarları daha az örtüşmektedir (Gimeno, 2004: 827). Pazar örtüşümü, firmanın üstlendiği faaliyetlerin tamamını içeren tüketicilerin, pazarlarının (Prahalad ve Bettis 1986: 494) ve kaynakların yayılımıdır.

Rekabet Dinamikleri Literatüründe pazar örtüşümü ile ilgili araştırmalar, iki firma arasındaki örtüşümün rekabet ettikleri her bir pazar için rekabetçiliklerini azalttığını çünkü rakip tarafından olası misilleme tehdidi bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle rekabet şiddetlense dahi örtüşen pazarlar rakipler arasında karşılıklı hoşgörü durumu yaratarak rekabet yoğunluğu azaltılabilir (Baum ve Korn 1996; Gimeno ve Woo 1996).

Diğer bir görüş ise rakiplerin ortak alanları ne kadar fazla ise rekabetçiliğin arttığıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerin aynı pazar segmentlerine hitap etmeleri ile oluşan rekabet yoğunluğu çoğunlukla farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren rakiplerinkinden daha fazladır. Çünkü ilk durumda iki rakip aynı sektör ve coğrafyada yoğun şekilde rekabet halindeyken, ikinci durumda farklı coğrafyalarda faaliyet gösterilmesinden dolayı rekabet daha az hissedilmektedir (Demirel ve diğerleri, 2011: 75-76). Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H7: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 2.6.5. Rekabetçi İşbirliği ve İşbirliği Kapsamı

Rakip ile bir işbirliği oluşturulduğunda yapılan anlaşmanın çerçevesi formal ya da informel olarak çizilmektedir. İşbirliğini oluşturan anlaşmanın kapsamının dar olması, paylaşılacak bilginin sınırlandırılması, değer yaratmayan ve stratejik olmayan bilginin paylaşımı, firmalar arası etkileşimin seyrekliği, işbirliği yapılan alanın ana faaliyetinin dışında tutulmasını ifade etmektedir. Aksi durum ise işbirliği kapsamının geniş olduğunu göstermektedir. Kapsamı geniş tutulan anlaşmalarda temel yeteneğin korunması, bilgi ve teknoloji transferinin önlenmesi ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Özellikle Ar-Ge işbirliklerinde, teknolojinin sızdırılmaması için bilgi akışlarının kontrol edilmesine rağmen işbirliğinin devam edebilmesi için yeterli düzeyde bilginin nasıl gerçekleştirileceği önemli bir sorun oluşturmaktadır. Bu gibi durumlarda, firmalar sınırlandırılan bilgi paylaşımı ile işbirliği faaliyetlerinin alanını sınırlandırmayı tercih etmektedir. Firmalar tarafından hem bilgi paylaşımı hem de bilginin kontrol edilmesi arasında bir denge bulunmalıdır (Oxley ve Sampson, 2004: 723). Bundan dolayı işbirlikleri aynı zamanda bir ikilemi de beraberinde getirmektedir. Bir firma ile yapılan işbirliğinin anlamı, aynı zamanda diğer firmanın yeni yetenek ve fikirlerini öğrenmek ve kendi bünyesine almak için rekabet etmek demektir (Lei ve diğerleri, 1997: 204). Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H9: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

#### **2.6.6. Rekabetçi İşbirliği ve Yapısal Özerkliğin Etkileşimi**

Çoğu işbirliği, işbirlikçiden öğrenmek ve bilgi transfer etmek için oluşturulmaktadır (Child ve diğerleri, 2005: 46). Rekabetçi işbirliği firmaları arasında güçlü bağların bulunması bunu kolaylaştırır aynı zamanda özerkliğin artmasıyla daha fazla paylaşım oluşmaktadır. Bu durum rakip firmalar arasındaki bilgi ve kaynak türüne bağlı olarak rekabetçi davranışlarını etkilemektedir. Açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımı mutlaka olmaktadır (Aslan, 2005: 48). Ancak bu bilgi güvenilir ise rekabetçi davranış artarken güvenilir bulunmayan bilgi ise rekabetçiliği azaltacaktır. Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H11: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi faaliyete etkisinde firmaların bağ gücünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H12: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığına etkisinde firmaların bağ gücünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Yüksek pazar örtüşümü firmalar arasındaki rekabeti daha ılımlı hale getirmekte ve rekabetçi davranışlarını kısıtlamaktadır (Gimeno ve Woo, 1996). Ancak pazar örtüşümünün artmasıyla firmaların yapısal özerkliği vasıtasıyla oluşan kaynak ve bilgi akışlarının



firmaların rekabetçi davranışlarını etkilemesi muhtemeldir. Bunun aksine bilgi saklama ve çarpıtma, yükümlülükten kaçınma veya ortak kazanımı alarak kendi tek taraflı kazanımını elde etmek için gerçekleştirilen bir fırsatçı eylem veya davranışın (Luo, 2007: 41) rekabetçi davranışı azaltması söz konusudur. Bu teorik çerçeve temelinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H13: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi faaliyete etkisinde firmaların pazar örtüşümünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H14: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığına etkisinde firmaların pazar örtüşümünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.



## BÖLÜM III

### İŞBİRLİĞİ VE REKABET İKİLEMİ: REKABETÇİ İŞBİRLİĞİNİN FİRMALARIN REKABETÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE TÜRKİYE HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye havayolu sektöründe rekabetçi işbirliğinin firmaların rekabetçi davranışlarını etkisini belirlemek üzere yapılan araştırmanın tasarımı ve sonuçları belirtilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye havayolu sektöründe işbirliği ve rekabet ikilemine odaklanarak, rekabetçi işbirliği ağının firmaların rekabetçi davranışlarını etkileyip etkilemediği sorgulanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Rekabet ve işbirliği arasındaki ikilemi betimlemek,
- Sektördeki firmaların rekabetçi hamlelerini belirlemek,
- Sektördeki firmaların rekabetçi işbirliklerinin belirlemek,
- Rekabetçi işbirlikleri özellikleri ile rekabetçi davranış arasındaki ilişkileri sorgulamaktır.

#### 3.2. Araştırma Önemi

Strateji literatüründe aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki eş zamanlı rekabet ve işbirliği ilişkileri arasındaki gerilim dikkat çekmektedir (Toh ve Polidoro 2013; Andrevski vd. 2013; Hassan vd. 2010, Gulati vd., 2000; Albers ve Schweiger 2011, Gnyawali vb. 2006). Literatürde işbirliği ilişkileri, firma performansını arttırmak için mükemmel bir strateji olarak görülmekte (Zhang 2009: 4) ve rekabetçi işbirliği ise rakipler arasında ki en avantajlı işbirliği olarak görülmektedir (Bengtsson ve Kock 2000: 411). Uygulamada ise bu ilişkiler sürekli olarak artmakta ve bazen bir zorunluluk olarak

gerçekleştirilmektedir. Birçok araştırma farklı sektörlerdeki ağlar arasındaki rekabetçi işbirliklerini incelemelerine rağmen firmaların karşılaştıkları bu kompleks durum karşısında nasıl bir davranış sergileyerek üstün bir pozisyon elde edeceğine yönelik herhangi bir strateji öne sürülemedi. Bu nedenle bu çalışma rekabetçi işbirliği ilişkilerini anlama ve yönetme bakımından önem taşımaktadır.

### **3.3.Araştırmanın Tasarımı**

Bu araştırmanın tasarımından nitel ve nicel araştırma yöntemleri bir arada kullanılarak eklettik bir yaklaşım benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile toplanacak veri türünün belirlenmesi, verilerin nereden toplanacağına seçilmesi, veri toplama araçları ve prosedürleri ile verilerin elde edilmesi, sektörel bulgulara ulaşılması sağlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerin değişkenlere dönüştürülmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerinin analiz edilerek araştırma bulgu ve sonuçlarına ulaşılması sağlanmıştır.

#### **3.3.1. Nitel Araştırma Yöntemi**

Nitel araştırma, ham verilerin zenginliği, dokusu ve yarattığı hisle daha çok ilgilenmekte ve bu tür verilerin önemliliği kronolojik akışından gelmektedir (Miles, 1979: 590). Çünkü tümevarım yaklaşımı, toplanan verilerden yola çıkarak anlayışlar ve genellemeler oluşturmaya çalışmaktadır. Nitel araştırmalarda çoğunlukla belirsiz ve net olmayan araştırma soruları ile başlanır. Bu araştırma tasarımı esnektir ve veri toplamaya başladıktan sonra daraltılır. Bir araştırma sorusuna odaklanmak için evreni belirlemek gerekir. Nitel araştırmacılar değişkenler yerine motifleri, temaları, ayrımları ve fikirleri incelemektedir (Neuman, 2009: 221). Nitel araştırma tasarımında veriden bulgulara nasıl varıldığı önem taşımaktadır. Verilerin nereden geldiği, elde edilen bulgulara nasıl ulaşıldığı açıklanmalıdır. Ayrıca nitel verilerin nicel bir şekilde analiz edilmesi mümkündür (Pratt, 2009: 857). Nitel veriler gerçek olayları belgelemeyi, insanların kelimelerle, jestlerle ve tonlamalarıyla söylediklerini kaydetmeyi, belirli davranışları gözlemlemeyi, yazılı belgeleri araştırmayı veya görsel imgeleri incelemeyi gerektirmektedir (Neuman, 2009: 221).

Bu araştırmada nitel araştırma yönteminin yukarıda belirtilen yönlerinin yanı sıra ağırlıklı olarak veri toplama süreci ve yorumlama aşamasında başvurulmuş böylece

sektörün betimlenmesi sağlanmıştır. Öncelikle toplanacak veri türünün belirlenip verilerin nereden toplanacağı seçilmiştir. Ardından veri toplama aracı ve prosedürleri belirlenerek verilerin elde edilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırmanın devamında ise nitel veriler nicelleştirilerek nicel araştırma yöntemleri analiz edilmiştir.

### **3.3.1.1.Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın evreni Türk 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 sorunsalına uygun bir yapı taşımaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise Türk havayolu sektöründe faaliyet gösteren onüç havayolu firması (THY A.O., Güneş Ekspres Havacılık A.Ş., Pegasus Hava Taşımacılığı, Onur Air Taşımacılık A.Ş., MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş., Hürkuş Havayolu ve Taşımacılık A.Ş., Atlasjet Havacılık A.Ş., ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A.Ş., Turistik Hava Taşımacılık A.Ş., ACT Hava Yolları, İHY İzmir Havayolları A.Ş., Tailwind Havayolları A.Ş. ve Borajet Havacılık Taşımacılık Uçak Bakım Onarım ve Ticaret A.Ş.)dir. Bu araştırmada analiz birimi rekabetçi hamle ve rakip firmalarla oluşturdukları işbirlikleridir.

### **3.3.1.2.Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtı, ulusal veri tabanlarının olmayışıdır. Bu tür araştırmalara yönelik uluslararası veri tabanları genellikle bazı gelişmiş ülkeleri kapsamakta, ulusal veri tabanı bulunmamaktadır. Aynı şekilde uluslararası sektörel dergi ve mecralarda rekabetçi hamlelere vurgu yapılmasına rağmen Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmaları için rekabetçi etkileşime değinilmemesi veri toplama sürecini uzatmaktadır. Özellikle rekabetçi işbirliği ilişkilerine ait verilerin ayrı ayrı hesaplanması gerekmektedir.

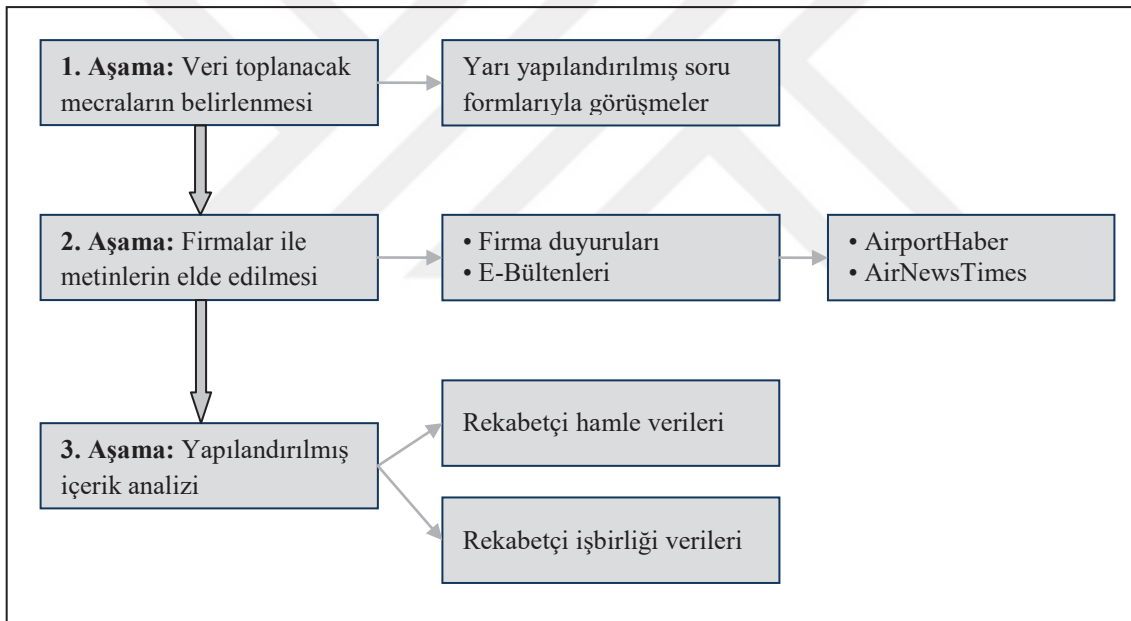
Araştırmanın diğer kısıtı ise rekabetçi işbirliği anlaşmalarında, bazı anlaşmaların birden fazla işbirliği içermesi ve bunun ilanlarında açık bir şekilde belirtilmemesinden

kaynaklanmaktadır. Aynı anda birden fazla anlaşma imzalandığında sadece ilan edilen anlaşma ulaşılabilir olmaktadır.

### 3.3.1.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın veri toplama sürecinde öncelikle rekabetçi hamlelere ait verilerin hangi mecralardan elde edileceğine yönelik yarı yapılandırılmış soru formlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Taranılacak mecralar belirlendikten sonra firmalar ile ilgili tüm metinlere ulaşılmıştır. Ardından bu metinler iki aşamada yapılandırılmış içerik analizine tabi tutularak birinci aşamada firmaların rekabetçi hamleleri belirlenmiştir. İkinci aşamada rekabetçi işbirliği ve rekabetçi işbirliği ağının özelliklerine ait veriler elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin aşamaları Şekil 3.1’de açıklanmaktadır.

#### Şekil 3.1. Veri Toplama Sürecinin Aşamaları



### 3.3.1.2.2. 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 yarı 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 sektörel dergiler (AirportHaber ve AirNewsTimes) rekabetçi hamlelere ait verilerin elde edilmesinde yeterli olacağı konusunda bir görüş birliğinin sağlandığı görülmüştür.

### **3.3.1.2.3. Firmalar ile İlgili Metinlerin Elde Edilmesi**

Metin, bir iletişim ortamı görevi gören her türlü yazılı, görsel veya sözlü ögedir. Bu araştırma kapsamında metin, havayolu firmalarının duyuruları veya e-bültenleri, web sitesi, sektörel dergi makaleleridir. İçerik analiziyle birçok metnin içeriği karşılaştırılabilmekte ve nicel tekniklerle (tablolar, çizelgeler gibi) analiz edilebilmektedir (Neuman, 2009: 466).

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 sektörel dergiler ve firmaların web siteleri analize dahil edilmiştir.

Sektörel dergilerden AirportHaber dergisi, Türkiye ve dünyada havacılık sektörüyle ilgili gelişme ve haberlerin yayınlandığı 12 yıllık online bir dergidir. Derginin internet sitesinde, havacılık haberleri başlığı altında tüm haber metinleri firmalara göre sınıflandırılmış bir şekilde yayınlanmaktadır. AirNewsTimes dergisi ise 9 yıllık online olarak yayınlanan bir dergidir. 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 2008 öncesi ilanlarının olmadığı görülmüştür bu nedenle araştırma kapsamı 2008-2016 yılları olarak sınırlandırılmıştır.

### 3.3.1.2.4. Yapılandırılmış İçerik Analizi ile Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinin son aşamasında, 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 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. Tüm metinler iki aşamada yapılandırılmış içerik analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak rekabetçi hamlelere ait veriler ardından rekabetçi işbirliğine ait veriler toplanmıştır.

#### 3.3.1.2.4.1. Rekabetçi Hamlelere Ait Verilerin Toplanması

Rekabet dinamikleri araştırmalarında (Chen ve MacMillan, 1992; Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve diğerleri, 1999; Fjeldstad ve diğerleri, 2004; Gnyawali ve diğerleri, 2008) geleneksel olarak yapılandırılmış içerik analiziyle, elde edilen metinlerden rekabetçi hamlelere ulaşılmaktadır.

Yapılandırılmış içerik analizinin uygulanmasında hem açık kodlama hem de örtük kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Açık kodlama bir metindeki görünür içeriğin 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. Örneğin ileti sadece kelimelerle değil, bağlama bağlı olarak örtülü bir biçimde iletildiği durumlarda örtük kodlamanın güvenilirliği artmaktadır (Neuman, 2009: 470).

Bu araştırmada açık kodlama yöntemiyle metin başlıkları 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 Ek.1'de verilmiştir. Bu kodlama sistemine göre 23 hamle çeşidi (fiyat indirimi, yeni pazara giriş, hizmet geliştirme vb.) ve bunlara sektörel bağlam dikkate alınarak 3 (sosyal

sorumluluk, sponsorluk, reklam ve tanıtım) hamle daha eklenerek firmaların tüm rekabetçi hamleleri kodlanmıştır.

**Tablo 3.1. Rekabetçi Hamlelere Yönelik Kodlama Örneği**

Rekabetçi Hamleler	İçerikler	Haber Başlıkları
Yeni pazara giriş	<i>ilk, yeni hat, başlatmak, eklemek</i>	... Nevşehir'e ilk uçuşunu gerçekleştirdi
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	<i>tedarikçi, alıcı, anlaşma, imza</i>	...sigorta tedarikçisi AIG oldu ...arasında yer hizmetleri anlaşması imzalandı
Özel uçuş ücreti ilanı	<i>kampanya, ücret, fiyat, indirim</i>	... Washington seferlerine özel kampanya ... iç hat uçuşlarında %30 indirim
Günlük uçuş artışı	<i>sefer, uçuş, arttırmak, genişletmek</i>	... sefer sayısını 7'e çıkarttı
Yeni hizmet sunma	<i>yeni, ilk/hizmet, servis, sunmak, eklemek, geliştirmek</i>	... 'Mobil Cüzdan' dönemini başlatıyor
Uçak satın alma	kapasite, uçak, yeni	...Boeing ile dev anlaşma imzaladı
Yatay ittifak	ortak uçuş, codeshare, uçuş paylaşımı	...AnadoluJet ile Borajet ortak uçuşları
Diğer firmalarla promosyon	promosyon, tanıtım, işbirliği	... Washingtonlulara geleneksel Türk kahvesini tattırıyor.
Aktarma merkezi oluşturma	taşımak, aktarma, merkez	... tüm uçuşların uluslararası Vnukovo Havaalanı'na transfer edilmesi
Fiyat indirimi	<i>fiyatlandırma, indirim, bilet ücreti</i>	... Temmuz'da yurt dışı uçuşları 49,99 euro
Hizmet geliştirme	<i>servis, hizmet, sunmak, eklemek, geliştirmek</i>	... yolcularına özel menü sunuyor
Yeni promosyon	<i>kampanya, bedava, hediye, bizden</i>	... Avrupa bağlantılı uçuşlarımızda iç hat bileti bizden!
Pazardan çıkış	<i>sonlandırmak, bitirmek</i>	... Zafer Havalimanı'na veda
Sosyal sorumluluk projeleri*	proje, sosyal sorumluluk, sosyal	...Okulu'na bilgisayar laboratuvarı kurdu.
Sponsorluk anlaşması*	<i>anlaşma, destek, isim sponsoru</i>	... spora ve gençlere destek ... Euroleague Basketball'un isim sponsoru
Reklam ve tanıtım*	<i>tanıtmak, reklam</i>	... yeni reklam filmini tanıttı

Miller ve Chen (1994) tarafından geliştirilmiştir. İşaretiler (\*) sektörel karakteristikler göz önüne alınarak eklenmiştir.

Yukarıdaki tabloda yapılandırılmış içerik analizinde kullanılan açık kodlama yöntemine ait başlıca içerikler ve haber başlıkları örnek olarak verilmiştir. Görüldüğü gibi bazı hamle çeşitlerinin içerikleri birbiriyle örtüşmektedir. Örneğin, yeni pazara giriş, yeni hizmet sunma ve uçak satın alma hamlelerinde “yeni” içeriği örtüşmektedir. Özel uçuş ücreti ilanı ve fiyat indirimi hamlelerinin de içeriği büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır.



Bu noktada örtük kodlama yönteminden yararlanılarak bir metnin içeriğindeki altta yatan örtülü anlam aranmıştır.

Kodlama sürecinde sektörde bayrak taşıyıcı firmanın yasal ve politik üstünlüğünün araştırma sonuçlarını etkilememesi adına yasal hamleler araştırma kapsamına alınmamıştır. Ayrıca firmaların henüz gerçekleştirmedikleri, ileri yönelik oluşturmayı düşündükleri niyetsel hamleler de göz ardı edilmiştir.

Yapılandırılmış içerik analizi sonucunda 2008-2016 yılları arasında sektörde toplam 2.500 rekabetçi hamle kodlanmıştır. Ardından tüm kodlamalar üç kez kontrol edilmiştir. Kodlamaların güvenilirliğini test etmek için rastgele seçilen bir alt örneklem (n=100), yönetim ve organizasyon alanında üç lisansüstü kodlayıcı tarafından bireysel olarak kodlanarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu Perreault ve Leigh (1989)'in güvenilirlik indeksine göre hesaplanarak kodlayıcıların 0.87 oranında yüksek düzeyde uyumlu olduğu görülmüştür.

#### **3.3.1.2.4.2. Rekabetçi İşbirliğine Ait Verilerin Toplanması**

Rekabetçi işbirliğine ilişkin verilerin toplanmasında da rekabetçi hamlelere ilişkin esaslar temel alınmıştır. Metinlerin elde edilmesinde firmaların duyuruları, web sitesi, e-bültenleri ve sektörel dergilere (AirportHaber ve AirNewsTimes) ek olarak firmaların faaliyet raporları, Rekabet Kurulu Kararları ve KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bildirimleri eklenmiştir. Ayrıca gazete, dergi ve haber sitelerinde *firma adı* ile birlikte *işbirliği, ilişki, anlaşma, ittifak, ortaklık* kelimeleri taratılarak herhangi bir işbirliğinin gözden kaçması önlenmiştir. Bunun yanı sıra Rekabet Kurumu tarafından rekabetçi işbirliği ilişkileri incelenmekte olup ve rakipler arasındaki anlaşmalara yönelik güvenilir veriler mevcuttur. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde henüz imzalanmayan anlaşmalar ve gelecekte oluşturulması planlanan işbirlikleri niyetsel olduğundan çalışmanın dışında tutulmuştur. İşbirliklerinde zamanla meydana gelen değişimler ve yeni düzenlemeler, işbirliği boyutunu da değiştirdiğinde dolayı tüm değişimleri kapsayacak şekilde işbirliği gelişimlerini de esas alarak kodlanmıştır. Kodlanan bir işbirliğinin geliştirilmesi sonucunda yeni işbirliğinin özelliklerine göre tekrar kodlama yapılmıştır.

Sektördeki havayolu firmalarının rekabetçi işbirlikleri kodlanırken sadece yerel rakipleriyle değil uluslararası rakipleriyle olan işbirlikleri de araştırmaya dâhil edilmiştir.

Çünkü sektörde rekabet havalimanından havalimanına veya rotadan rotaya varlığını sürdürmektedir (Chen ve diğerleri, 1992; 452). Firmaların uçuşlarının sadece yerel sınırlar içerisinde olmaması sebebiyle uluslararası rakipleriyle mevcut ilişkileri, işbirliği boyutunun açıklanmasında gerekli görülmüştür.

Çoğu araştırma, veri toplamanın gücü nedeniyle rekabetçi işbirliklerini ikili düzeyde ele alınmıştır. İki'den fazla işbirlikçi bulunduğu yani çoklu düzeyde olan işbirlikleri ve ağ ittifakları da dahil edilmemiştir. Bu araştırmalarda genellikle işbirlikçi firmaların özelliklerine odaklanılmıştır. Ancak çoklu düzeyde işbirliklerinin ağ içerisinde önemli potansiyele sahip olduğundan göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ağ ittifakları sayesinde firmalar arasında kaynak ve bilgi akışı sağlanmakta, yeni işbirliği potansiyelleri açığa çıkmaktadır.

Ancak bu araştırma sektör düzeyinde olduğundan tüm rekabetçi işbirliği ilişkilerini kapsamaktadır. İkili ve çoklu düzeyde işbirlikleri ile ağ ittifaklarını da kapsamaktadır. Sektördeki mevcut rekabetçi işbirliği ilişkileri; kod paylaşım anlaşması (codeshare), serbest satış anlaşması (freesale codeshare), tek bilet anlaşması, mil programı ortaklığı, parça havuzu anlaşması, satış acenteliği, ortak kampanya, bilgi ve teknoloji paylaşımı anlaşmaları, ekibiyle birlikte uçak kiralama (wet-lease), interline anlaşması, ağ ittifakı (network alliance), hisse temelli işbirliği, joint venture, şirket birleşmesi ve satın almalarıdır.

### **3.3.1.3. Araştırmanın Sektörel Bulguları ve Yorumu**

Yapılandırılmış içerik analizi ile elde edilen ön bulgulara geçmeden önce sektörel bağlam hakkında bilgi vermek amacıyla dünyada ve Türkiye'de havayolu sektörünün mevcut durumuna kısaca değinilmiştir.

#### **3.3.1.3.1. Dünyada Havayolu Sektörü**

Sivil havacılık sektörünün alt sektörlerinden biri olan havayolu sektörü, güçlü fiyat baskı ile yoğun rekabetin yaşandığı bir sektördür. Bununla birlikte daha fazla yolcunun daha sık seyahat etmesiyle sürekli büyüme göstermekte ve hava trafiğinin başladığı günden bu yana dünyada havayolu sektörü sürekli artan verimlilik ve büyüme oranına sahiptir. Sektörde 1990'lı yıllardan buyana düşük maliyetli havayolu gibi artan yeni iş modelleri sektörün serbestleşmesine katkıda bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler, yeni iş modelleri

ve verimlilik artışı, artan yaşam standartları ile birlikte daha fazla yolcunun seyahat etmesini sağlamaktadır (SAS, 2017).

Sektördeki talep 2009 krizi haricinde son 10 yıldır sürekli artış göstermiş olup yolcu trafiğindeki artış hızı, küresel ekonomik büyümenin oldukça üzerinde gerçekleşmiştir. Sektörde 2015 yılında, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'ne (International Air Transport Association, IATA) kayıtlı 260 üyenin dünyadaki toplam tarifeli hava trafiğinin %83'üne hakim olduğu ve bunlar haricinde dünya çapında tarifeli ve tarifesiz uçuş gerçekleştiren çok sayıda küçük firmanın faaliyet göstermektedir ve sektörde toplam 3,5 milyarın üzerinde yolcu taşınmıştır (Kaya, 2016: 4). Dünya genelinde km başına yolcu gelirinde yüzde 7.1 büyüme kaydetmiştir. 2015 yılında yüzde 7.4 olan bu oranda hafif bir düşüş gözlenmesine rağmen bu oranı petrol fiyatları desteklemiştir. Sektörün on yıllık ortalama büyümesinin 5.5 olması iyi bir büyüme performansı sergilediğini göstermektedir. Ayrıca sektör ekonomik kalkınmada önemli bir artış sağlamaktadır. Şehirlerarası rotalarda sürekli artış, malların, kişilerin, sermayenin, teknolojinin ve fikir akışına yardımcı olmaktadır. 2016 yılında uçulan şehirlerarası rotalardaki bağlantı sayısı 18.400'ü aşmış olup, 2015 yılından 700 daha fazladır. Bunun yanı sıra bilet fiyatları Havayolu kullanıcılarına olan fiyat, bu arada 20 yıl öncesiyle karşılaştırıldığında ulaşım maliyetleri yarı yarıya daha düşüktür (IATA, 2016: 12).

Global ekonomik aktivitedeki yavaşlama ve güvenlik endişeleri talebi zayıflatmakla birlikte havayolu ulaşımının hızı ve ucuz bilet fiyatları yolcu sayısının 2016 yılında da artmasını sağlamaktadır. 2014-2034 döneminde dünya yolcu trafiğinin ağırlıklı olarak gelişmekte olan ülkelerde gözlenecek artışın etkisiyle 1,8-2,8 katına çıkacağı tahmin edilmektedir (Kaya, 2016: 4).

### **3.3.1.3.2. Türkiye'de Havayolu Sektörü**

Türk Havayolu sektöründe onüç 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 dahil 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 gerçekleştirmiştir (Hassu, 2004: 424). 2008 yılında 270 olan uçak sayısı, 2016 yılında iki katına ulaşarak 540'a yükselmiştir. Tablo 3.2 yıllar itibariyle sektördeki uçak sayısı ve kapasiteleri göstermektedir.

**Tablo 3.2. Havayolu Sektöründe Uçak Sayısı ve Kapasiteleri**

Yıllar	Uçak Sayısı	Koltuk Kapasitesi	Kargo Kapasitesi (Kg)
2008	270	43.524	1.093.096
2009	297	47.972	1.121.108
2010	349	56.638	1.118.933
2011	346	55.662	1.136.866
2012	370	65.208	1.264.513
2013	385	66.639	1.639.130
2014	422	76.297	1.349.875
2015	489	90.259	1.759.600
2016	540	100.365	1.821.600

**Kaynak:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016, s.27.

2016 yılında sektörde 540 uçak ve 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).

**Tablo 3.3. Havayolu Sektöründe Firmalara Göre Uçak Sayısı ve Kapasiteleri**

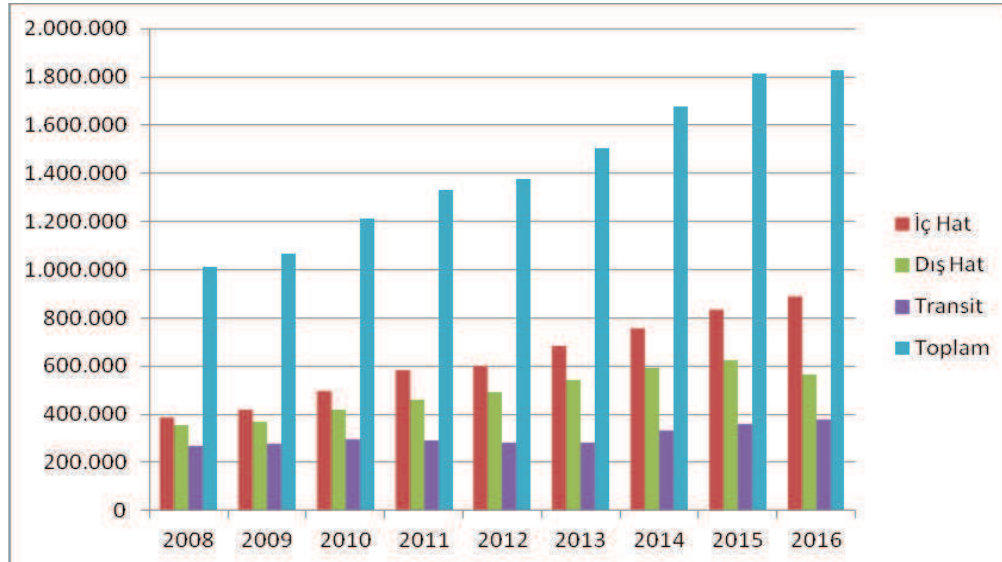
Havayolu Firmaları	Yolcu Uçağı	Kargo Uçağı	Toplam Uçak	Koltuk Kapasitesi	Yük Kapasitesi
THY	300	8	<b>308</b>	59.679	552.000
Pegasus	70	-	<b>70</b>	12.930	-
Atlasjet	25	-	<b>25</b>	4.944	-

SunExpress	49	-	<b>49</b>	9.261	-
Borajet	14	-	<b>14</b>	1.355	-
OnurAir	25	-	<b>25</b>	6.349	-
Corendon	11	-	<b>11</b>	2.079	-
Tailwind	5	-	<b>5</b>	840	-
MNG Havayolları	-	7	<b>7</b>	-	353.000
MyCargo	-	7	<b>7</b>	-	795.025
FreeBird	8	-	<b>8</b>	1.440	-
İzAir	8	-	<b>8</b>	1.488	-
ULS	-	3	<b>3</b>	-	121.575

**Kaynak:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016, s.31.

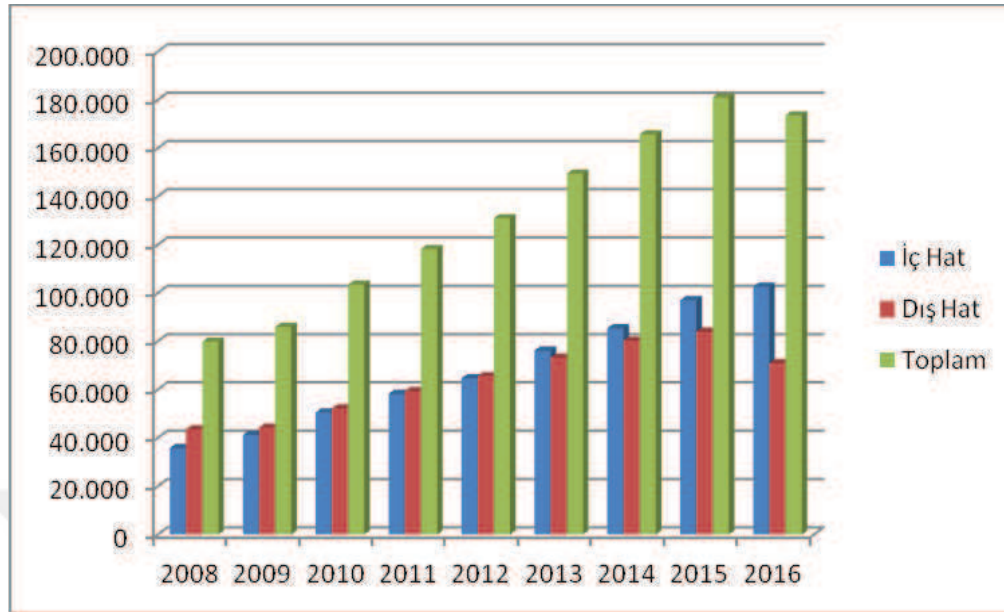
Tablo 3.3 sektördeki firmalara göre uçak sayılarını ve kapasitelerini göstermektedir. Buna göre sektörde en fazla uçak sayısına 308 uçak ile THY sahiptir. Ardından Pegasus ve SunExpress takip etmektedir.

### Şekil 3.2. Havayolu Sektörü Uçak Trafikği



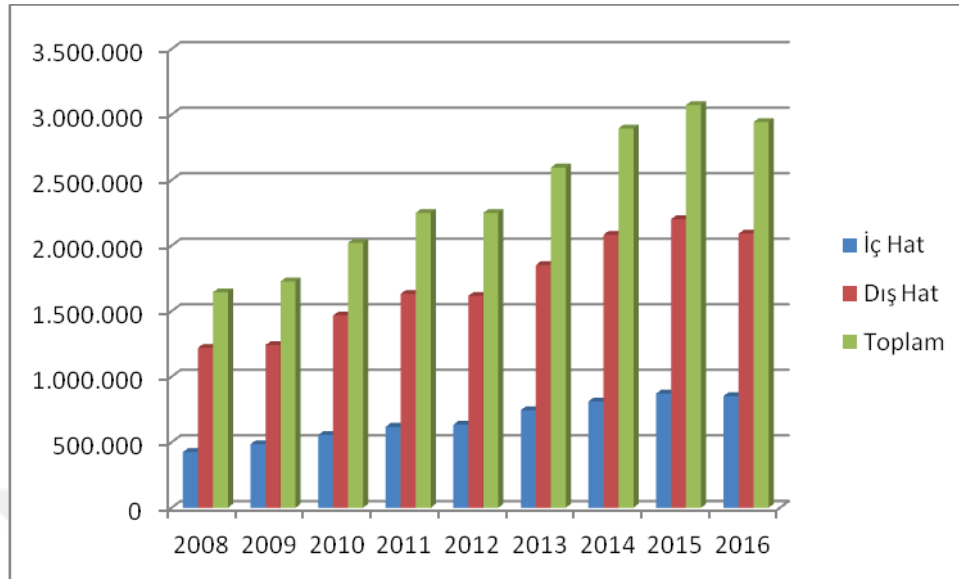
**Kaynak:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016, s.28.

**Şekil 3.3. Havayolu Sektörü Yolcu Trafığı**



**Kaynak:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016, s.29.

Şekil 3.2 ve Şekil 3.3 sektördeki uçak ve yolcu trafiğini göstermektedir. 2016 yılı içinde Türkiye'nin güneydoğusunda oluşan istikrarsız jeopolitik ortam, terör olayları ve bununla birlikte artan güvenlik kaygısı nedeniyle özellikle Türkiye'de ve Avrupa'da havayolu yolcu trafiği olumsuz yönde etkilenmiştir. Toplam yolcu sayısı, bir önceki yıla göre yüzde 4 azalarak 174 milyon, uçak trafiği yüzde 1 artarak 1.829.028 ve toplam yük miktarı yüzde 4 azalarak 2.942.784 ton olarak gerçekleşmiştir (SHGM, 2016: 24). Turizm sektöründe yaşanan bu olumsuz gelişmeler iç hat yolcu trafiğinin artış hızının yavaşlamasına, dış hatlarda ise yolcu sayısının geçen yılın altında gerçekleşmesine neden olmuştur (Kaya, 2016: 17).

**Şekil 3.4. Havayolu Sektöründe Taşınan Yük (Kargo, Posta ve Bagaj) (Ton)**

**Kaynak:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016, s.30.

Şekil 3.4.'te görüldüğü gibi 2016 yılında sektördeki 55 havalimanında, 857.335 tonu iç hat ve 2.219.579 tonu dış hat olmak üzere, toplam 3.076.914 ton yük trafiği gerçekleşmiş olup, önceki yıla göre % 0,14'lük bir artış görülmüştür. İç hat yük trafiği % 1,6 oranında azalmış, dış hat yük trafiği ise % 0,8 oranında artmıştır. En fazla yük trafiği ise İstanbul Atatürk Havalimanı'nda gerçekleşmiş olup bunu İstanbul Sabiha Gökçen ve Antalya Havalimanları takip etmiştir (DHMİ, 2016: 123).

**Tablo 3.4. Havayolu Firmalarının Uçak ve Yolcu Payları (2016)**

Havayolu Firmaları	İç Hat		İç Hat (%)		Dış Hat		Dış Hat (%)	
	Uçak	Yolcu	Uçak	Yolcu	Uçak	Yolcu	Uçak	Yolcu
THY	385.548	55.333.835	55,1	54,0	266.565	35.699.117	65,6	66,4
Pegasus	196.787	30.602.546	28,1	29,9	62.808	8.239.814	15,5	15,3
SunExpress	32.729	5.135.048	4,7	5,0	24.127	3.751.431	5,9	7,0
OnurAir	35.998	6.150.070	5,1	6,0	18.265	2.026.386	4,5	3,8
Atlasjet	22.826	3.544.012	3,3	3,5	10.396	1.646.156	2,6	3,1
Borajet	24.869	1.681.999	3,6	1,6	8.757	1.228.975	2,2	2,3



<b>Corendon</b>	103	10.782	0,0	0,0	4.588	269.294	1,1	0,5
<b>FreeBird</b>	211	33.398	0,0	0,0	4.176	537.791	1,0	1,0
<b>Tailwind</b>	51	7.668	0,0	0,0	2.859	393.303	0,7	0,7
<b>Diğer</b>	44	0	0,0	0,0	3.713	0	0,9	0,0
<b>TOPLAM</b>	699.166	102.499.358	100	100	406.254	53.792.267	100	100

**Kaynak:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2016, s.126.

Tablo 3.4 ise havayolu firmalarının iç ve dış hatlardaki uçak ve yolcu payları göstermektedir. Havayolu firmalarının 2016 yılı iç hat yolcu trafiğindeki payları THY yüzde 54, Pegasus yüzde 29,9, OnurAir yüzde 6, SunExpress yüzde 5, Atlasjet yüzde 3,5 ve Borajet yüzde 1,6 oranında pazar payına sahip olduğu görülmüştür. Bu sıralama, geçen yıla göre değişmemiştir. Havayolu firmalarının 2016 yılı dış hat yolcu trafiğindeki payları ise THY yüzde 66,4, Pegasus yüzde 15,3, SunExpress yüzde 7, Atlasjet yüzde 3,8 OnurAir yüzde 3,1 ve Corendon yüzde 2,3 oranında pazar payına sahiptir. Diğer havayolu firmalarının pazar payları ise yüzde 1'in altındadır (DHMİ, 2016: 122).

### 3.3.1.3.3. Havayolu Sektörüne İlişkin Bulgular

Sektörde rekabetin şiddetli olmasıyla birlikte yurtdışında faaliyet gösteren havayolu firmalarıyla yapılan işbirlikleri, rekabeti daha da şiddetlendirmektedir. Rekabetin şiddeti faaliyette bulunan her destinasyona göre değişmekte her destinasyon için farklı rakiplerle karşılaşılabilir. Her rekabetçi işbirliği ağı ülkeden ülkeye ya da sektörden sektöre farklılık gösterebilir. Bu ağ, sektörün yapısına ve faaliyet gösteren firmalara göre de değişebilir. Bu nedenle Türk havayolu sektörü de kendine özgü özellikler içermekte ve rekabet dinamiklerini şekillendirmektedir.

Araştırmanın ilk bulgularını, içerik analizi ile elde edilen rekabetçi hamle ve rekabetçi işbirliğine yönelik sektörel bulgular oluşturmaktadır. Türk havayolu sektöründe gerçekleştirilmiş olan rekabetçi hamlelerin yıllara göre dağılımı Tablo 3.5'te verilmiştir.



**Tablo 3.5. 2008-2016 Yılları Arasında Havayolu Sektöründe Oluşturulan Rekabetçi Hamleler**

REKABETÇİ HAMLELER	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Toplam (%)
Yeni pazara giriş	23	36	49	48	62	71	52	55	44	440 (17,6)
Özel uçuş ücreti ilanı	44	57	38	43	22	28	29	49	48	358 (14,3)
Günlük uçuş artışı	27	23	19	33	17	29	23	32	24	227 (9,1)
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	16	8	23	19	16	36	37	28	40	223 (8,9)
Uçak satın alma	19	21	24	15	11	13	12	47	57	219 (8,8)
Reklam ve tanıtım	6	5	11	19	13	20	26	29	22	151 (6)
Sponsorluk anlaşması	11	11	20	22	7	22	20	27	7	147 (5,9)
Hizmet geliştirme	8	10	11	23	10	16	23	17	21	139 (5,6)
Sık uçan yolcu programı	14	22	14	18	12	16	11	7	15	129 (5,2)
Yeni promosyon	6	13	13	12	4	10	10	19	11	98 (3,9)
Yabancı havayolu firmalarıyla işbirliği	8	13	6	8	11	11	6	7	9	79 (3,2)
Sosyal sorumluluk projeleri	6	3	9	10	6	6	3	8	8	59 (2,4)
Yeni hizmet sunma	5	6	3	11	11	7	4	4	5	56 (2,2)
Diğer firmalarla promosyon	8	7	6	10	2	2	5	6	2	48 (1,9)
Pazara giriş indirimi	1	1	2	3	1	2	8	12	10	40 (1,6)
Diğer	10	11	13	8	7	16	7	7	8	87 (3,4)
<b>Toplam</b>	<b>212</b>	<b>247</b>	<b>261</b>	<b>302</b>	<b>212</b>	<b>305</b>	<b>276</b>	<b>354</b>	<b>331</b>	<b>2500</b>

Tablo 3.2’de sektörde oluşturulan hamleler, en fazla gerçekleştirilen hamleden daha az gerçekleştirilen hamlelere doğru sıralanmıştır. Bu tablodaki rekabetçi hamleler 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 genişlediğinin göstergesi olduğundan

rakiplerin daha çok dikkatini çekmektedir. Bu hamle son yıllarda düşmesine rağmen genellikle artış göstermektedir.

•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 sağlamasındaki 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 imkanı” olarak belirtilen hamlelerinin etkisine karşın “1 Mart’a kadar bilet alanlar için 29 Ekim tarihine kadar tüm hatlarda gidiş-dönüş 70 TL” hamlesinin etkisi daha fazladır. Üç hamlede de tarih kısıtının yanı sıra ilk hamle belirli bir tüketici grubu, ikincisi belirli destinasyonlarla sınırlandırılmıştır ve sadece alt uçuş ücreti belirtilmiştir.

•**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 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 ittifakları göstermektedir. Tablo 3.3’te ayrıntılı olarak tüm işbirliklerine yönelik hamleler açıklanmaktadır.

•**Uçak satın alma** hamlesi sadece filo ya katılan veya kiralan an 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 çekmektedir. Firmalar büyüme dönemlerinde uçak siparişi vererek rakiplerine gözdağı vermektedir. Örneğin, 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 taşımasına 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 desteği 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. Örneğin, 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 sadakatini 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 gerçekleştirildiği 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 yapılan işbirliklerini kapsar. Çoğunlukla ortak uçuş anlaşmaları ve serbest satış anlaşmaları ile gerçekleştirilmektedir.

•**Sosyal sorumluluk projeleri** hamlesi 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, havayolu firmalarının bilet ücreti ödemelerinde Turkcell cüzdan, 2D barkod, 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, Turkcell kullanan müşterilerine yüzde 50 indirim; 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 hamle türünün özel uçuş ücreti ilanı hamlesinden farkı yeni bir pazara girildiğinde ilk kez

uygulanmasıdır. Pazara giriş indirimi hamlesi son yıllarda bir olduğu görülmektedir. Yeni pazarı cazip kılmak ve gezi amaçlı seyahatlerde dikkat çekici kılmak adına son dönemde artmıştır.

•**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 değişikliğidir. Ayrıca bilet değişim masrafı hamlesi sektörde hiç uygulanmamıştır.

Rekabetçi hamleler içerisinde işbirliklerini ayrıntılı bir şekilde görmemizi sağlayan birden fazla kategori bulunmaktadır. Bu kategoriler altı hamleden oluşmakta ve aşağıdaki Tablo 3.6’te belirtilmektedir.

**Tablo 3.6. Havayolu Sektöründe Stratejik İşbirliklerinin Rekabetçi Hamleleri**

Rekabetçi Hamleler	Toplam	Yüzde
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	223	56,17
Yabancı havayolu firmalarıyla işbirliği	79	19,90
Diğer firmalarla promosyon oluşturma	48	12,09
Sektörel satın alma ve birleşme	26	6,55
Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği	13	3,27
Ağ ittifakı	8	2,02
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>

İşbirliklerini içeren 397 hamle, tüm hamlelerin yaklaşık yüzde 16’sını oluşturmaktadır. Havayolu sektöründe hem havayolu firmalarıyla hem de diğer sektörlerle işbirliğine önem verildiği anlaşılmaktadır. Yabancı havayolu firmalarıyla işbirliği, yerel havayolu firmalarıyla işbirliği, sektörel satın alma ve birleşme, ağ ittifakı hamleleri havayolu firmalarıyla gerçekleştirilen rekabetçi işbirliği ilişkilerini oluştururken sektör dışı işbirliği faaliyetleri ve diğer firmalarla promosyon oluşturma hamleleri farklı sektörlerle yapılan işbirlikleridir.

**Tablo 3.7. 2008-2016 Yılları Arasında Havayolu Firmalarının Yıllara Göre Rekabetçi Hamleleri**

HAVAYOLU FİRMALARI	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Toplam (%)
THY	61	101	62	94	80	124	99	156	162	<b>939</b> (37,6)
Pegasus	46	63	66	81	47	74	63	67	58	<b>565</b> (22,6)
Atlasjet	43	24	27	28	23	31	33	33	29	<b>271</b> (10,8)
SunExpress	30	26	35	22	15	22	11	26	19	<b>206</b> (8,2)
Borajet	0	0	31	32	18	14	27	26	21	<b>169</b> (6,8)
OnurAir	11	15	19	14	8	7	30	32	26	<b>162</b> (6,5)
Corendon	4	2	8	13	8	21	9	8	11	<b>84</b> (3,4)
Tailwind	0	5	4	8	1	3	2	2	2	<b>27</b> (1,1)
MNG Havayolları	10	1	7	3	4	0	1	0	0	<b>26</b> (1,0)
MyCargo	1	0	0	6	6	2	0	1	2	<b>18</b> (0,7)
FreeBird	0	1	0	1	2	4	1	3	1	<b>13</b> (0,5)
İzAir	3	5	2	0	0	2	0	0	0	<b>12</b> (0,5)
ULS	3	4	0	0	0	1	0	0	0	<b>8</b> (0,3)
<b>Toplam</b>	<b>212</b>	<b>247</b>	<b>261</b>	<b>302</b>	<b>212</b>	<b>305</b>	<b>276</b>	<b>354</b>	<b>331</b>	<b>2500</b>

Yukarıdaki Tablo 3.7 firmaların rekabetçi hamle sayılarını göstermektedir. İlgili yıllar arasındaki tüm hamlelerin yüzde 38'inin THY, yüzde 23'ünün Pegasus, yüzde 11'inin Atlasjet tarafından gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak, hamle sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Bu da sektörde 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.

•Tablo 3.8 havayolu sektöründeki rekabetçi işbirliği ilişkilerinin türlerini göstermektedir. Sektörde 2008-2016 yılları arasında toplam 198 rekabetçi işbirliği ilişkisi gerçekleştirilmiştir. Ancak bazı işbirlikleri birden fazla rekabetçi işbirliği anlaşmasını içerdiğinden dolayı tablodaki toplam 223'tür. Genellikle kod paylaşım anlaşması ile birlikte tek bilet ya da serbest satış anlaşması da imzalanmaktadır. Bazen bu anlaşmalar mil programı ortaklığı eklenmektedir. Bu anlaşmaların 175'i tek işbirliğini, 20 anlaşma iki işbirliği ve 4 anlaşma ise üç farklı işbirliği türünü içermektedir. Ayrıca 125 işbirliği halen devam etmekte olup 48 işbirliği anlaşması yenilenmiştir ve 25 işbirliği ise tamamlanarak sona erdirilmiştir.

**Tablo 3.8. Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği İlişkisi (2008-2016)**

Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Türü	Toplam	Yüzde
Kod paylaşım anlaşması	92	0,41
Tek bilet anlaşması	15	0,07
Serbest satış anlaşması	5	0,02
Ağ ittifakı	27	0,12
Mil programı ortaklığı	17	0,08
Wet-lease	20	0,09
Hisse temelli işbirliği (<50)	11	0,05
Hisse temelli işbirliği (>50)	18	0,08
Kurumsal müşteri	10	0,04
Satış acenteliği	4	0,02
Diğer	4	0,02
<b>Toplam</b>	<b>223</b>	

Havayolu sektöründeki rekabetçi işbirliği ilişkisi türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

•Sektörde kod paylaşım anlaşmaları (codeshare) oldukça fazla tercih edilmektedir. Çünkü uçuş ağını genişletmek isteyen firmalar, uçmak istedikleri uçuş noktası ve uçuş saati için slot alabilmeleri, sınırlı kapasite nedeniyle oldukça zor olmaktadır. Bu durum mevcut slot için uçuş kodu bulunan firmayla işbirliğine

yönlendirmektedir. Böylece aynı kod üzerinden her iki firmada uçuş gerçekleştirebilmektedir. Bu anlaşma firmalar için yeni pazara giriş strateji olarak görülmektedir. Sektördeki rekabetçi işbirliklerinin yüzde 41'i kod paylaşım anlaşmalarından oluşmaktadır.

- Tek bilet anlaşmaları (Interlining), firmanın mevcut uçuş ağının dışındaki uçuşlar için başka firma uçuşlarını bağlantılı olarak kullanabilmesi ve bunun için bilet düzenleyebilmesini içeren işbirliği türüdür. Böylelikle firmanın uçuş ağ genişletilmiş olmaktadır. Sektördeki işbirliklerinin yüzde 7'sini oluşturmaktadır.

- Serbest satış anlaşması (Free sale agreement), firmaların uçuşlarında belirli bir kısmı işbirlikçi firma için ayrılmaları ve bu ayrılan kısım için bilet satışını gerçekleştirebildiği işbirliği türüdür. Sektördeki işbirliklerinin yüzde 2'sini oluşturması, havayolu firmaları tarafından fazla tercih edilmediğini göstermektedir.

- Ağ ittifakı, genellikle sektörün gelişmesi için kurulan ve üyeler arasında işbirliğini teşvik eden işbirlikçiler ağıdır. Belirli dönemlerde sektörde değer yaratmak için çeşitli toplantılar düzenleyerek hem aralarındaki etkileşimi hem de işbirliğini arttırmaktadırlar. En fazla gerçekleştirilen ikinci rekabetçi işbirliği türüdür.

- Mil programı ortaklığı (Frequent Flyer Programs), aralarında işbirliği anlaşması bulunan iki veya daha fazla havayolu firmasının, kendi uçuş ağında ya da rakibininkinde gerçekleşecek olan belirli bir uçuş için yolcusuna mil puanı verdiği işbirliği türüdür. Bu işbirliği genellikle başka bir rekabetçi işbirliği anlaşmasıyla birlikte imzalanmakta ya da daha önceki anlaşmanın geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Nadir olarak müşteri sadakati sağlamak için tek bir anlaşma olarak imzalandığı da görülmektedir.

- Wet-lease anlaşmaları, firmaların filosunda bulunan uçaklarını mürettebatı ile birlikte başka bir firmaya kiralamasıdır. Rekabetçi işbirliği anlaşmaları içerisinde işbirliği yoğunluğunun en düşük olduğu anlaşmalardır. Ancak işbirliğinin başarılı bir şekilde devam etmesi sonucu diğer rekabetçi işbirliği anlaşmalarının oluşmasına olanak sağlamaktadır.

- Hisse temelli işbirlikleri, bir firmanın belirli bir hissesini satın alarak oluşturulan ve yüzde 50'den fazla hisse sahibi olduğunda firma üzerinde söz hakkının olduğu işbirlikleridir. Sektörde hisse temelli işbirlikleri toplamı yüzde 13'tür. Bunlardan yüzde 5'i



azınlık hisseye sahip olunan (<50) ve yüzde 8'i ise çoğunluk hisseye sahip olunan (>50) işbirlikleridir. Özellikle çoğunluk hisseye sahip olunması işbirliği yoğunluğunun yüksek olduğunu göstermektedir.

- Kurumsal müşteri, bir firmanın rakip firma tarafından sunulan hizmetten belirli bir dönem yararlanmak üzere oluşturduğu işbirliğidir. Örneğin, firmanın belirli bir bölgenin uçuşlarını ya da sadece yük taşımacılığını bu işbirliğiyle gerçekleştirmesi gibi. İşbirliği yoğunluğunun düşük olduğu işbirliklerindedir ve tüm işbirliklerinin yüzde 4'ünü oluşturmaktadır.

- Satış acenteliği, bir firmanın belirli bir bölgedeki bilet satışlarının rakip firma tarafından üstlenildiği işbirliği türüdür.

- Diğer işbirliklerini, işbirliği yoğunluğunun ve firmalar arası etkileşimin oldukça düşük olduğu operasyonel işbirlikleri, havuz anlaşmaları ve rakipler ile kampanyalar oluşturmaktadır.

Rekabetçi işbirliği ilişkileri durağan bir tavır sergilememektedir. İşbirliği yoğunluğunun düşük olduğu bir rekabetçi işbirliği türü ile başlayan (wet-lease, satış acenteliği gibi) anlaşma zamanla yoğun işbirliği anlaşmasına (kod paylaşım anlaşması, hisse temelli işbirliği gibi) dönüşebilmektedir.

Tablo 3.9'da 2008-2016 yılları arasındaki Türk havayolu sektörünün, rekabetçi hamle ve rekabetçi işbirliği ilişkisinin özellikleri gösterilmektedir.

- Sektörde toplam 2.500 rekabetçi hamle uygulanmıştır. Bir yıl içerisinde bir firma tarafından en fazla 162 hamle gerçekleştirilirken bazı firmaların hamle uygulamadığı da görülmüştür.

- Rekabetçi hamle çeşitliliği ise bir yıl içerisinde bir firmanın farklı türde hamleler uygulamasıdır. En fazla 18 hamle uygulanmıştır. Bu rakam rekabetçi hamle repertuarının sade olduğunu göstermektedir. Yani firmalar belirli hamlelere yönelmekte ve sıklıkla aynı hamleleri oluşturmaya çalışmaktadır.

- Rakiplerle yapılan işbirliği anlaşmaları yıllık ortalama 21 anlaşmadır. Yılda en fazla firma bazında 57 anlaşmaya ulaşılmıştır. Bu anlaşmalardaki işbirlikçi sayısı ortalama 19 ve en fazla 350 işbirlikçisi olan ağ ittifakları mevcuttur.

**Tablo 3.9.Havayolu Sektöründe Rekabetçi Hamle ve Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Özellikleri (2008-2016)**

	Ortalama	Minimum	Maksimum
<b>Rekabetçi Hamleler</b>			
Hamle sayısı	65,79	0	162
Hamle çeşitliliği	11,23	0	18
<b>Rekabetçi İşbirliği İlişkileri</b>			
İşbirliği anlaşması sayısı	21,5	1	57
İşbirlikçi sayısı	18,98	2	350
İşbirliği devamlılığı	1,82	1	9
Merkezilik	39,50	0	303
Yapısal özerklik	16,55	0	28
Bağların gücü	5,48	1	10
Pazar örtüşümü	3,46	2	7
Anlaşma kapsamı	2,89	1	5

•9 yıllık süreç içerisinde işbirliği yıllık firma bazında yaklaşık 2 yıl devam etmektedir.

• Firma merkeziliği işbirliği ilişkisinde oldukları bağlantıların değerini göstermektedir. Bazı firmaların herhangi bir bağlantısı bulunmazken sektörde ortalama bağlantı değeri yaklaşık 40'dır. 303 bağlantı değerine sahip firma ise merkezi firmadır.

•Yapısal özerklik, firmaların birbirleriyle olan dolaylı bağlantılarının değerini göstermektedir. Bu değer ortalama 16 iken bazı firmaların hiçbir dolaylı bağlantısı bulunmamakta, özerk firmanın ise bağlantı değeri ise 28'dir.

•Pazar örtüşümü, her bir işbirliği anlaşması için işbirlikçi firmaların faaliyet gösterdiği pazar segmentlerinin örtüşümünü göstermektedir. Bir işbirliğinde ortalama 3 pazar segmenti ortak olmak üzere en fazla 7 pazar segmenti örtüşmektedir.

- Anlaşma kapsamı ise yapılan işbirliğinin genişlik derecesini göstermektedir. Çok düşük kapsamlı anlaşmalardan çok yüksek kapsamlı anlaşmalara kadar bir sıralama yapıldığında sektör ortalaması yükseğe yakındır.

- Firmaların merkeziliği, yapısal özerkliği, bağlarının gücü, pazar örtüşümü ve anlaşma kapsamına dair bilgiler araştırmanın bağımsız değişkenlerinin açıklanması kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir.

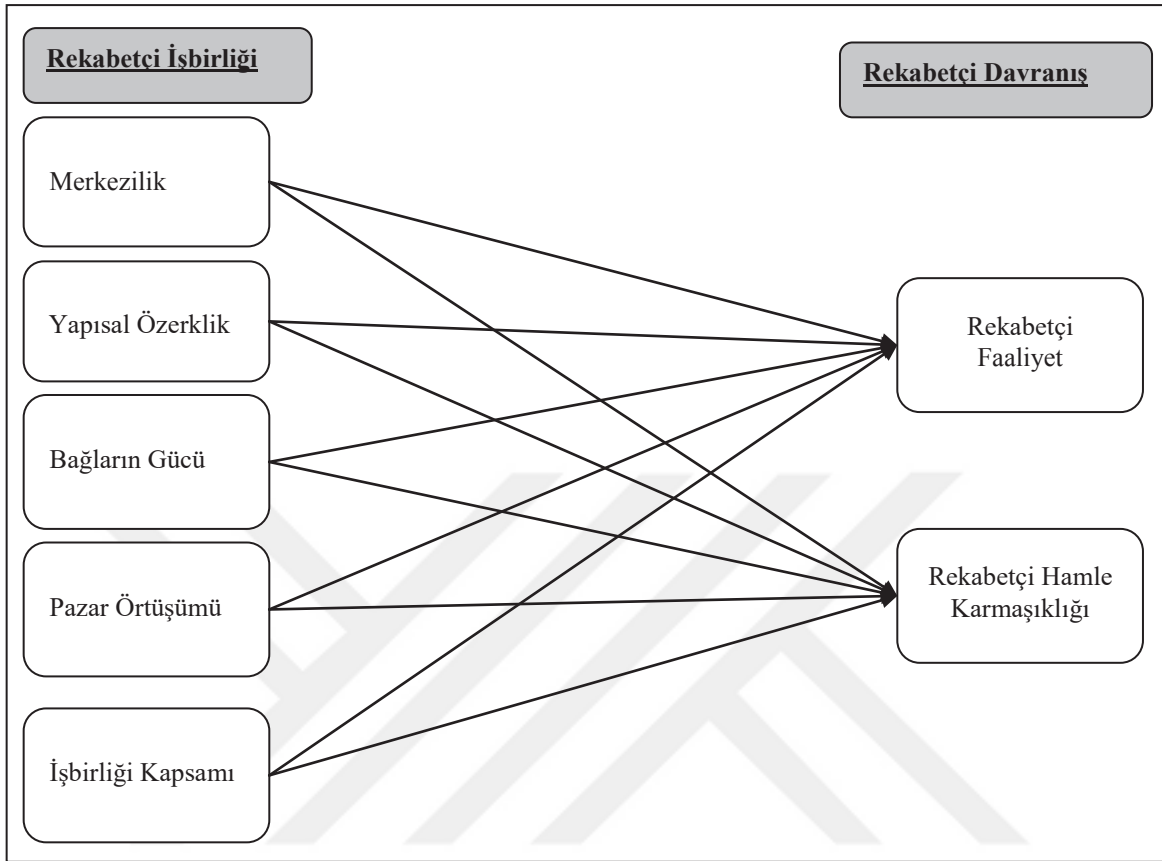
### **3.3.2. Nicel Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın bu kısmında nicel araştırma yöntemi temel alınmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile elde edilen verilerin değişkenlere dönüştürülmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerinin analiz edilerek araştırma bulgu ve sonuçlarına ulaşılması sağlanmıştır.

#### **3.3.2.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın bu kısmında bağımlı, bağımsız değişkenler arasındaki ilişki Şekil 3.5'te gösterilmektedir. Modelde firmaların rekabetçi işbirliği ilişkilerinin rekabetçi davranışa etkisi görülmektedir. Rekabetçi işbirliği ağının yapısal özellikleri olan firmaların merkeziliği, yapısal özerkliği ve bağların günün rekabetçi davranışa etkisinin olup olmadığı sorgulanmaktadır. Rekabet içerisinde olan firmaların pazar örtüşümünün rekabetçi davranışa etkisi ve rekabetçi işbirliği anlaşmalarının kapsamının rekabetçi davranışa etkisi modelde sınanmıştır.

Şekil 3.5. Araştırma Modeli



İkinci bölümde ayrıntılı olarak tartışılan rekabet ve işbirliği ikilemi bağlamında rekabetçi işbirliği ağı içerisinde firmaların rekabetçi davranışları ile ilgili hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın merkeziliği ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın merkeziliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın bağlarının gücü ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın bağlarının gücü ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi hamle faaliyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi faaliyete etkisinde firmaların bağ gücünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H12: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığına etkisinde firmaların bağ gücünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H13: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi faaliyete etkisinde firmaların pazar örtüşümünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H14: Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi hamle karmaşıklığına etkisinde firmaların pazar örtüşümünün düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

### **3.3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçüm Araçları**

Araştırmanın bu kısmında bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin nasıl ölçümlendiği belirtilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenleri rekabetçi faaliyet ve rekabetçi hamle karmaşıklığıdır. Bağımsız değişkenler, firmanın merkeziliği, yapısal özerkliği, işbirliği bağlarının gücü, rakiplerin pazar örtüşümü ve işbirliğinin kapsamıdır. Bağımsız değişkenlerden merkezilik, yapısal özerklik ve işbirliği bağlarının gücü rekabetçi işbirliği ağının yapısal özelliklerini vurgulamaktadır.

### 3.3.2.2.1. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri

Firmaların rekabetçi davranışlarına, rekabetçi faaliyeti ve rekabetçi hamle karmaşıklığı değişkenleri hesaplanarak ulaşılmıştır. Bu iki bağımlı değişken, firmaların rekabetçi davranışlarında rekabetçi agresifliği ve rekabetçi hamle repertuarını belirlemeyi sağlamaktadır.

- *Rekabetçi Faaliyet (Competitive Activity)*, bir firmanın belirli bir dönem içerisinde gerçekleştirdiği hamlelerin toplam sayısıdır. Gerçekleştiren hamle sayısı ne kadar fazla ise firmanın rekabetçi agresifliği o kadar yüksektir. Sektörde en fazla hamle sayısına sahip firma agresif firmadır (Ferrier ve diğerleri, 1999; Young ve diğerleri, 1996; Gnyawali ve diğerleri, 2006; Hassan ve diğerleri, 2010).

Her  $i$  firmasının rekabetçi faaliyetinin formülü:

$$RF_i = \sum_{k=1}^{26} N_{ik} \quad (3.1)$$

Formülde;

$i$ : Rekabetçi hamleyi gerçekleştiren firma

$k$ : Rekabetçi hamle türü

$N_{ik}$ : Belirli bir dönemde  $i$  firmasının gerçekleştirdiği  $k$ 'ncü hamle türünün sayısını ifade etmektedir.

Bir odak firma üzerindeki diğer firmaların rekabetçi faaliyetinin etkisini kontrol etmek için, tüm firmaların yoğunluk sayılarını, ortalama ve standart sapma skorlarını kullanarak z-skor değerine dönüştürülmüş (Ferrier ve diğerleri, 1999; Gnyawali ve diğerleri, 2006; Young ve diğerleri, 1996; Hassan ve diğerleri, 2010 ). Böylece veriler standardize edilmiştir.

- *Rekabetçi hamle karmaşıklığı (Competitive complexity/variety)*, firmaların belirli bir süre içerisinde farklı rekabetçi hamle türlerini gerçekleştirme sayısıdır ve hamle repertuarlarını nasıl çeşitlendirdiklerini göstermektedir. Ne kadar çok farklı hamle uygulanmışsa o derece hamle karmaşıklığı yüksektir. Bu nedenle, yüksek rekabetçi hamle

karmaşıklığı skoruna sahip firma, çok çeşitli hamle türleri yürütme eğilimindedir ve daha agresif kabul edilir (D'Aveni, 1994; Hassan ve diğerleri, 2010). Rekabetçi hamle karmaşıklığı düşük olan firmalar stratejik repertuar sadeliğine, rekabetçi hamle karmaşıklığı yüksek olan firmalar ise de stratejik repertuar çeşitliliğine sahiptir (Larrañeta ve diğerleri, 2014: 761). Her  $i$  firmasının rekabetçi hamle karmaşıklığının formülü:

$$RHK_i = 1 - \sum_j (N_{i,j} / N_i)^2 \quad (3.2)$$

Formülde;

$i$ : Rekabetçi hamleyi gerçekleştiren firma

$N_i$ :  $i$  firmasının gerçekleştirdiği hamlelerinin sayısı

$N_{ij}$ :  $i$  firmasının gerçekleştirdiği  $j$ 'inci türündeki hamlelerinin sayısını ifade etmektedir. (Ferrier ve diğerleri, 1999; Gnyawali ve diğerleri, 2006). Rekabetçi faaliyette olduğu gibi z-skor değerine dönüştürülmüştür.

### 3.3.2.2.2. Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri ve Kontrol Değişkenleri

Rekabetçi işbirliği ağının özelliklerini açıklayan ve araştırmanın bağımsız değişkeni olan merkezilik, yapısal özerklik, bağların gücü, pazar örtüşümü ve işbirliği kapsamı değişkenleri ve araştırmanın kontrol değişkenleri aşağıda açıklanmıştır.

- *Merkezilik (Centrality)*, işbirlikçiler ile oluşturulan tüm bağların değerlerinin toplanması sonucu o firmanın merkezilik derecesi hesaplanmaktadır (Hassan, 2003: 81). Bu hesaplama formal hiyerarşi tarafından yürütülen ilişkilerin derecesini göstermektedir (Tichy ve diğerleri, 1979: 508). Rekabetçi işbirliği ağındaki firmanın diğer firmalarla ne kadar bağlantılı olduğunu göstermektedir (Hossain, 2009: 683) Bağlantı sayısının fazla olması merkezilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

- *Yapısal Özerklik (Structural Autonomy)*, rekabetçi işbirliği ağında firmanın sahip olduğu yapısal boşlukların sayısıdır (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 514). Yapısal otonominin hesaplanmasında bir firmanın işbirliği olan rakiplerinin kendi aralarında işbirliği olmaksızın oluşturulan boşluklardır ve firmanın sahip olduğu işbirlikçi rakiplerinin kendi aralarında işbirliği ilişkisi olmama durumunu ifade etmektedir. Diğer rakiplerle



arasında direk bir ilişki söz konusu değildir ancak rakip üzerinden bilgi ve kaynak akışının sağlanması durumudur. Yapısal boşlukların sayısı ne kadar fazla ise firmanın bu boşluklardan bilgi ve kaynak akışı da o kadar fazladır.

- *Bağların gücü (Tie strength)*, rekabetçi işbirliği bağlarının gücünün ölçülmesinde Contractor ve Lorange (1988) tarafından geliştirilen sınıflandırma uyarlanmıştır (Gnyawali ve diğerleri, 2006; Madhavan ve diğerleri, 1988; Nohria ve Garcia-Pont, 1991) ve işbirliği ilişkisi bağ gücüne göre sıralanarak belirtilmiştir (BarNir ve Smith, 2002).

Her işbirliğinin kendine özgü özellikleri olmasından dolayı aralarındaki bağları derecelendirebilmek amacıyla 1'den (zayıf bağ) 10'a kadar (güçlü bağ) sıralanmıştır. (1) bilgi paylaşım anlaşması, (2) operasyonel işbirliği, (3) wet-lease, (4) mil programı ortaklığı, (5) ortak uçuş anlaşması, (6) geliştirilmiş ortak uçuş anlaşması; serbest satış anlaşması, (7) ağ ittifakı, (8) yüzde 50'den az hisse satın alma (9) JV, yüzde 50'den fazla hisse satın alma (10) birleşme veya satın alma. Her bir işbirliğinin skoru, ilişkinin gücünü temsil etmektedir. Her yıl için tüm firmaların ayrı ayrı bağların gücü skorunun ortalaması alınmıştır (Hassan ve diğerleri, 2010: 245).

- *İşbirlikçi Pazar Örtüşümü (Market Overlap)*, rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmaların ortak rekabet ettiği pazarların sayısıdır. Bu örtüşümü hesaplayabilmek için her firmanın pazarı segmentlere ayrılarak tüm firmalar için bir matris oluşturulmuş. Firmaların her işbirliği için matristeki ortak rekabet ettikleri segmentler hesaplanarak pazar örtüşümüne ulaşılmıştır (Gimeno ve Woo, 1996). Firmaların pazar örtüşümü hesaplandıktan sonra ilgili yılın ortalaması alınarak yıllık olarak analize katılmıştır.

- *İşbirliği Kapsamı*, firmaların rakipleriyle oluşturdukları işbirliğinin genişliğidir. Her bir işbirliği anlaşması türü için işbirliği kapsamı 1'den (çok düşük) 5'e kadar (çok yüksek) sıralanmıştır. Firmaların işbirliği kapsamı hesaplandıktan sonra ilgili yılın ortalaması alınarak yıllık olarak analize katılmıştır.

- *Kontrol Değişkenleri* olarak rekabetçi davranışa etki eden ya da etki etmesi beklenen değişkenler literatürdeki araştırmalar esas alınarak belirlenmiştir. Bunun sonucunda kukla değişkeni olarak firma kapasitesi (Gnyawali, 2006; Hassan ve diğerleri, 2010), pazar payı (Gulati, 1995; Hassan, 2003; Gnyawali, 2006; Hassan ve diğerleri, 2010) ve firma yaşı (Gulati, 1995; Powell ve diğerleri, 1996; Hassan, 2003; Hassan ve diğerleri,

2010) rekabetçi davranışı etkilediğinden dolayı kontrol edilmiştir. Firma yaşı, firmanın kuruluş yılından günümüze hesaplanmıştır. Firma kapasitesi kukla değişkeni olarak araştırmaya dahil edilmiş olup uçak, koltuk ve kargo kapasitesi olarak alınmıştır. Pazar payı verileri ise yıllık olarak Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) faaliyet raporlarından elde edilmiştir ve logaritması alınmıştır.

### 3.3.3.Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Rekabetçi işbirliği ağının özellikleri ile rekabetçi faaliyet ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasındaki ilişkilere ait hipotezleri sınamak için OLS (Ordinary Least Squares) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Tüm hipotezlerin sınanması için dört model oluşturularak hiyerarşik regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Birinci modelde rekabetçi faaliyetin rekabetçi işbirliği özelliği değişkenleri, kontrol değişkenlerinin etkisi; ikinci modelde rekabetçi faaliyet için bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimler modele dâhil edilmiştir (Tablo 3.11).

**Tablo 3.10. Rekabet ve İşbirliğine İlişkin Korelasyonlar**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Rekabetçi Faaliyet	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
2. Hamle Karmaşıklığı	,577**	.	.	.	.	.	.	.	.	.
3.Merkezlilik	,773**	,365**	.	.	.	.	.	.	.	.
4.Yapısal Özerklik	,170	,241**	,217*	.	.	.	.	.	.	.
5.Bağların Gücü	-,123	,011	-,103	,139	.	.	.	.	.	.
6.Pazar Örtüşümü	,463**	,582**	,312**	,282**	,494**	.	.	.	.	.
7.İşbirliği Kapsamı	,326**	,356**	,395**	,230*	-,232*	,045	.	.	.	.
8.Firma (Kapasite)	,746**	,399**	,768**	,209*	-,113	,367**	,283**	.	.	.
9.Pazar payı	,670**	,761**	,453**	,375**	,054	,635**	,304**	,531**	.	.
10.Firma Yaşı	,705**	,442**	,761**	,551**	,003	,405**	,429**	,653**	,567**	.

Ortalama	0	0	39,50	16,55	5,98	3,11	2,17	,15	1,52	2,48
Standart Sapma	1,000	1,000	53,114	6,509	1,319	1,021	1,026	,362	,815	4,057

\*p<.05; \*\* p<.01 düzeyinde anlamlı, N=117

Üçüncü modelde rekabetçi hamle karmaşıklığının tüm değişkenler üzerindeki etkisi, bu etkiye bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimlerin eklenmesiyle ise dördüncü modelde oluşturulmuştur (Tablo 3.12). Bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimlerin sınanmasında çoklu bağlantı olmasından kaçınmak amacıyla etkileşim değişkenleri merkezileştirilmiştir. Tablo 3.10'te araştırmanın tüm değişkenlerine ait Pearson korelasyonları verilmiştir.

Tablo 3.11'de görüldüğü gibi rekabetçi faaliyete yönelik modeller istatistiki olarak 0.01 düzeyinde anlamlıdır (F:140,052 p:0,000; F:115,484 p:0,000). Rekabetçi faaliyetteki değişimin yüzde 90'ı rekabetçi işbirliği özellikleri ile açıklanabilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı ve hata terimleri arasında otokolerasyon bulunmadığı görülmektedir. Durbin-Watson 1,752, en yüksek VİF değeri 6,560, en düşük tolerans değeri ise 0,152'dir.

Model 1 rekabetçi işbirliğinin özelliklerini açıklayan değişkenler ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkileri göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın merkeziliği ve rekabetçi faaliyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta$ :.010, p<.001). Böylece H1 hipotezi desteklenmektedir. Merkezi konumda bulunan firmaların rekabetçi hamlelerin sayısı daha yüksek olmakta ve agresif davranış sergilemektedirler.

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın yapısal özerkliği ve rekabetçi faaliyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen bu ilişki negatiftir ( $\beta$ :-,017, p<.01). H3 hipotezi desteklenmektedir. Özerk firma rakipleri ile bilgi ve kaynak akışında avantaja sahip olmasına rağmen bu durum rekabetçi faaliyetini azaltmaktadır.

Tablo 3.11. Rekabetçi Faaliyete İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabetçi İşbirliğinin Özellikleri	Rekabetçi Faaliyet			
	Model 1		Model 2	
	$\beta$	p	$\beta$	p
Merkezilik	,010	,000***	,010	,000***
Yapısal Özerklik	-,017	,003**	-,017	,003**
Bağların Gücü	-,072	,013*	-,052	,214
Pazar Örtüşümü	,094	,043*	,081	,082
İşbirliği Kapsamı	-,050	,131	-,033	,334
Firma Yaşı	,003	,971	,046	,556
Firma *Kapasite	,756	,000***	,693	,000***
Pazar Payı	,069	,000***	,067	,000***
Bağların Gücü * Yapısal Özerklik	-	-	-,049	,231
Pazar Örtüşümü * Yapısal Özerklik	-	-	,106	,031*
R	,955		,957	
R <sup>2</sup> (Düzeltilmiş)	,906		,908	
R <sup>2</sup> (Değişim)	,912		,004	
F	140,051		115,484	
F (Değişim)	-		,093	
p	,000		,000	

p<.05\*; p<.01\*\*; p<.001\*\*\* düzeyinde anlamlı

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın bağlarının gücü ve rekabetçi faaliyet arasında anlamlı ve negatif ilişki bulunmaktadır ( $\beta$ :-,072, p<.05). H5 hipotezi 0,05 anlamlılık düzeyinde desteklenmiştir. Firmaların güçlü bağlarla rekabetçi işbirliği ilişkisinde olmaları rekabetçi faaliyetlerini azaltmaktadır. Yani rakip firmalarla güçlü bağların oluşturulduğu, geliştirilmiş kod paylaşım veya serbest satış anlaşmaları, ağ

ittifakı, hisse temelli ortaklık, JV, şirket kurma ve satın alma gibi rekabetçi işbirliği ilişkileri rekabetçi faaliyetlerini olumsuz etkileyerek gerçekleştirdikleri hamle sayısını düşürmektedir.

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi faaliyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta: .094$ ,  $p < .05$ ) ve H7 hipotezi desteklenmektedir. Buna göre rakiplerin faaliyet gösterdiği pazar segmenti ne kadar örtüşürse rekabetçi hamle sayıları yani rekabetçi faaliyet o kadar artmaktadır. Firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi faaliyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından H9 hipotezi desteklenmemektedir.

Kontrol değişkenlerinde Model 1'de firmanın kapasitesi rekabetçi faaliyeti etkilemektedir. Ancak rekabetçi faaliyet bir hacim ölçüsü olduğundan kapasitesi yüksek firma ve kapasitesi düşük olan firma arasında farklılıkların olması mümkündür. Gnyawali ve diğerleri (2006) tarafından bu farklılığın olması doğal kabul edilmiştir. Çünkü yüksek kapasiteye sahip firmalar bu avantaj sayesinde daha fazla rekabetçi hamle gerçekleştirebilirler. Ancak rekabetçi hamle karmaşıklığı ile böyle bir ilişki mevcut değildir. Aynı şekilde pazar payı ile rekabetçi faaliyet ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur ( $\beta: .069$ ,  $p < .001$ ).

Model 2'de ise tüm bu değişkenlere etkileşim değişkenleri eklenerek sınanmıştır. Rekabetçi faaliyet üzerindeki bağ gücünün etkisini yapısal özerklik etkileyip etkilemediği H11 ile test edilmektedir. Bu değişkenler arasındaki etkileşimin katsayısı ( $\beta: -.049$ ) anlamlı olmadığından hipotez desteklenmemektedir. Bu modeldeki diğer etkileşim ise rekabetçi faaliyet üzerindeki pazar örtüşümü etkisini yapısal özerkliğin etkisini göstermektedir. Pazar örtüşümü ve yapısal özerklik etkileşimi, rekabetçi faaliyeti arttırmaktadır ( $\beta: .106$ ,  $p < .05$ ). Firmalar yüksek pazar örtüşümü bulunan rakiplerle yüksek yapısal özerkliğe sahip işbirliği oluşturduğunda, yüksek pazar örtüşümü bulunan rakiplerle düşük yapısal özerkliğe sahip firmalarla olduğundan daha fazla rekabetçi faaliyette bulunmaktadır. Böylece hipotez 13 desteklenmektedir. Ancak etkileşim değişkenlerinin modele eklenmesi ile rekabetçi hamle faaliyetindeki değişimi açıklayan model 0,004'ü bu değişkenlerle açıklanabilmektedir. İstatistikî olarak hipotez 13 desteklenmesine rağmen pazar örtüşümü ve yapısal özerkliğin karşılıklı etkileşimin etkisi oldukça düşüktür.

**Tablo 3.12. Rekabetçi Hamle Karmaşıklığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Rekabetçi İşbirliğinin Özellikleri	Rekabetçi Hamle Karmaşıklığı			
	Model 3		Model 4	
	$\beta$	p	$\beta$	p
Merkezilik	,001	,852	,001	,990
Yapısal Özerklik	-,011	,330	-,014	,235
Bağların Gücü	-,106	,067	-,111	,184
Pazar Örtüşümü	,319	,001***	,286	,002**
İşbirliği Kapsamı	,169	,012*	,190	,007**
Firma Yaşı	,011	,941	,060	,705
Firma *Kapasite	-,181	,500	-,313	,246
Pazar Payı	,142	,000***	,141	,000***
Bağların Gücü * Yapısal Özerklik	-	-	-,163	,047*
Pazar Örtüşümü * Yapısal Özerklik	-	-	,242	,014*
R	,801		,813	
R <sup>2</sup> (Düzeltilmiş)	,614		,630	
R <sup>2</sup> (Değişim)	,641		,021	
F	24,101		20,732	
F (Değişim)	-		3,246	
p	,000		,000	

p<.05\*; p<.01\*\*; p<.001\*\*\* düzeyinde anlamlı

Tablo 3.12’de rekabetçi hamle karmaşıklığına ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Model 3’de rekabetçi hamle karmaşıklığı üzerindeki bağımsız değişkenlerin ve kontrol değişkenlerinin etkisi sınanmıştır. Model 4’te ise bu değişkenlere etkileşim değişkenleri de eklenerek hipotezler test edilmiştir. Rekabetçi hamle karmaşıklığına yönelik modeller istatistikî olarak 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu

görülmektedir (F:24,101 p:0,000; F:20,732 p:0,000). Regresyon modelinde rekabetçi hamle karmaşıklığındaki değişimin yüzde 61'i rekabetçi işbirliği özellikleri ile açıklanabilmektedir. Araştırmada firma yaşı ve kapasitesi yüksek olan firmalar ile rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Firmanın pazar payı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur ( $\beta$ :.142,  $p < .001$ ).

Model 3 için analiz sonucuna göre, rekabetçi işbirliği ağının yapısal özellikleri olan firmanın merkeziliği, yapısal özerkliği ve bağlarının gücü ile rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Böylece Hipotez 2, 4 ve 6 desteklenmemektedir. Yani ağının yapısal özellikleri ile firmaların gerçekleştirdiği hamle türlerini çeşitlendirmesinin ilişkisi bulunmamaktadır.

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın pazar örtüşümü ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta$ :.319,  $p < .001$ ) ve hipotez 8 desteklenmektedir. Buna göre rakiplerin faaliyet gösterdiği pazar segmenti birbirininki ile ne kadar örtüşürse rekabetçi hamle karmaşıklığı o kadar artmaktadır. Rakiplerin pazarlarının benzerlik göstermesi gerçekleştirdikleri hamleleri çeşitlendirmektedir. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ve rekabetçi hamle karmaşıklığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta ( $\beta$ :.169,  $p < .05$ ) böylece hipotez 10 desteklenmektedir.

Model 4'te ise tüm bu değişkenlere etkileşim değişkenleri eklenerek hipotez 12 ve 14 test edilmiştir. Rekabetçi hamle karmaşıklığı üzerindeki bağ gücünün etkisini yapısal özerkliğin etkilediği görülmektedir. Bu değişkenler arasındaki etkileşimin katsayısı ( $\beta$ :-.163) 0.05 anlam düzeyinde desteklenmektedir. Ancak bu etkileşim negatiftir. Firmanın bağlarının güçlülüğü ve rekabetçi hamlelerinin karmaşıklığı arasında ilişki, işbirlikçileriyle yapısal özerkliğin fazla olması durumunda azalmaktadır. Bu negatif etkileşim, güçlü işbirliği bağlarının, yapısal özerkliğin rekabetçi faaliyete olan etkisini azalttığını göstermektedir.

Bu modeldeki diğer etkileşim ise rekabetçi hamle karmaşıklığı üzerindeki pazar örtüşümü etkisini yapısal özerkliğin etkileyip etkilemediğini sınanmaktadır. Analiz sonucuna göre pazar örtüşümü ve yapısal özerklik etkileşimi, rekabetçi hamle karmaşıklığını arttırmaktadır ( $\beta$ :.242,  $p < .05$ ). Firmalar yüksek pazar örtüşümü bulunan



rakiplerle yüksek yapısal özerkliğe sahip işbirliği oluşturduğunda, düşük yapısal özerkliğe sahip firmalarla olduğundan daha fazla hamle karmaşıklığını artmaktadır. Böylece hipotez 14 desteklenmektedir. Ancak etkileşim değişkenlerinin modele eklenmesi ile rekabetçi hamle karmaşıklığındaki değişimi açıklayan model 0,021'i etkileşim değişkenleri ile açıklanabilmektedir. İstatistikî olarak hipotezlerin desteklenmesine bu karşılıklı etkileşim etkisi oldukça düşüktür.

**Şekil 3.6.Araştırma Modelinin Hipotezleri ve Bulgular**

Test edilen ilişkiler					
H1	(+)	Firma merkeziliği	→	Rekabetçi faaliyeti	<b>Desteklendi</b>
H2	(+)	Firma merkeziliği	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	Desteklenmedi
H3	(-)	Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi faaliyeti	<b>Desteklendi</b>
H4	(-)	Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	Desteklenmedi
H5	(-)	Firmanın bağlarının gücü	→	Rekabetçi faaliyeti	<b>Desteklendi</b>
H6	(-)	Firmanın bağlarının gücü	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	Desteklenmedi
H7	(+)	Pazar örtüşümü	→	Rekabetçi faaliyeti	<b>Desteklendi</b>
H8	(+)	Pazar örtüşümü	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	<b>Desteklendi</b>
H9	(-)	İşbirliği kapsamı	→	Rekabetçi faaliyeti	Desteklenmedi
H10	(+)	İşbirliği kapsamı	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	<b>Desteklendi</b>
H11	(-)	Firmanın bağlarının gücü* Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi faaliyeti	Desteklenmedi
H12	(-)	Firmanın bağlarının gücü* Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	<b>Desteklendi</b>
H13	(+)	Pazar örtüşümü* Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi faaliyeti	<b>Desteklendi</b>
H14	(+)	Pazar örtüşümü* Firmanın yapısal özerkliği	→	Rekabetçi hamle karmaşıklığı	<b>Desteklendi</b>

Şekil 3.6'da araştırma modelinin hipotezleri ve bu hipotezlerin sınanması sonucu elde edilen bulguları göstermektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma havayolu sektöründeki firmaların, rekabet ve işbirliği ikilemi temelinde rekabetçi işbirliği ilişkilerinin rekabetçi davranışlarına etkisini irdelenmiştir. Son dönemlerde hem literatürde hem de uygulamada rekabetçi işbirliği ilişkilerinin daha fazla ilgi görmesine (Gnyawali ve diğerleri, 2006; Hassan ve diğerleri, 2010; Albers ve

Schweiger, 2011; Andrevski ve diğeri, 2013; Toh ve Polidoro, 2013) rağmen rakiple yapılan işbirliklerinin kazanç ve kayıpları üzerine tartışmalar bulunmaktadır. İşbirliklerin rekabet avantajı dahi sorgulanırken (Bleeke ve Ernts, 2003; Culpan, 2002; Lei ve Slocum, 1992) rakiple yapılan işbirliklerinde bu durum daha tartışmalıdır. McEvily ve Zaheer (1999: 1154) tarafından rekabet ve işbirliği arasındaki dengenin daha fazla araştırılması gerektiği belirtilmiştir.

Son dönemlerde araştırmacıların konuya ilgilerinin artmasına rağmen aradaki ilişkileri açıklayabilen strateji sunulmamaktadır. İşbirliği oluşturulan taraf rakip olduğundan bu işbirliğinin avantaj mı dezavantaj mı sağladığını saptamak kolay olmamaktadır. Araştırmada izlenen analiz yöntemi ile firmaların rekabetçi işbirliğinin temel unsurları olan rekabet ve işbirliği arasındaki ilişki boylamsal olarak görülebilmekte ve dinamik yapıyı analiz olanağı sağlamaktadır. Bu araştırmaya göre, rekabetçi işbirliği ilişkilerinin özelliklerine bakarak bir firmaların rekabetçi davranışının tahmin edilebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak rekabet içerisindeki firmaların merkeziliği rekabetçiliği artırırken yapısal özerkliği ve bağlarının gücü rekabetçiliği azaltmaktadır. Rakipler arasındaki yüksek pazar örtüşümü hem firma agresifliğini artırarak hem de repertuar çeşitliliği ile rekabeti şiddetlendirmektedir. İşbirliği kapsamının genişletilmesi ise repertuar çeşitliliğini artırarak rekabetçi davranışı etkilemektedir.

Rekabetçi işbirliği ağının yapısal özellikleri göz önüne alındığında merkezi firmanın rekabet avantajı daha yüksektir. Bu nedenle merkezi firmayı etkileyen ya da harekete geçiren hamlelerde bulunmak sektördeki rekabeti şiddetlendirecek ve merkezi konumdaki firmanın agresifliğini daha da arttıracaktır. Özerk veya güçlü bağlara sahip firmalar ise agresiflikleri azaldığından işbirliği yoğun ilişkilere yönelmektedirler. Rakipler arasında örtüşen pazarların artması mevcut rekabeti daha da şiddetlendirmektedir. Rekabetçi işbirliği anlaşmalarının kapsamının geniş tutulması ise sadece firmanın hamle repertuarını çeşitlendirmektedir.

Bu araştırmanın en önemli sonucu rakiplerle yapılan işbirliklerinde oluşan rekabet ve işbirliği ikilemi karşısında firmalara nasıl rekabet edeceklerine dair bir strateji sunabilmesidir. Bu genel sonuç çerçevesinde çalışmanın teorik ve sektörel bağlamıyla rekabet ve işbirliği arasındaki diğer önemli ilişkiler aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır. İlk üç başlık rekabetçi işbirliği ağının yapısal özelliklerini (ağ içerisindeki merkeziliği,

yapısal özerkliği ve bağlarının gücü) içermektedir. Diğer başlıklar ise pazar örtüşümü ve işbirliği anlaşmasının kapsamıdır.

### **Rekabetçi İşbirliği Ağında Merkeziliğin Rekabetçi Davranışa Etkisi**

Rekabet Dinamikleri Literatürü ve Ağ Düzenegî Teorisi, merkeziliğin sağladığı yararlar sayesinde firmaların daha agresif davranış sergileyerek sektördeki rekabeti daha da şiddetlendirdiğini belirtmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001; Chen, 1996). Araştırma sonucuna göre literatürü ile uyumlu olarak firmaların merkeziliğinin arttıkça daha agresif davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Merkezi konumdaki firmaların diğer firmalara olan bağımlılıkları az olduğundan işbirliğinden elde edecekleri getiriyi sağlayabilmek için başka işbirlikçi alternatifleri de mevcuttur. Gnyawali ve diğerleri (2006: 513)'ne göre merkezi firma, rakiplerinin yetenekleri, onları harekete geçiren dürtüleri ve hamleleri hakkında oldukça fazla bilgiye ulaşabilecektir. Merkezdeki firmanın sektörün rekabetçiliği ve rakipleri hakkında artan bilgisi, rekabetçi fırsatların farkına varmasını sağlar. Ayrıca merkezi firmanın kaynak ve bilgi akışı tüm işbirlikçilerinden daha fazla olması sebebiyle pozitif asimetri elde eder.

Güçlü bir pozisyonda ve rakibin bulundurduğu kaynaklara gereksinim duymayan bir firma, rekabet temelinde bir ilişkiye odaklanır. Aksi durumda eğer firma rakibin bulundurduğu kaynaklara gereksinim duyuyorsa ve ağ içerisinde güçlü bir pozisyona sahip değilse en iyi seçenek işbirliği yoğunluğu yüksek ilişki türüdür (Bengtsson ve Kock, 1999: 188-189). Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde merkezi firma için agresif rekabetçi davranış sergilenirken merkezi olmayan firmalar için ise rekabet ve işbirliği arasında denge işbirliği tarafına yönelmektedir.

Havayolu sektöründe rekabetçi işbirliği ağında merkezi konumda bulunan firmanın sahip olduğu pozisyon, rekabetçi davranışlarını daha agresif hale getirmektedir. Firmanın merkeziliği arttıkça gerçekleştirdiği hamle sayısı da artmaktadır. Ancak hamle repertuarı bundan etkilenmemektedir. Diğer bir ifadeyle merkezi firmanın ağ içerisinde güçlü konumu, bilgi ve kaynak asimetrisi, uyguladığı rekabetçi hamlelerin sayısını arttırırken hamle çeşitliliğini etkilememektedir. Bu durumda rakipleri, merkezi firmayı etkileyebilecek rekabetçi hamleler uygularken dikkatli davranmalı, rakibin olası bir misillemesini göz önüne almalıdırlar.

### **Rekabetçi İşbirliği Ağında Yapısal Özerkliğin Rekabetçi Davranışa Etkisi**

Rekabet Dinamikleri Literatürü, özerk firmanın hem kaynağa hem de esnekliğe dayalı avantaja sahip olduğundan birçok yeni fikirlerle deneme yapabileceğini ve çok çeşitli hamleleri üstlenebileceğini belirtmektedir (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 514). Ancak araştırma sonucu havayolu sektöründeki özerk firmaların rekabetçi faaliyetlerinin arttırmamakta tam tersine azaltmaktadır. Özerk firmaların bilgi ve kaynak akışında sahip olduğu avantaj, rekabetçi faaliyetlerini yani hamle sayısını azaltmaktadır. Bu durum mevcut araştırmanın bağların gücü sonucuyla da uyumludur. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde bağ gücü ve yapısal özerklik arttıkça firmanın agresifliğinin azaldığını görülmektedir.

Yapısal özerklik, firmalara ağ içerisinde bilgi edinimi ile ilgili bazı avantajlar sağlamaktadır. Rekabetçi işbirliği ağında bulunan firmalar hakkındaki güncel gelişmelerden haberdar olurlar ve bilgi edinimleri daha özgündür (Gnyawali ve diğerleri, 2006: 514). Ancak Ahuja (2000: 452) tarafından belirtildiği gibi yapısal özerklik bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir ancak rakipler arasındaki güven oluşumunu kısıtlamaktadır. Sektörde yapısal özerkliğin fazla olması, rekabetçi hamlelerin henüz herhangi bir mecrada yayınlanmadan, dolaylı bağlantılarla rakiplere ulaşabileceğini göstermektedir. Özellikle niyetsel hamleler daha çabuk diğer firmalara yayılarak rakibin dikkatini çekmektedir. Ancak niyetsel hamleler uygulamaya geçirilmeyebilir sadece rakibi yönlendirme ya da gözdağı verme amacı da taşıyabilir.

### **Rekabetçi İşbirliği Ağında Bağların Gücünün Rekabetçi Davranışa Etkisi**

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde bağların güçlü olması, rakipler arasında daha çok bilgi ve kaynak akışının, etkileşim sıklığının, kaynak bağımlılığının yüksek düzeyini göstermektedir. Araştırma sonucuna göre, bağların gücü arttığında rekabetçi faaliyet azalmakta yani rakiplerle güçlü bağlara sahip olunması rekabetçi hamle sayısını azaltmaktadır.

Rekabet Dinamikleri Literatürü, firmalar arasındaki bilgi ve kaynak akışının işbirlikçilerin rekabetçi agresifliğini arttırdığını ileri sürmesine (Chen, 1996; Ferrier, 2001; Hassan ve diğerleri, 2010) rağmen Ağ Düzenegi Teorisi güçlü bağların işbirliği ilişkilerinde avantaj sağladığını belirtirken rakiplerle olan işbirliklerine değinmemektedir ve ayrıca Granovetter (1973) tarafından işbirliklerinde zayıf bağların avantajı vurgulamakta ve bu zayıf bağların, bilgi ve kaynakların tahsis edildiği önemli bir köprü

görevinde olduğu belirtmektedir. Bu açıdan mevcut araştırmanın sonucu Ağ Düzenegi Teorisine yakındır.

Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde firmaların güçlü bağlara sahip olması, bilgi ve kaynak akışının işbirlikçiler arasında dolaşımını göstermektedir. Rakipler ile güçlü işbirliği bağlarının varlığı etkileşimlerinin sıklığını ve yoğunluğunu arttırmaktadır. Inkpen ve Tsang (2005: 152)'e göre rakipler arasında rekabetin şiddetli olması, her rakibin diğerinden sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan kaçınması nedeniyle rakipler olan bağlar ihtiyatlı ve gergin olmaktadır. Sadece bilgi paylaşımı değil kaynak paylaşımı içinde aynı durum söz konusudur. Rakipler spesifik bilgi ve kaynaklara sahip olduğunda rakibe avantaj sağlaması durumundan kaçınarak bu avantajı kendisine saklamayı tercih etmektedir.

Bu araştırmada rekabetçi işbirliği ilişkilerinde havayolu firmaları güçlü bağlarını, geliştirilmiş kapsamlı anlaşmalar, ağ ittifakları ve hisse temelli işbirlikleri ile oluşturduğu görülmüştür. Rekabetçi işbirliğinde aralarında hisse temelli bir bağlılığın olması rekabet yoğun ilişkiler yerine işbirlikçi yoğun rekabetçi işbirliği ilişkilerinin geliştirildiği göstermektedir. Bu nedenle rakiplerin daha işbirliği odaklı davranış sergilemeleri rekabetçi davranışlarını azaltmaktadır.

Bu kısımdaki bir diğer önemli sonuç ise rekabetçi işbirliği ağının yapısal özellikleri ile ilgilidir. Ağın yapısal özellikleri dikkate alındığında, merkeziliğin agresifliğe pozitif etkisi dışında diğer yapısal özelliklerin etkisi negatiftir. Bu durum merkezi firmanın agresif davranırken diğer firmaların ağın yapısal özelliklerini rekabet odaklı kullanmadıklarını göstermektedir. Yani rekabetçi işbirliği ağında merkezi firma olmak rekabet odaklı olmayı, ağın diğer yapısal özellikleri ise işbirliği odaklı olmayı mümkün kılmaktadır.

Ağın yapısal özellikleri ile ilgili diğer çarpıcı sonuç ise firmaların rekabetçi hamle karmaşıklığı ile ağın yapısı arasında bir ilişkinin olmamasıdır. Repertuar çeşitliliğinin göstergesi olan hamle karmaşıklığı ağın yapısal özelliklerinden bağımsız olduğu görülmüştür. Rekabetçi işbirliği ağı içerisinde firma nasıl bir pozisyonda bulunursa bulunsun firmanın sahip olduğu hamle repertuarı bundan etkilenmemektedir. Bu durum havayolu sektöründe hamle repertuarı oluşturulmasında rekabetçi işbirliği ağının etkisinin olmadığını göstermektedir.

### **Rekabetçi İşbirliği Ağında Firmaların Pazar Örtüşümünün Rekabetçi Davranışa Etkisi**

Rekabet Dinamikleri Literatürü, rakipler arasında pazar örtüşümünün yüksek olmasının misilleme tehdidinden dolayı firmaların diğer pazarlarını korumak adına rekabetçi davranışlarını azalttığını ileri sürmektedir. Rakiplerin örtüşen pazarlarında daha ılımlı bir rekabetin var olduğunu belirtmektedir (Baum ve Korn, 1996; Gimeno ve Woo, 1996). Ancak bazı araştırmalar bunun tersi sonuçlara ulaşmıştır. Örneğin, rakiplerin pazar örtüşümünün yayılımına göre farklı şekillerde rekabet ettikleri belirtilmektedir (Hassan, 2003: 12). Rakipler arasında rekabet yoğunluğunun farklı olması, firmaların bazı rakiplerin rekabetçi hamlelerini diğer rakiplerinkinden daha önemli gördükleri ve daha farklı şekilde karşılık verdikleri anlamına gelmektedir. Firmaların birbirine bağımlı olması ise devamlı bir etkileşim modeli oluşturarak birbirlerinin hamlelerine karşılık verme olasılığı daha da yükseltmektedir (Pegels ve diğerleri, 2000: 915). Eğer pazar rakibin hamlesiyle saldırıya uğramışsa ve firma bu pazarda önemli bir konuma sahipse o pazara rakibin gelecek olan karşı hamlesi daha saldırgan olabilir. Eğer örtüşen pazar sayısı çok ise saldırgan bir karşı hamle için daha fazla alan bulunmaktadır (Jayachandran ve diğerleri, 1999: 52).

Bu araştırmaya göre, firmaların pazar örtüşümünün fazla olması, daha agresif davranış sergilenmelerine ve daha karmaşık bir hamle repertuarı oluşturmalarına neden olmaktadır. Buna göre firmanın rakibi ile ortak alanına yönelik hamle gerçekleştirme mevcut rekabeti şiddetlendirmektedir. Araştırma bu açıdan literatürden farklı sonuca ulaşmış olsa da yukarıda belirtildiği gibi bu sonuçla uyumlu araştırmalar da mevcuttur. Bunun yanı sıra firmaların pazar örtüşümü ve rekabetçi faaliyet arasında ilişki, işbirlikçileriyle yapısal özerkliğin fazla olması durumunda artmaktadır. Yüksek pazar örtüşümü, yapısal özerkliğin rekabetçi faaliyete olan etkisini arttırdığını göstermektedir. Aynı ilişki rekabetçi hamle karmaşıklığında da görülmektedir. Yüksek pazar örtüşümü, yapısal özerkliğin rekabetçi hamle karmaşıklığına olan etkisini arttırdığını göstermektedir.

### **Rekabetçi İşbirliği Ağında İşbirliği Kapsamının Rekabetçi Davranışa Etkisi**

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde işbirliği kapsamını inceleyen çalışmalar bulunmamaktadır. Rakiple yapılan formal ya da informal işbirliği anlaşmasının içeriksel boyutu daha önce araştırılmamıştır. Ancak işbirliği ilişkisinin belirleyici bir boyutu olması nedeniyle araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, rekabetçi işbirliği



ilişkilerinde firmanın işbirliği kapsamı ile rekabetçi faaliyet arasında ilişki bulunmazken rekabetçi hamle karmaşıklığı ile ilişkilidir. Yani işbirliği anlaşmalarının kapsamı genişledikçe bundan hamle sayısını etkilenmezken hamle repertuarının çeşitliliği artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer dikkat çeken sonucu ise rekabetçi hamle karmaşıklığı üzerinde rekabetçi işbirliği ağının yapısal özelliklerinin etkisi bulunmazken pazar örtüşümü ve işbirliği kapsamının repertuar çeşitliliğini arttırdığı görülmektedir. Sonuç olarak firmalar rakipleriyle işbirliği yönelmiş olsa da aralarındaki rekabetçi işbirliği ilişkisinde rekabet yoğunluğunun daha yüksek olduğu görülmektedir.

Karşımızdaki firma/firmaların davranış modelini anlamak, rekabetçi işbirliği ilişkisinin getiri ve kaybını belirleyen kritik noktadır. Rekabetçi işbirliğine girişmeden önce firmaların rekabetçi profilinin çıkarılması, işbirliğinin gelecekteki yönünün belirlenmesini sağlayacaktır. Bu nedenle rekabet ya da işbirliği yoğun ilişkilerde, yoğunluk derecesine göre strateji belirlemek önem taşımaktadır.

Bu araştırma rekabet dinamikleri alanında yapılan akademik çalışmaların gelişimine katkı sunmakta ve aynı zamanda konuyla ilgili uygulamacıların rekabet stratejisi geliştirirken yararlanabilecekleri rekabetçi işbirliği analizinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada izlenen analiz yöntemi bir sektördeki rekabetçi işbirliğinin temel unsurları olan rekabet ve işbirliği arasındaki ilişkinin, rekabetçi işbirliği özellikleri üzerinden incelendiğinde rekabetçi davranışın nasıl oluşabileceğini göstermektedir. Araştırmanın arka planını oluşturan Rekabet Dinamikleri Literatürü ve Ağ Düzenliği Teorisi uygulama kısmının bulgularını ve literatürü büyük ölçüde desteklerken, araştırılan sektörün firmaları arasında oluşan dinamikler sektöre özgü farklı açılımları da gündeme getirmektedir.

### **Geleceğe Yönelik Çalışmalar**

Havayolu sektörünün karakteristik özelliklerinden biri, firmaların faaliyet gösterdiği pazara ve bu pazardaki tüketici kitlesine yönelik herhangi bir tehdit algıladığında pazarını korumak için harekete geçmesidir. Bu nedenle rakiple aynı pazar segmentini paylaştığında daha agresif davranmakta ve daha karmaşık hamle repertuarı oluşturmaktadır. Bu durum Rekabet Dinamikleri Literatürünün, pazar örtüşümü arttığında rakiplerin daha hoşgörülü davranarak agresifliklerinin azaldığı görüşünün tam tersidir. Bu farklılığın altında yatan neden ileriki çalışmalarda araştırılabilir.



Sektörün diğerk bir karakteristik özelliği ise devlet tarafından desteklenen bir firmanın sektördeki güçlü konumudur. Bu durum sadece rekabetçi işbirliği ilişkileri ile açıklanamamaktadır. Bu nedenle ileriki çalışmalarda sektörde devlet düzenlemelerinin rolünün, yasal ve politik gücün sektöre etkisi tartışılabilir.

Havayolu sektöründe, literatürde belirtilenin aksine hamle repertuarı oluşturulmasında rekabetçi işbirliği ağının etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durum hamle repertuarının çeşitlendirilmesinde ya da sadeleştirilmesinde işbirliği ağı dışındaki unsurların etkisi olduğuna dikkat çekmektedir. Stratejik hamle repertuarının oluşmasında hangi faktörlerin etkili olduğu, yeni bir araştırmanın konusunu oluşturabilir.

Bu araştırmanın kapsamı rekabetçi hamlelerle sınırlandırılmıştır. Gelecek çalışmalarda hamle ve misilleme ilişkisinin oluşturduğu rekabetçi etkileşim dahil edilebilir.

Ayrıca bu araştırma sadece Türkiye bağlamında gerçekleştirilmiştir. İlerleyen araştırmalarda birden fazla ülkelerin karşılaştırılması yapılabilir. Havayolu sektörünün yanı sıra sivil havacılık sektörünün diğerk alt sektörlerini de içeren bir araştırma tasarlanabileceği gibi etkileşim bulunan sektörler arasında karşılaştırma yapılabilir. Böylece farklı sektörlerle uygulanabilen bir araştırma metodolojisi geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açar, Arzu; E. Fulya Sarvan. “Halk Sağlığı Politikaları Karşısında Uluslararası Sigara Firmalarının Rekabetçi Dinamikleri”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 12.1-2, 2016, 68-118.
- Ahuja, Gautam. "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study." *Administrative Science Quarterly*, 45.3, 2000, 425-455.
- Aime, Federico. Collaborating and Competing? Uncoupling Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances, Unpublished Dissertation, Michigan State University, 2007.
- Albers, Sascha and Bastian Schweiger. “Network-Based Competition – Antecedents, Forms and Research Implications”, 5th International Conference on Economics and Management of Networks, December 1 to December 3, 2011, Limassol, Cyprus.
- Albers, Sascha; Bastian Schweiger. “Network-Based Competition – Antecedents, Forms and Research Implications”, 5th International Conference on Economics and Management of Networks, Limassol, Cyprus, December 1-3, 2011.
- Andrevski, Goce. Daniel J. Brass; Walter J. Ferrier. “Alliance Portfolio Configurations and Competitive Action Frequency”, *Journal of Management*, , 42(4), 2016, 811-837.
- Antoldi, Fabio.; Daniele Cerrato; Donatella Depperu. “Strategic Networks, Trust and the Competitive Advantage of SMEs”, (Ed.) Export Consortia in Developing Countries: Successful Management of Cooperation Among SMEs, 14, 2011, 126.
- Aslan, Zuhale. “Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği”, Başkent Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2005.
- Aşık, Nuran Akşit. “Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, *Mevzuat Dergisi*, 2008, 11(126).
- Bae, Jonghoon and Martin Gargiulo. (2003) “Local Action and Efficient Alliance Strategies in the Telecommunications Industry”, *Working Paper Series*, INSEAD, <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1001> Erişim Tarihi 08.05.2014.

- Bain, Joe S. "Economies of Scale, Concentration, and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries", *American Economic Review*, 44, 1954, 15-39.
- Bain, Joe S. "Relation of Profit Rate to Industry Concentration: Theoretical Considerations and Some Empirical Evidence", *Quarterly Journal of Economics*, 65, 1951, 293-324.
- Bain, Joe S. "The Impact on Industrial Organization", *The American Economic Review*, 54.3, *Papers and Proceedings of the Seventy-sixth Annual Meeting of the American Economic Association*, 1964, 28-32.
- Bain, Joe S. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University, Cambridge, 1956.
- Barney, Jay B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1, 1991, 99-120.
- BarNir, Anat.; Ken A. Smith. "Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks", *Journal of Small Business Management*, 40.3, 2002, 219-232.
- Basdeo, Dax K.; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm; Violina P. Rindova; Pamela J. Derfus. "The Impact of Market Actions on Firm Reputation", *Strategic Management Journal*, 27.12, 2006, 1205-1219.
- Baum, Joel A.C; Helaine J. Korn. "Competitive dynamics of interfirm rivalry." *Academy of Management journal*, 39.2, 1996, 255-291.
- Bengtsson, Maria; Sören Kock. "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*", 14.3, 1999, 178-194.
- Bengtsson, Maria; Sören Kock. "Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, 411-426.
- Bengtsson, Maria; Sören Kock. "Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14.3, 1999, 178-194.

- Bettis, Richard A.; David Weeks. "Financial Returns and Strategic Interaction: The Case of Instant Photography", *Strategic Management Journal*, 8, 1987, 549-563.
- Bleeke, Joel; David Ernts. "Sınır Ötesi İttifaklarda Kazançlı Çıkmanın Yolu", (Çev: Ahmet Kardam), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, 2003, MESS Yayınları, Ankara.
- Boyd, Jens L.; Rudi KF Bresser. "Performance Implications of Delayed Competitive Responses: Evidence from the US Retail Industry", *Strategic Management Journal*, 29.10, 2008, 1077-1096.
- Burgers, Willem P.; Charles W. L. Hill; W. Chan Kim. "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 14, 6, 1993, 419-432.
- Burt, Ronald S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1992. Erişim Tarihi 30.05.2017
- Caves, Richard E. "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure." *Journal of Economic Literature*, 18.1, 1980, 64-92.
- Caves, Richard E.; Michael E. Porter. "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, 1977, 241-262.
- Chan-Olmsted, Sylvia; Mark Jamison. "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market", *European Management Journal*, 19, 3, 2001, 317-331.
- Chen, E. Li-Chain. *Strategy as Competitive Moves: Extending Competitive Dynamics Research to New Markets and New Moves*, Stanford University, Unpublished Dissertation, Stanford, 2007.
- Chen, Ming-Jer. "Competitive Dynamics Research: An Insider's Odyssey", *Asia Pacific Journal of Management*, 26.1, 2009, 5-25.
- Chen, Ming-Jer. "Competitive Dynamics: Eastern Roots, Western Growth", *Cross Cultural & Strategic Management*, 23.4, 2016, 510-530.

- Chen, Ming-Jer. "Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective", *Journal of Management Inquiry*, 2008.
- Chen, Ming-Jer. "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 21, 1996, 100-134.
- Chen, Ming-Jer. *Competitive Strategic Interaction: A Study of Competitive Actions and Responses*, Unpublished Dissertation, University of Maryland, 1988.
- Chen, Ming-Jer; Danny Miller. "Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform", *Academy of Management Annals*, 6.1, 2012, 1-89.
- Chen, Ming-Jer; Danny Miller. "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, 85-102.
- Chen, Ming-Jer; Donald C. Hambrick. "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, 38.2, 1995, 453-482.
- Chen, Ming- Jer; Hao- Chieh Lin; John G. Michel. "Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration" *Strategic Management Journal*, 31.13, 2010, 1410-1430.
- Chen, Ming-Jer; Ian C. MacMillan. "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility", *Academy of Management Journal*, 35.3, 1992, 539-570.
- Chen, Ming-Jer; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses", *Management Science*, 38, 1992, 439-455.
- Chen, Ming-Jer; S. U. Kuo-Hsien; Wenpin Tsai. "Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective", *Academy of Management Journal*, 50.1, 2007, 101-118.
- Chen, Ming-Jer; S. Venkataraman; Sylvia Sloan Black; Ian C. MacMillan. "The Role of Irreversibilities in Competitive Interaction: Behavioral Considerations from Organization Theory", *Managerial and Decision Economics*, 23, 2002, 187-207.

- Chi, Lei; T. Ravichandran; Goce Andrevski. "Information Technology, Network Structure, and Competitive Action." *Information Systems Research*, 21.3, 2010, 543-570.
- Child, John.; David Faulkner; Stephen B. Tallman. *Cooperative Strategy*, Oxford University Press, New York 2005.
- Child, John; David Faulkner. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, 1998, Oxford University Press, Oxford, New York. İçerisinde Clarke-Hill, Colin.; Huaning Li; Barry Davies. "The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach", *Management Research News*, 26(1), 2003,1-20.
- Chuang, You-ta.; Jung-Chin Shen; Peggy Ng. "The Roles of Alliance Networks in Dyadic Competitive Interaction in the Context of Mergers and Acquisitions, Summer Conference, Denmark, June 2009.
- Clarke-Hill, Colin.; Huaning Li; Barry Davies. "The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach", *Management Research News*, 26.1, 2003,1-20.
- Connelly, Brian L.; Laszlo Tihanyi; David J. Ketchen Jr; Christina Matz Carnes; Walter J. Ferrier. "Competitive Repertoire Complexity: Governance Antecedents and Performance Outcomes", *Strategic Management Journal*, 38.5, 2017, 1151-1173.
- Contractor, Farok J.; P. Lorange. *Cooperative Strategies International Business*, 1988. Lexington, MA: Lexington Books. İçerisinde Hassan, Ahmad. ; James J. Chrisman; Fatma Mohamed. "Horizontal Alliances and Competitive Aggressiveness: An Embeddedness Approach", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 17.3, 2010, 240-252.
- Culpan, Refik. "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms", *Management Revue*, 19(1-2): 2008, 94-105.
- Culpan, Refik. *Global Business Alliances: Theory and Practice*, Quorum Boks, Wesport, Connecticut, London 2002.
- Currall, Steven C.; Andrew C. Inkpen. "A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 33(3): 2002,475-495.

- D'aveni, Richard A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
- Demirel, Yunus.; Nurzahit Keskin; Türker Baş; Gültekin Yıldız. "Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 22(68): 2011, 73-90.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2016.
- Dixit, Avinash K.; Barry J. Nalebuff. *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, Çev. Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi, İstanbul 2002.
- Dixit, Avinash K.; Barry J. Nalebuff. (2002): *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, Çev. Nermin Arık, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Domke-Damonte, Darla j. An Investigation of Antecedents and Outcomes of Cooperative and Competitive Strategic Repertoire: The Case of the Commercial Airline Industry, Unpublished Dissertation, The Florida State University, Florida, 1998.
- Dutton, Jane E.; Robert B. Duncan. "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Diagnosis", *Strategic Management Journal*, 8.3, 1987, 279-295.
- Düden, Sibel. "Dağıtım Kanalı İşlem Maliyetlerinin Fırsatçılık ve İşbirliği Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Otomotiv Sektörü Dağıtım Kanalı Üzerine bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012, Antalya.
- Dyer, Jeffrey H. "Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18(7): 1997, 535-556.
- Dyer, Jeffrey H.; Harbir Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23, 4 1998, 660-679.



- Dyer, Jeffrey H.; Harbir Singh. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23.4, 1998, 660-679.
- Farrell, Joseph.; Garth Saloner. "Standardization, Compatibility, and Innovation." *The RAND Journal of Economics*, 1985, 70-83.
- Ferrier, Walter J. "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44, 2001, 858-877.
- Ferrier, Walter J.; Cormac Mac Fhionnlaoich; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. "The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views", *Managerial and Decision Economics*, 23.4- 5, 2002, 301-316.
- Ferrier, Walter J.; Douglas W. Lyon. "Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity", *Managerial and decision economics*, 25.6- 7, 2004, 317-327.
- Ferrier, Walter J.; Hun Lee. "Strategic Aggressiveness, Variation, and Surprise: How Tthe Sequential Pattern of Competitive Rivalry Influences Stock Market Returns", *Journal of Managerial Issues*, 14. 2, 2002, 162-180.
- Ferrier, Walter J.; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. "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), 1999, 372-388.
- Fligstein. Neil; Doug McAdam. "Toward a General Theory of Strategic Action Fields", *Sociological Theory*, 29.1, 2011, 1-26.
- Freeman, Linton C. "Centrality in Social Networks Conceptual Clarification", *Social Networks*, 1: 1979, 215-239.
- Gibbs, Richard; Andrew Humphries. (2009): *Strategic Alliances & Marketing Partnerships: Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, First published.

- Gimeno, Javier. "Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation" *Academy of Management Journal*, 47.6, 2004, 820-842.
- Gimeno, Javier.; Carolyn Y. Woo. "Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation." *Organization Science*, 7.3, 1996, 322-341.
- Gnyawali, Devi R.; Byung-Jin R. Park. "Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation", *Research Policy*, 40, 2011, 650–663.
- Gnyawali, Devi R.; Evan H. Offstein; Rebecca S. Lau. "The Impact of the CEO Pay Gap on Firm Competitive Behavior", *Group & Organization Management*, 33.4, 2008, 453-484.
- Gnyawali, Devi R.; Jinyu He; Ravindranath Madhavan. "Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination", *Journal of Management*, 32.4, 2006, 507-530.
- Gnyawali, Devi R.; Ravindranath Madhavan. "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *The Academy of Management Review*, 26(3): 2011, 431-445.
- Grimm, Curtis M.; Hun Lee; Ken G. Smith. *Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press 2006.
- Grimm, Curtis M.; Ken G. Smith. *Strategy as Action*. South-Western Publishing, Cincinnati 1997.
- Gulati, Ranjay N. "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 1995, 619-652.
- Gulati, Ranjay.; Nitin Nohria; Akbar Zaheer. "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 21: 2000, 203-215.
- Gündoğdu, Mehmet. *Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar*, Uzmanlık Tezleri Serisi, No. 98, Rekabet Kurumu, Ankara 2009.

- Gündüz, Ertan. "The Competitive Tension as a Moderator for Strategic Innovation". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 2013, 553-561.
- Gündüz, Ertan.; Fatih Semerciöz. "The Relation between Competitive Tension and Strategic Innovation", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 2012, 29-39.
- Hargadon, Andrew.; Robert I. Sutton. "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, 716-749.
- Hassan, A. Moustafa. Antecedents and Consequences of Competitive Aggressiveness: An Embeddedness Perspective, Unpublished Dissertation, Mississippi State University, 2003.
- Hassan, Ahmad. ; James J. Chrisman; Fatma Mohamed. "Horizontal Alliances and Competitive Aggressiveness: An Embeddedness Approach", *Journal of Leadership & Organization Studies*, 17.3, 2010, 240-252.
- Hassu, Metin. *Rekabet Hukuku ve Hava Taşımacılığı Sektörü*, Rekabet Kurumu, Ankara 2004.
- Hayani, Dhouha Baklouti. "The Dyad Approach: Action / Reaction between Leader and Challenger in Retailing", *Journal of Research in Marketing*, 5.2, 2016, 357-368.
- Hayek, Friedrich August. "The Use of Knowledge in Society." *The American Economic Review*, 1945, 519-530.
- Hossain, Liaquat. "Effect of Organisational Position and Network Centrality on Project Coordination", *International Journal of Project Management*, 27: 2009, 680-689.
- Hoyt, James; Huq Faizul. "From Arm's-Length to Collaborative Relationships in the Supply Chain: An Evolutionary Process", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2000, 30(9).
- IATA, Annual Review 2016, [www.iata.org](http://www.iata.org), Erişim Tarihi 15.01.2017.
- Inkpen Andrew C.; Eric W. K. Tsang. "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *The Academy of Management Review*, 30.1, 2005, 146-165.
- Inkpen, Andrew C.; Steven C. Currall, "Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", *Organization Science*, 15.5, 2004, 586-599.

- Ireland, R. Duane.; Michael A. Hitt; Deepa Vaidyanath. "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage", *Journal of Management*, 28(3), 2002, 413-446.
- Jablin, Fredric M.; Linda L. Putnam. *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications, 2000.
- Jack, Sarah L. "The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis", *Journal of Management Studies*, 42(6): 2005, 1233-1259.
- Jayachandran, Satish.; Javier Gimeno; P. Rajan Varadarajan. "The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy." *The Journal of Marketing*, 1999, 49-66.
- Kaya, Dilek S. Havayolu Yolcu Taşımacılığı Sektörü, Aralık 2016.
- Ketchen Jr, David J.; Charles C. Snow; Vera L. Hoover. "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, 30, 2004, 779-804.
- Khanna, Tarun.; Ranjay Gulati; Nitin Nohria. "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 19(3), 1998, 193-210.
- Kirzner, Israei M. *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago and London 1973.
- Köker, Ali R. Örgütlerarası Ağların Yenilik Derecesi Üzerindeki Etkileri: OSTİM ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Çalışma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2008, Ankara.
- Krishnan, Rekha.; Xavier Martin; Niels G. Noorderhaven. "When Does Trust Matter to Alliance Performance?", *Academy of Management Journal*, 49(5), 2006, 894-917.
- Kuyucak, Ferhan.; Şengür Yusuf. "A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective", *The Business Review, Cambridge*, 19.1, 2011, 62-69.

- Kuyucak, Ferhan.; Şengür Yusuf. “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri için Genel bir Çerçeve”, *KMU İİBF Dergisi*, 11.16, 2009, 132-147.
- Larrañeta, Bárbara; Shaker A. Zahra; José Luis Galán González. "Strategic Repertoire Variety and New Venture Growth: The Moderating Effects of Origin and Industry Dynamism", *Strategic Management Journal*, 35.5, 2014, 761-772.
- Lee, Hun.; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm; August Schomburg. “Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation”, *Strategic Management Journal*, 21.1, 2000, 23-30.
- Lee, Jai J. Corporate Strategic Action Portfolios and Firm Performance in the US Telecom Industry (1984-2004), University of Pittsburgh, Unpublished Dissertation, 2008.
- Lei, David.; Jhon W. Slocum. “Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances”, *California Management Review*, 35(1): 1992, 81-97.
- Lei, David.; John W. Slocum; Robert A. Pitts. “Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning”, *Journal of World Business*, 32(3): 1997, 203-223.
- Lin Julia L.; Shin-Chieh Fang; I. S. Lu. “Competition or Cooperation? An Exploratory Study of Cross-border Industry Network”, Academy of International Business (AIB) 2008 Annual Conference, Milan, Italy, 2008.
- Luo, Xueming.; Aric Rindfleisch; David K. Tse. “Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance”, *Journal of Marketing Research*, 44, 2007, 73-83.
- Luo, Yadong. “A Coopetition Perspective of Global Competition, *Journal of World Business*”, 42, 2007a, 129-144.
- Luo, Yadong. “Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?”, *Strategic Management Journal*, 28, 2007b, 39-60.
- Lyon, Douglas W.; Walter J. Ferrier. “Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence of the Top Management Team”, *Journal of Managerial Issues*, 2002, 452-469.

- Macher, Jeffrey T.; B. Wade James. "The "Black Box" of Strategy: Competitive Responses to and Performance from Adverse Events", 2014. [http://extranet.isnie.org/uploads/isnie2013/macher\\_wade.pdf](http://extranet.isnie.org/uploads/isnie2013/macher_wade.pdf) Erişim Tarihi 12.05.2014.
- MacMillan, Ian.; Mary Lynn McCaffery; Gilles Van Wijk. "Competitors' Responses to Easily Imitated New Products-Exploring Commercial Banking Product Introductions. *Strategic Management Journal*, 6.1, 1985, 75-86.
- Madhavan, Ravindranath.; Balaji R. Koka; John E. Prescott. "Networks in Transition: How Industry Events (re) Shape Interfirm Relationships." *Strategic Management Journal*, 1998, 439-459.
- Mahapatra, Satyanarayan.; Alok Saklani. "Strategic Alliance: Key Issues and Factors Responsible For success and Failure of an Alliance", *Monash Business Review*, 3.3, 2007.
- Mason, Edward S. "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *The American Economic Review*, 29, 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Fifty-first Annual Meeting of the American Economic Association, 1939, 61-74.
- McEvily, Bill.; Akbar Zaheer. "Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, 20.12, 1999, 1133.
- Menon, Anoop R.; Dennis A. Yao. "Elevating Repositioning Costs: Strategy Dynamics and Competitive Interactions", *Strategic Management Journal*, 2017.
- Miles, Matthew B. "Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 24.4, 1979, (590-601).
- Miller, Danny.; Ming-Jer Chen. "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry", *Administrative Science Quarterly*, 39.1, 1994, 1-23.
- Miller, Danny.; Ming-Jer Chen. "The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 17, 1996, 419-439.
- Mises, Ludwig von. *Human Action: A Treatise on Economics*, Yale University Press: New Haven 1949.

- Mitsuhashi, Hitoshi; Henrich R. Greve. "A Matching Theory Of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility", *Academy of Management Journal*, 52, 5, 2009, 975-995.
- Nalebuff, Barry J.; Adam M. Brandenburger. *Co-opetition*. New York, Doubleday 1996.
- Nayyar, Praveen R.; Karen A. Bantel. "Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based on Speed and Variety". *Advances in Strategic Management*, 10, 1994, 193-222.
- Neuman, W. Lawrence. *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (Çev. Sedef Özge), Yayın Odası, İstanbul, 2009.
- Nohria, Nitin.; Carlos Garcia- Pont. "Global Strategic Linkages and Industry Structure." *Strategic Management Journal*, 12.S1, 1991, 105-124.
- Nokelainen, Tomi. A Typology of Competitive Actions, Tampere University of Technology, Unpublished Dissertation, Tampere, 2008.
- Orhan, Gamze.; Ender Gerede. "A Study of the Strategic Responses of Turkish Airline Companies to the Deregulation in Turkey", *Journal of Management Research*, 5.4, 2013, 34.
- Oxley, Joanne E.; Rachelle C. Sampson. "The Scope Governance of International R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, 25, 2004, 723-749.
- Özer, Alper. "Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5.15, 2006, 32-44.
- Özkan-Canbolat, Ela. "Örgütsel Ağ Düzenineğin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik ve Değişime Etkisi: Çankırı Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, 2008, Ankara.
- Pacheco. Desiree F.; Thomas J. Dean. "Firm Responses to Social Movement Pressures: A Competitive Dynamics Perspective" *Strategic Management Journal*, 36.7, 2015, 1093-1104.
- Park, Seung Ho; Dongsheng Zhou. "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation", *Academy of Management Review*, 30, 3, 2005, 531-554.



- Park, Seung Ho; Ungson Gerardo R. "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", *Organization Science*, 12(1): 2001, 37-53.
- Pegels, C. Carl.; Yong I. Song; Baik Yang. "Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, 911-923.
- Peng, Tzu-Ju A.; hen Pike; Johnson Chung-Hsin Yang; Göran Roos. "Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice", *British Journal of Management*, 23, 2012, 532-560.
- Perreault, William D.; Laurence E. Leigh. "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments." *Journal of Marketing Research*, 26.2, 1989, 135.
- Porter, Michael E. "The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management", *The Academy of Management Review*, 6, 1981, 609-620.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
- Powell, Walter W.; Kenneth W. Koput; Laurel Smith-Doerr. "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, 1996, 116-145.
- Prahalad, C.K.; Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, 1990, 79-91.
- Prahalad, Coimbatore K.; Richard A. Bettis. "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7.6, 1986, 485-501.
- Pratt, Michael G. "For the Lack of A Boilerplate: Tips On Writing Up (And Reviewing) Qualitative Research", From the Editors, *Academy of Management Journal*, 52.5, 2009, (856–862).
- Provan, Keith G.; Amy Fish; Joerg Sydow. "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks", *Journal of Management*, 2007, 33.3, 479-516.

- Rao. Hayagreeva; Calvin Morrill; Mayer N. Zald. "Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms", *Research in Organizational Behavior*, 22, 2000, 237-281.
- Ritala, Paavo; Jukka Hallikas; Heli Sissonen. "The Effect of Strategic Alliances Between Key Competitors on Firm Performance", *Management Research*, 6(3): 2008, 179-187.
- Sarvan, Fulya.; Eren Durmuş; Tuğba G. Yenidoğan; Onur Dirlik. "Antalya Serbest Bölgesi'nde Yat Üretim Kümesinin Gelişimi: Kaynaklara Dayalı Bir Analiz", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 2010, 286-312.
- SAS, <https://www.sasgroup.net/en/market-overview>, Erişim tarihi 15.01.2017.
- Schomburg August; Curtis M. Grimm; Ken G. Smith. "Avoiding new product warfare: The role of industry structure", *Advances in Strategic Management*, 10, 1994, 145-173.
- Schumpeter, Joseph Alois. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, Harper 1950.
- Schumpeter, Joseph Alois. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press: Cambridge. <https://books.google.com.tr/books> (26.07.2016).
- Scott, John. *Social Network Analysis*. Sage, 2017. [books.google.com](https://books.google.com) Erişim tarihi 02.11.2017.
- Silverman, Brian S.; Joel A.C. Baum. "Alliance-Based Competitive Dynamics", *Academy of Management Journal*, 45.4, 2002, 791-806.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu, 2016.
- Smith, Ken G.; Curtis M. Grimm. "A Communication Information Model of Competitive Response Timing", *Journal of Management*, 17, 1991, 5-23.
- Smith, Ken G.; Curtis M. Grimm; Greg Young; Stefan Wally. "Strategic groups and rivalrous firm behavior. Towards a reconciliation" *Strategic Management Journal* 18: 149-157. 1997.

- Smith, Ken G.; Curtis M. Grimm; Martin J. Gannon. *Dynamics of Competitive Strategy*. Sage Publications, Inc, 1992.
- Smith, Ken G.; Curtis M. Grimm; Martin J. Gannon; Ming-Jer Chen. "Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the Domestic Airline Industry", *Academy of Management Journal*, 34.1, 1991, 60-85.
- Smith, Ken G.; Curtis M. Grimm; Ming-Jer Chen; ve Martin J. Gannon. "Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence", *Journal of Business Research*, 18.3, 1989, 245-258.
- Smith, Ken G.; Walter J. Ferrier; Hermann Ndofor. "Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions", *Handbook of Strategic Management*, 2001, 315-361.
- Song, Yong II. 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, 1997.
- Sönmez, Rukiye. "İşbirlikçi Rekabet Ağı İçerisinde Firmaların Rekabetçi Davranışları", *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 2016, 1-23.
- Sönmez, Rukiye; Ebru Özer. "Strateji Oluşturma Sürecinde Rekabetçi Hamle Agresifliğinin Rolü". 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2015, 819-825.
- Sönmez, Rukiye; Umut Eroğlu. "Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki", *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (Basım aşamasında), 2018.
- Sönmez, Rukiye; Umut Eroğlu. "Rekabetçi Çevrede Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misillemenin Belirlenebilirliği Üzerine Bir Araştırma", 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi. Muğla, 2014, 270-272.
- Sözen, H. Cenk. "Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara 2007.

- Sözen, H. Cenk. *Örgütsel Öğrenme, Değişim ve Sosyal Ağ Düzenekleri*, (Der. Varoğlu AK. ve Basım N.), *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2009.
- Sözen, H.Cenk. “Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği”, Başkent Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2007, Ankara.
- Stancheva, Anastassia R.; Maria P. Kehayova; Violeta Y. Dimitrova. "The Competitive Dynamics' Approach in Bulgaria", 2011.
- Stuart,Toby E. “Alliance Networks: View from the Hub”, *Mastering Strategy*, Tim Dickson (Ed.), Harlow: Pearson Education Limited, 2000.
- Şengün, A. Elif. “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7.1-2, 2007, 5-38.
- Taşçı, Deniz.; Akansel Yalçinkaya. “Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10.2, 2015, 177-201.
- Thompson, John L.; Martin Frank. *Strategic Management: Awareness and Change*, 5th Edition 2005.
- Tichy, Noel M.; Michael L. Tushman; Charles Fombrun. "Social Network Analysis for Organizations", *Academy of Management Review*, 4.4, 1979, 507-519.
- Toh, Puay Khoon.; Francisco Polidoro. “A Competition-Based Explanation of Collaborative Invention within the Firm”, *Strategic Management Journal*, 34, 2013, 1186-1208.
- Uhlenbruck, Klaus.; Margaret Hughes-Morgan; Michael A. Hitt; Walter J. Ferrier; Rhett Brymer. “Rivals’ Reactions to Mergers and Acquisitions”, *Strategic Organization*, 15.1, 2016, 40-66.
- Uzun, Ayşe Ö. *Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Rekabet Kurumu, Ankara 2007.

- Weigelt, Keith.; Ian MacMillan. "An Interactive Strategic Analysis Framework." *Strategic Management Journal*, 9.1, 1988, 27-40.
- Wernerfelt, Birger. "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.2, 1984, 171-180.
- Wheelen, Thomas L.; J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*, Eleventh Edition, Pearson Education, New Jersey 2008.
- Williamson, Oliver E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, 75-94.
- Yaşar, Mehmet. "Analysis of the Competition Between Transportation Modes from the Perspective of Competitive Dynamics: A Study on Ankara-Istanbul Transportation Line", *Transport & Logistics: the International Journal*, 17.42, 2017, 2406-1069.
- Yaşar, Mehmet; Ender Gerede. "Rekabetçi Repertuarların Yer Hizmetleri İşletmelerinde İncelenmesi: Rekabetçi Dinamikler Bağlamında Bir Değerlendirme", 25. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Başken Üniversitesi, Ankara, 25-27 Mayıs 2017.
- Young, Greg.; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. "Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance", *Organization Science*, 7.3, 1996, 243-254.
- Zacharias, Nicolas A.; Bjoern Six; Dirk Schiereck; Ruth M. Stock. "CEO Influences on Firms' Strategic Actions: A Comparison of CEO, Firm, and Industry Level Effects", *Journal of Business Research*, 68.11, 2015, 2338-2346.
- Zeng, Ming. "Managing the Cooperative Dilemma of Joint Ventures: The Role of Structural Factors", *Journal of International Management*, 9: 2003, 95-113.
- Zhang, Zhe. Alliance Paradox: An Emirical Study of Alliance Portfolio Effects on Customer Service Quality in the U.S. Airline Industry, University of Central, Unpublished Dissertation, Florida Orlando, Florida, 2009.

## EKLER

### Ek 1. Rekabetçi Hamlelere Yönelik Kodlama Listesi

Fiyat indirim	Fiyat arttırma
Yeni promosyon	Hizmet geliştirme
Yeni hizmet sunma	Günlük uçuş artışı
Günlük uçuş azalışı	Pazardan çıkış
Yeni pazara giriş	Pazara giriş indirim
Özel uçuş ücreti ilanı	Bilet değişim masrafı
Sık uçan yolcu programı	Bilet ücretinde yapısal değişiklik
Uçak satın alma	Aktarma merkezi oluşturma
Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği	Diğer firmalarla promosyon oluşturma
Yatay ittifak	Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği
Yabancı havayolu firmalarıyla işbirliği	<i>Sponsorluk anlaşmaları*</i>
Diğer işbirliği faaliyetleri	<i>Sosyal sorumluluk projeleri*</i>
Sektörel satın alma ve birleşme	<i>Reklam ve tanıtım*</i>
Miller ve Chen (1994) tarafından geliştirilmiştir. <i>İşaretliler (*) sektörel karakteristikler göz önüne alınarak eklenmiştir.</i>	