

TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNÜN REKABET DİNAMİKLERİ: RAKİP FİRMALAR ARASINDAKİ REKABETÇİ HAMLELERİN BELİRLENMESİ¹

Rukiye Sönmez²

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Biga UBF,
Çanakkale

Umut Eroğlu³

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Biga
İİBF, Çanakkale

ÖZET

Bu araştırma rekabet dinamikleri çerçevesinde, havayolu sektöründe rakip firmaların oluşturduğu rekabetçi hamlelerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Firmaların aynı sektör içerisinde birbirleriyle rekabet ederken uyguladıkları strateji, gerçekleştikleri tüm hamlelerin belirlenmesiyle ortaya çıkarılabilmektedir. Bu şekilde havayolu firmalarının stratejilerinin değişimi, süreç olarak ele alınabilmekte ve incelenebilmektedir. Araştırmanın örneklemini Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmalardır. Veri toplama süreci ve yorumlama aşamasında, nitel araştırma yöntemine başvurulmuş böylece sektörün betimlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca Türkiye bağlamına özgü bir rekabetçi hamle tipolojisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak sektörde rekabetçi hamleler yoğun bir şekilde uygulanmakta ve rekabetin şiddetli olduğu görülmektedir. Uygulanan tüm hamleler tekrar sınıflandırıldığından pazar oluşturma, fiyatlandırma, hizmet, pazarlama ve promosyon, işbirliği ilişkileri ve kapasite hamleleri olarak altıya ayrılmaktadır.

GİRİŞ

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

Bu çerçevede araştırmanın ana amacı Türkiye havayolu sektöründe rakip firmalar arasında uygulanan rekabetçi hamleleri belirlemek ve bu hamlelerin sektöre özgü kategorizasyonunu oluşturabilmektir. Bu çalışma ile birlikte rekabet dinamikleri çerçevesinde, Türkiye havayolu sektörüne özgü bağlamın ortaya konulması ile sektördeki rekabetçi hamlelerin profili belirlenmesi ve sektöre özgü rekabetçi hamle tipolojisinin oluşturulması hedeflenmektedir.

REKABET DİNAMİKLERİ LİTERATÜRÜ

Rekabet dinamikleri araştırmaları, Smith ve diğerleri [1992]'nin "rekabetin eylem temelli yaklaşımı" [action-based view of rivalry] kavramına dayanmaktadır [Chen, 2007: 46]. Bu kavram Chen, Ferrier, Grimm, Miller, Smith ve Young gibi araştırmacılar tarafından geliştirilerek firmaların rekabet sürecini ön plana çıkarmaktadır. Rekabet dinamikleri araştırmaları, direkt olarak firma davranışını

¹ Bu çalışma Rukiye Sönmez'in doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Bankacılık ve Finans Böl., E-posta: rukiyesonmez@gmail.com

³ Dr. Öğr.Üyesi, İşletme Böl., E-posta: erogluumut@hotmail.com

sınamaya yönelik rekabetçi hamlelere odaklanmaktadır. Hem sektör hem de firma düzeyindeki öncüller, hamleleri belirlemek için kullanılmıştır [Chen, 2007: 51]. Bu literatür firmaların rakipleriyle rekabet ederken ne yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır [Chen ve Miller, 2012: 3]. Bu anlayış çerçevesinde rekabetçi hamlelerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Literatürdeki bu sınıflandırmalar, farklı sektörlerle uyulanabilen genel bir ayırım ve bir sektöre özgü ayırım olmak üzere farklılaşmaktadır. Farklı sektörlerdeki rekabetçi hamleleri ortaya koymaya yönelik sınıflandırma fiyatlama, pazarlama, ürün, kapasite, hizmet ve niyetel hamleler olarak genel bir şekilde sınıflandırmıştır [Ferrier ve diğerleri, 2002; Lyon ve Ferrier, 2002]. Böyle bir ayırım birden fazla sektörü araştırıp karşılaştırmaya olanak sağlamaktadır. Ancak her sektörün kendine özgü dinamiklerinin olması nedeniyle sektör ya da firma düzeyinde yapılan araştırmalar için daha spesifik bir ayırım gerekmektedir. Havayolu sektörü için bu ayırımı yapan araştırmalar farklılıklar içermesine rağmen başlıca sınıflandırmalar aşağıda sıralanmıştır:

Rekabet dinamikleri araştırmaları, genellikle havayolu sektörünü [Smith vd., 1991; Miller ve Chen, 1994; Chen ve Hambrick, 1995] konu almaktadır çünkü bunlar firmaların rekabetçi konumlarının ve ürünlerinin iyi bilindiği yerleşik pazarlardaki rekabetçi hamlelere odaklanmıştır [Chen, 2007: 1]. Havayolu sektörüne özgü rekabetçi hamlelerin sınıflandırıldığı çoğu araştırma, Levine [1987]'nin sınıflandırmasına dayanmaktadır [Chen vd, 1992; Chen ve Miller 1994]. Levine [1987] tarafından firmalarının uygulanan başarılı stratejilerinin sınıflandırıldığı ve deregüle edilmiş havayolu sektörünün davranışlarının analiz edildiği makalede (şirket evliliği ve birleşme, dikey ağ entegrasyonu ve kod paylaşımı, merkezi ve bağlantılı rota sistemi, karmaşık ücret yapısı, sık uçan yolcu programları, seyahat acenteleri ve teşvik komisyonları, bilgisayar rezervasyon sistemleri, slotların kontrolü ve sektöre yeni girenlerin var olma sorunu olarak) 10 çeşit strateji olarak Endüstriyel Organizasyon Teorisi temelinde sınıflandırılmıştır.

Smith vd. [1991] tarafından rekabetçi misillemeler, örgütsel bilgi işleme ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak için hamleler 16 çeşit olarak sınıflandırılmıştır. Bunlar; yeni ürün tanıtımı, şirket evliliği, yeni aktarma merkezi oluşturma, fiyat indirimi, yeni promosyon faaliyetleri, ortak reklam çalışmalarıdır. Diğer hamleler belirtilmemiştir ve bu hamlelerin nasıl bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu araştırmada geçmemektedir.

Chen vd. [1992] misillemelerin rekabetçi hamle özelliklerine göre belirlenebilir olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında hamleleri (şirket evliliği ve satın alma, fiyat değişiklikleri, promosyon, yeni pazara giriş, hizmet geliştirme, ...) olarak 16 çeşide ayırmış ancak tüm hamle çeşitleri çalışmada belirtilmemiştir.

Chen ve MacMillan [1992] ise rekabetçi hamlelerin ertelenmesi ya da hiç cevaplanmaması üzerine yaptığı araştırmaya 13 spesifik rekabetçi hamleyi dahil edilmiştir. (fiyat indirimi, promosyon, hizmet geliştirme, seyahat acentelerinin komisyon oranının artırılması, yerel havayolu firmalarıyla ittifak, şirket evliliği ve satın alma, havayolu dışındaki firmalarla promosyon oluşturma, günlük uçuş artışı, günlük uçuş azalışı, pazardan çıkış, pazara giriş, diğer havayollarıyla işbirliği, aktarma merkezi oluşturma). Araştırmadaki bu hamleler Smith vd. [1991]'nin çalışması temelinde oluşturulmuştur.

Chen ve Miller [1994] rekabetçi katılığın kaynağı ve sonuçları üzerine yaptığı araştırmada ise Chen ve MacMillan [1992] hamle verileri kullanılmasına rağmen bu araştırmada 23 hamle çeşidi olarak sınıflandırmaktadır.

Marcel vd., [2010] ise rekabetçi hamlelerin sınıflandırılmasında tümevarım yaklaşımını kullanarak uzmanlar tarafından öznel kodlama yapılmıştır. Bunun sonucunda rekabetçi hamleler (fiyatlama, uçuş hattı, biletleme, işbirliği, hizmet ve kargo) 6 çeşit olarak sınıflandırılmıştır.

Bu araştırmada ise sektör için oldukça kapsamlı bir sınıflandırma olan Chen ve Miller [1994]'in hamle çeşitleri temel alınmıştır. Ancak bazı hamlelerin çok az ya da hiç uygulanmaması, Türkiye bağlamındaki araştırmalar için ayrı bir sınıflandırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmamızın ilerleyen bölümlerinde sektörde rekabetçi hamlelerin belirlenme süreci ve bu süreç sonucunda Türkiye sektörüne özgü rekabetçi hamle tipolojisi sunulmaktadır.

YÖNTEM

Bu araştırmanın tasarımı nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile toplanacak veri türünün belirlenmesi, verilerin nereden toplanacağını seçilmesi, veri toplama araçları ve prosedürleri ile verilerin elde edilmesi, sektörel bulgulara ulaşılması sağlanmıştır.

Araştırmanın Örneklemi

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

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

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

I. Aşama: 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. Ayrıca bu mecraları sıklıkla takip ettikleri ve güvenilir buldukları belirtilmiştir. Görüşmelerden elde edilen sonuç doğrultusunda belirtilen tüm mecraların taranması uygun görülmüştür ve burada yayınlanan metinlerin elde edilmesi aşamasına geçilmiştir.

II. Aşama: Firmalar ile İlgili Metinlerin Elde Edilmesi Metin, bir iletişim ortamı görevi gören her türlü yazılı, görsel veya sözlü öğedir. Bu araştırma kapsamında metin, havayolu firmalarının duyuruları veya e-bültenleri, web sitesi, sektörel dergi makaleleridir [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 firmaların web siteleri sürece dahil edilmiştir. Son olarak sektörel dergilerdeki metinlere ulaşabilmek için dergilerdeki havayolu firmalara ait tüm haberler taranmıştır.

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.

III. Aşama: 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 kodlama esnasında en eski tarihli metin dikkate alınmıştır. Bunun

sonucunda 25.003 metin elde edilmiş olup bunların yüzde 72'si AirportHaber, yüzde 22'si AirNewsTimes, yüzde 6'sı ise firmaların duyuruları, e-bültenleri ve web sitesi olarak dağılmaktadır. Veri toplama sürecinin tamamlanmasından sonra firmalara ait tüm rekabetçi hamlelerin kodlanması için uygulama kısmına geçilmiştir.

UYGULAMALAR

Rekabet dinamikleri araştırmalarında [Chen ve MacMillan, 1992; Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve diğerleri, 1999; Fjeldstad ve diğerleri, 2004; Gnyawali ve diğerleri, 2008] çoğunlukla yapılandırılmış içerik analiziyle, elde edilen metinlerden rekabetçi hamlelere ulaşılmaktadır. İçerik analiziyle bu metinlerin içeriği karşılaştırılabilmekte ve nicel tekniklerle [tablolar, çizelgeler gibi] analiz edilebilmektedir [Neuman, 2009: 466].Yapılandırılmış içerik analizinin uygulanmasında hem açık kodlama hem de örtük kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Açık kodlama bir metindeki görünür 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 Tablo 1'de verilmiştir. Bu kodlama sistemine göre 23 hamle çeşidi bulunmakta [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.

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.Araştırmanın ilk bulgularını, içerik analizi ile elde edilen rekabetçi hamlelere ait sektörel bulgular oluşturmaktadır. Türk havayolu sektöründe gerçekleştirilmiş olan rekabetçi hamlelerin dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Rekabetçi Hamleler			
Yeni pazara giriş	440	Diğer firmalarla promosyon oluşturma	48
Özel uçuş ücret ilanı	358	Pazara giriş indirimi	40
Günlük uçuş artışı	227	Sektörel satın alma ve birleşme	26
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	223	Pazardan çıkış	21
Uçak satın alma	219	Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği	13
Reklam ve tanıtım	151	Network ittifak	8
Sponsorluk anlaşmaları	147	Fiyat indirimi	7
Hizmet geliştirme	139	Günlük uçuş azalışı	6
Sık uçan yolcu programı	129	Bilet ücretinde yapısal değişiklik	3
Yeni promosyon	98	Fiyat arttırma	1
Yabancı havayolları firmalarıyla işbirliği	79	Aktarma merkezi oluşturma	1
Sosyal sorumluluk projeleri	59	Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği	1
Yeni hizmet sunma	56	Bilet değişim masrafı	0
Toplam			2.500

Tablo 1: Sektörde Uygulanan Rekabetçi Hamleler (2008-2016)

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

- Havayolu firmaları tarafından en fazla uygulanan hamle **yeni pazara giriş** hamlesidir. Yeni pazara giriş hamlesi uçulan her yeni destinasyonu ve mevsimsel olarak uçulan destinasyonlarda yaz ve kış tarifelerine göre uçuşun yeniden başlanmasını içermektedir. Her yeni destinasyon uçuş ağının 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. diğer sektörlerle işbirliğine önem verildiği anlaşılmaktadır.
- **Uçak satın alma** hamlesi sadece filo ya katılan veya kiralanan uçakları kapsar. Sipariş anlaşmaları niyetel 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 niyetel 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 tarifiyle hazırlanmış yeni tarifleri uçuş menüsüne eklemesi, Atlasjet'in Dr. Ender Saraç'ın hazırladığı zayıflatıcı ve sağlıklı kilolarını korumaya yönelik menüler sunması hizmet geliştirme hamlesidir.
- **Sık uçan yolcu programı** hamlesi, havayolu firmalarının müşteri sadakati kazanmak için uyguladıkları özellikle kaliteli hizmet-yüksek fiyat sunan havayollarının tercih ettiği hamlelerden biridir. Firmalar tarafından zaman zaman ekstra mil puanlar hediye edilmekte, puanlarını firmanın marka işbirliklerinde kullanma gibi avantajlar sunulmaktadır. Bu tarz sadakat programları firmaların fiyat savaşı tuzağına düşmesini engellemektedir.
- **Yeni promosyon hamlesi**, bir bilet alana bir bilet hediye edilmesi, gidiş dönüş bilet için ücretsiz aktarma gibi çeşitli promosyonların 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 indirimin 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 değişikliği*dir. Ayrıca *bilet değişim masrafı* hamlesi sektörde hiç uygulanmamıştır.

Literatürde rekabetçi hamlelerin sınıflandırılması genellikle Amerika havayolu sektörüne yöneliktir. Ancak Türkiye havayolu sektörü karakteristik özellikler göstermesi nedeniyle bazı hamleler oldukça fazla uygulanırken bazıları çok daha az uygulanmakta hatta hiç uygulanmadığı görülmektedir. Yukarıda sırasıyla açıklanan ve toplamda 26 rekabetçi hamle çeşidinden oluşan kodlama, faaliyet alanlarına göre yeniden çeşitlendirilerek sektörel bulguların betimlenmesi kolaylaştıran Türkiye havayolu sektörüne özgü bir sınıflandırma haline getirilmiştir. Bu sınıflandırma Tablo 2'de görüldüğü gibi pazar oluşturma, fiyatlandırma, hizmet, pazarlama ve promosyon, işbirliği ilişkileri ve kapasite hamleleri olarak altı ana başlıkta toplanmaktadır. Alt başlıklar ise literatürdeki sınıflandırmalardan yola çıkılarak kodlanan rekabetçi hamlelerin, mevcut hamle sınıflandırmasında bulunmayan yani Türkiye bağlamında uygulanmamış olan hamlelerin ve ana başlık kategorisinde oldukça düşük bir yüzdeliğe sahip hamlelerin çıkarılması sonucu elde edilmiştir.

Pazar oluşturma Hamleleri	Fiyatlandırma Hamleleri	Hizmet Hamleleri	Pazarlama ve Promosyon Hamleleri	İşbirliği İlişkileri Hamleleri	Kapasite Hamleleri
*Yeni pazara giriş *Günlük uçuş artışı *Pazardan çıkış	*Özel uçuş ücreti ilanı *Pazara giriş indirimi	*Yeni hizmet sunma *Hizmet geliştirme	*Reklam ve tanıtım *Sosyal sorumluluk projeleri *Sponsorluk anlaşmaları *Sık uçan yolcu programı *Yeni promosyon *Diğer firmalarla promosyon oluşturma	*Sektör dışı işbirliği faaliyetleri *Yabancı havayolları firmalarıyla işbirliği *Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği *Sektörel satın alma ve birleşme *Ağ ittifakı	*Uçak satın alma

Tablo 2: Türkiye Havayolu Sektörüne Özgü Rekabetçi Hamlelerin Sınıflandırılması

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

SONUÇ

Sonuç olarak sektörde gerçekleştirilen hamlelerin ayrıntılı bir analizinin yapılması sektördeki firmaların stratejileri hakkında da bilgi sunmaktadır. Bu hamleleri anlamak aynı zamanda rakip firmaların uygulamalarını anlamayı da sağlamaktadır. Genel olarak, hamle sayılarının fazla olduğu görülmektedir. Bu da sektörde rekabetin şiddetli olduğunu göstermektedir. Havayolu firmaları tarafından en fazla uygulanan hamle yeni pazara giriş hamlesidir. Günlük uçuş artışı hamlesinin de oldukça fazla olması havayolu firmalarının yeni pazarlar oluşturmaya ve mevcut pazarlarına nüfus etmeye yönelik hamleleri daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Ardından pazarlama ve promosyon hamlelerinin fazlaca uygulandığı görülmektedir. Fiyatlandırma hamleleri ise çoğunlukla düşük maliyetli havayolu firmaları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu araştırma ile oluşturulan sektöre özgü bir tipolojinin belirlenmesiyle ileride yapılacak olan araştırmalara ve sektörün betimlenmesine derinlik kazandıracaktır.

Kaynaklar

- Chen, E. L., 2007. Strategy as Competitive Moves: Extending Competitive Dynamics Research to New Markets and New Moves, Stanford University, Unpublished Dissertation, Stanford.
- Chen, M.J., Smith, K.G., ve Grimm, C.M., 1992. "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses", Management Science, 38, 439-455.
- Chen, M.J., Danny M. 2012. "Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform", Academy of Management Annals, 6.1, 1-89.
- Chen, M.J., Hambrick D.C., 1995. "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", Academy of Management Journal, 38.2, 453-482.
- Chen, M.J., MacMillan, I.C., 1992. "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility", Academy of Management Journal, 35.3, 539-570.
- Ferrier, W.J., Fhionnlaioich, C.M., Smith, K.G. ve Grimm, C.M. 2002. "The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views", Managerial and Decision Economics, 23.4- 5, 301-316.
- Ferrier, W.J., Smith, K.G. ve Grimm, C.M., 1999. "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers", Academy of Management Journal, 42(4), 372-388.

- Fjeldstad, Ø. D., Becerra, M., ve Narayanan, S., 2004. Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 173-196.
- Gnyawali, D.R., Offstein, E.H., Lau, R.S., 2008. "The Impact of the CEO Pay Gap on Firm Competitive Behavior", *Group & Organization Management*, 33.4, 453-484.
- Levine, M.E., 1987. "Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy," *Yale J. Regulation*, 4, 393-494.
- Lyon, D.W., Ferrier, W.J., 2002. "Enhancing Performance with Product-Market Innovation: The Influence of the Top Management Team", *Journal of Managerial Issues*, 452-469.
- Marcel, J.J., Barr, P.S., ve Duhaime, I.M. 2010. The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics, *Strategic Management Journal*, 32, 115–138.
- Miller, D., Chen, M.J, 1994. "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry", *Administrative Science Quarterly*, 39.1, 1-23.
- Miller, D., Chen, M.J. 1996. "The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, 17, 419–439.
- Neuman, W.L. 2009. *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, (Çev. Sedef Özge), Yayın Odası, İstanbul.
- Perreault, W.D., Leigh, L.E., "Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments". *Journal of Marketing Research*, 26.2, 1989, 135.
- Smith, K.G., Grimm, C.M. ve Gannon M.J., 1992. *Dynamics of Competitive Strategy*. Sage Publications, Inc,
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, Martin J. ve Chen, M.J., 1991. "Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the Domestic Airline Industry", *Academy of Management Journal*, 34.1, 60-85.