

TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE RAKİP FİRMALAR
ARASINDAKİ REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ¹

Rukiye SÖNMEZ**, Umut EROĞLU***

ÖZ

Bu araştırma havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların rakipleriyle oluşturdukları işbirliklerine odaklanmaktadır. Bir firma aynı sektörde bulunan diğer firmalarla rekabetçi avantajı elde etmek için işbirliği oluşturmaktadır. Ancak rakip olmalarından dolayı bu amaçlarına ulaşmaları genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle araştırma firmaların rakipleriyle olan işbirliklerinin belirlenmesini, bu ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını ve böylelikle rakipler arasındaki etkileşimin açıklanmasını amaçlamaktadır. Örneklem olarak Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Araştırma sonucunda rakiplerle gerçekleştirilen işbirliklerinde, firmalar daha dikkatli hareket ederek belirli bir pazara ya da coğrafi alana yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işbirliği ilişkilerinde, firmaların birbirlerinin rekabetçi alanına girmemesi için genellikle yabancı firmalarla işbirliği tercih edilmekte ve işbirliğinin yoğun olduğu anlaşılmalarda pazar örtüşümü azaltılarak rekabetçi baskı hafifletilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşbirliği, Rekabet, Rekabetçi İşbirliği, Strateji, Havayolu Sektörü.

JEL Kodları: M10,M16, L10, L93.

* Bu çalışma Rukiye SÖNMEZ'in doktora tezinden üretilmiş ve VII. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansında sunulmuştur.

** Sorumlu Yazar, Tel: 0 543 975 9227 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga UBF, Bankacılık ve Finans Bölümü, rukiyesonmez@gmail.com

*** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü, erogluumut@hotmail.com

CO-OPETITION RELATIONSHIPS AMONG COMPETITORS IN THE TURKISH AIRLINE INDUSTRY

ABSTRACT

This research focuses on collaboration which firms operating in the airline industry engage in rivals. When firm collaborates with another in the same industry, the aim of both firms is to gain a competitive advantage. However, it is often not possible for both of them to achieve their goals in the same way owing to the fact that they are competitors. For this reason, it is aimed to determine the collaboration with competitors in industry and to better understand the structurally collaboration between competitors. The study sample consisted of firms operating in Turkish airline industry. The results suggest that firms concentrate on specific geographical area or activity in the co-optation relationships by acting more carefully. In addition, it is trying to decrease competitive pressure in the co-opetition relationships in the industry generally preferred to collaborate with foreign firms to avoid matching the competitive area of firms.

Keywords: Collaboration, Competition, Co-Opetition, Strategy, Airline Industry.

JEL Codes: M10,M16, L10, L93.

GİRİŞ

Gerçekleştirilen işbirliği ilişkileri geçmişten günümüze büyük bir değişim göstererek evrilmiştir. Bu değişim firmaları, oluşturdukları işbirliklerini ve bu işbirliğindeki diğer firma ya da firmaları daha iyi anlamalarını gerektirmektedir. Artan rekabet, sektörler arasındaki sınırların bulanıklaştırmış, hızla gelişen teknoloji gibi faktörler işbirliği ilişkilerinin yapısını da değiştirmiştir. Bu nedenlerden işbirliği yapılan alanların ve kapsamının da artması, aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların birbirleriyle gönüllü hatta zorunlu olarak iş yapmasını beraberinde getirmiştir. Böylelikle rekabetçi işbirliği olarak anılan, rakiplerle yapılan işbirlikleri oluşturulup zamanla daha da arttırılarak devam edilmiştir.

Rekabetçi işbirliği ilişkileri, firmanın kendi başına gerçekleştiremediği bir amaca ulaşmak için diğer firmaların yardımına ihtiyaç duyması sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı amaca ulaşmak isteyen diğer firma ya da firmaların ise rakip olduğu durumdur. İşbirliği ilişkisinin içerisine bir de rekabet girdiğinde durum daha karmaşık bir hal almaktadır. Rakip olmayan firmalarla bile yapılan işbirliklerinde fırsatçılık, asimetrik öğrenme, temel yeteneğin transferi gibi ciddi dezavantajlarla karşılaşılabilirken rakip firmalarla işbirliğinde riskler daha artmaktadır. Rakiplerle oluşturulan işbirliklerinin sayısını artmasına rağmen kazanım ve kayıpları net olarak bilinmemektedir.

Bu araştırma ile sektördeki firmaların rakiplerle olan işbirliklerinin belirlenmesini ve rakipler arasında gerçekleştirilen işbirliği ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasını amaçlamaktadır. Böylelikle sektörel bir betimlemeyi ve rakipler arasındaki etkileşimi açıklamayı hedeflenmektedir. Bu nedenle örneklem olarak Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Havayolu sektörü oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Rakiplerle işbirliği oldukça fazla tercih edilmekte ve farklı işbirliği türleri sektörde yaygın olarak oluşturulmaktadır.

Araştırmanın devamında rekabetçi işbirliği kavramı açıklanarak bu işbirliği türünün oluşturulma nedenleri ve meydana getirdiği dezavantajlar açıklanmıştır. Ardından Türkiye havayolu sektöründeki firmaların yerli ve yabancı rakipleri ile oluşturdukları rekabetçi işbirliği ilişkileri araştırılmıştır.

1. REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ

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. İşbirlikçi firma, rakip olduğunda durum daha da karmaşık olmakta ve rekabet ve işbirliği arasında bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Bu ikilem rekabetçi işbirliği (Co-Opetition) kavramı olarak bilinmektedir. İlk kez Raymond Noorda tarafından 1980'li yıllarda rekabet (competition) ve işbirliğinin (cooperation) birleştirilmesi ile ortaya atılmıştır.

1.1. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Oluşturulma Nedenleri

Firmaları rekabetçi işbirliği oluşturmaya yönelten bazı nedenler bulunmaktadır. Ancak bu nedenlerin çoğu stratejik işbirliği oluşturma nedenleriyle örtüşmektedir. Rekabetçi işbirliği için başlıca nedenlerden 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, Singh, 1998; Stuart, 2000; Luo, 2007a), çok uluslu firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılığın artması (Luo, 2007b: 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 temelinde, kaynaklarını etkin kullanmasına ve rekabet avantajı yaratacak uygulamalarının mevcut olmasına 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

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

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 ağlarını genişletme imkânına sahip olmaktadır (Gündoğdu, 2009: 23).

İkinci neden, firmanın yeni bir pazara girmek istediğinde *yeni pazarlar oluşturmanın veya geliştirmenin oldukça maliyetli olması* (Luo, 2007b: 131) durumunda ortaya çıkmaktadır. Rakiple işbirliği spesifik bir pazara giriş kolaylığı (Whellen, Hunger, 2008) ve mevcut pazarda ise pazar tamamlayıcılığı (Mitsubishi, 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 *bilim ve teknolojiye ilerlemelerdir*. Teknolojideki ilerlemeler fiyatların düşmesini sağlayarak daha fazla talep oluşmasını sağlar bu da sektörün ulusal ve uluslararası düzeyde büyümesini sağlamaktadır. (Chan-Olmsted, 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 gerçekleştirmektedir (Gündoğdu, 2009: 24). Tüketici ihtiyaçlarının sofistike bir hal alması (Luo, 2007) ve talep belirsizliği (Burgers vd., 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 işbirliklerinin sağladığı ölçek ve kapsam ekonomileri, bilet fiyatlarına yansıtıldığında tüketiciler için maliyet avantajı da sunmaktadır.

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, 2007b: 131). Bunun yanı sıra finansal riski azaltmak ve politik riski azaltmak için oluşturulmaktadır (Whellen, Hunger, 2008: 158).

Bir diğer rekabetçi işbirliği oluşturma nedeni *işbirlikçiden öğrenmedir* (Prahalad, Hamel 1990; Lei ve diğerleri 1997; Dyer, Singh, 1998) ve rakiplerden bilgi ve yeteneklerin öğrenilmesi, geliştirilmesi (Lei, Slocum, 1992; Dyer, Singh, 1998; Whellen, Hunger, 2008) temeline dayanmaktadır. Bir işbirliği ilişkisinde, işbirlikçi firmadan ne kadar fazla öğrenme ile işbirliği sonlandırılırsa ya da yüksek öğrenmeyle sürdürülürse kazanılan avantajda o kadar yüksek olacaktır (Culpan, 2008: 100).

Rekabetçi işbirliği oluşturmada diğer bir neden *bilgi transferidir*. Burada söz edilen bilginin anlamı, işbirliği oluşturmaksızın firmadan elde edilemeyecek olan bilgidir (Inkpen, Currall, 2004: 593). Oluşturulan işbirliklerinin çoğu bu bilgiyi transfer etmek içindir (Child vd., 2005: 46).

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden sonuncusu ise *artan rekabettir* (Gimeno, 2004; Park, 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 vd., 1993: 420). Ancak rekabetçi işbirliğine yönelme nedenlerinin dışında bazı durumlar da zorunlu olarak oluşturulmaktadır. Güçlü rakipler, faaliyette buldukları sektörün yapısı, yatırım maliyetlerinin yüksekliği, sektördeki otoritelerin baskıları, devlet denetimleri, değişen yasa ve politikalar gibi firmaların tek başına üstesinden gelemeyeceği bu gibi durumlar

Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki Rekabetçi İşbirliği İlişkileri

rekabetçi işbirliğini zorunlu kılmaktadır (Gündoğdu, 2009). Firmalar için rekabet edebilirliklerini arttırmak dahi işbirliği oluşturmanın önemli bir nedenidir.

1.2. Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Dezavantajları

Rekabetçi işbirliklerinin sayısının artması ve sunduğu avantajların yanı sıra ciddi kayıplara neden olabilecek hatta faaliyetlerine son vermelerine neden olabilecek çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır.

Bunlardan biri *fırsatçılıktır* davranışdır. Fırsatçılık, hile arayışı içerisinde olan bencillik ve aldatıcılık fiilidir (Williamson, 1991: 79). Fırsatçılık davranışı eğiliminde olan firma işbirliğinin tüm kazancını kendi bünyesine çekmeye çalışacaktır. Bu davranışı önlemeye yönelik anlaşmalar yapılabilse de bu anlaşmaların uygulamaya konması fazla maliyet içerebilmektedir. Bu durum özellikle küçük ölçekli firmalar için daha fazla tehdit oluşturmaktadır.

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 vd., 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. Ayrıca bu nedenle işbirliğinin devam ettirilmesi durumu *kısmi bağımlılık* olarak adlandırılmaktadır. Bu bağımlılık işbirliğinde pazarlık gücünü azaltmakta ve bağımlı taraf için işbirliğinin kazancını minimize etmekte hatta yok etmektedir.

Bir diğer dezavantaj ise rakipler arasında *bilgi ve öğrenme asimetrisinin oluşması, tek taraflı öğrenme ve spesifik bilgi akışının önlenememesidir*. Bir işbirlikçi diğerleri hakkında daha hızlı öğrenme gerçekleştirirken, rakibinin kendisine olan bağımlılığı artar ve aralarında öğrenme asimetrisi oluşur (Park, Ungson, 2001: 37). Öğrenen taraf ise pazarlık gücünü elinde bulundurabilmekte ve bağımlılığını minimuma

indirebilmektedir (Inkpen, Currall, 2004: 593). Bir taraf işbirliğinden daha fazla öğrenme ile ayrılırken aynı zamanda rakibinin temel yeteneğini öğrenip kendi bünyesine katabilir. *Temel yeteneğin kopyalanması* ise başka bir dezavantajı oluşturmaktadır. Firmaların sahip olduğu temel yeteneğin işbirlikçi tarafından kendi bünyesine katılması büyük bir risk oluşturmaktadır. Bu riskin üstesinden gelmek için temel yeteneğin kaynağının diğer firmalar tarafından bilinmemesi ya da temel yetenekle ilgili faaliyetlerin işbirliği alanının dışında tutulması gibi tedbirler alınabilir.

Rakip tarafından elde edilen kritik bir bilgi ya da nadir bir kaynak telafi edilemez zarara neden olabilir. Bu koşullar altında gerçekleştirilen bir işbirliğinde temel yeteneğin ayrı bir özenle korunması gerekmektedir. Bazı işbirlikçi firmalar ile birçok pazarda rekabet edilirken bazı işbirlikçiler ile pazarlarının örtüşümü daha azdır (Gimeno, 2004: 827). *Pazar örtüşümü*, rakip ile ortak faaliyet gösterilen pazar segmentlerini göstermektedir (Gimeno ve Woo, 1996).

Luo (2007a: 130-137)'ya göre düşük pazar benzerliği, aynı coğrafi pazarda aynı tüketici kitlesi için rekabet edildiğinde rekabeti azaltmaktadır. Ürün ve pazarlarının benzerliği arttıkça firmaların rekabeti de artmaktadır. Hassan (2003: 12)'e göre rakiplerin pazar örtüşümü farklılaştıkça rekabet yöntemleri de farklı hale gelmektedir. Bazı yazarlar tarafından rakipler arasındaki yüksek pazar örtüşümünün rekabeti şiddetlendirdiği ileri sürülürken (Jayachandran ve diğerleri, 1999; Pegels ve diğerleri, 2000; Sönmez, 2017) bazı yazarlar tarafından rekabeti azalttığı belirtilmiştir (Baum ve Korn, 1996; Gimeno ve Woo, 1996).

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.

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

Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki Rekabetçi İşbirliği İlişkileri

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. Ayrıca uygulamada rekabetçi işbirliklerinin sayısının gün geçtikçe artmasına rağmen yapılan araştırmalar yukarıda da belirtildiği gibi dezavantajlarını da ortaya koymaktadır. Luo vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada rakipler ile yoğun işbirliği ilişkilerinin oluşturulmasının firma performansını negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Firmanın oluşturduğu işbirliklerinin tümünü nasıl yönettiği oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle bu işbirliklerinin daha iyi anlamak ve özelliklerinin bilinmek avantaj kazanmada bir adım öne götürecektir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini, havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmalar (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.) oluşturmaktadır. Örneklem kapsamındaki on üç firmadan veri toplanmıştır. Analiz birimi ise firmaların yerli ve yabancı rakip havayolu firmalarıyla oluşturdukları işbirlikleridir.

Bu araştırmanın tasarımında nitel araştırma yöntemi temel alınmıştır. İşbirliğine ilişkin verilerin toplanmasında yapılandırılmış içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmış içerik analizine tabi olacak metinlerin elde edilmesinde firmaların duyuruları, web sitesi, e-bültenleri, online haber kaynakları (AirportHaber ve AirNewsTimes), firmaların faaliyet raporları, Rekabet Kurulu Kararları ve KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bildirimleri incelenmiştir. 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 bu çalışmanın dışında tutulmuştur. İşbirliklerinde zamanla meydana gelen değişimler ve yeni düzenlemeler, işbirliği boyutunu da değiştirdiğinden dolayı tüm değişimleri kapsayacak şekilde yeni işbirliğinin özelliklerine göre tekrar kodlanmıştır (Sönmez ve Eroğlu, 2016; Sönmez, 2017; 2018).

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 vd., 1992: 452). Firmaların uçuşlarının sadece yerel sınırlar içerisinde olmaması sebebiyle bu araştırma çerçevesinde uluslararası rakipleriyle mevcut ilişkilerinin, işbirliği boyutunda açıklanması gerekli görülmüştür.

180

İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

2.1. Bulgular

Araştırmanın yöntem kısmında belirtilen mecralardan 2008-2016 yılları arasında elde edilen metinlerin yapılandırılmış içerik analizine tabi tutulması sonucu 198 rekabetçi işbirliği ilişkisini içeren anlaşmaya ulaşılmıştır. Araştırma sektör düzeyinde olduğundan ikili ve çoklu işbirlikleri ile ağ ittifaklarını yani tüm rekabetçi işbirliği ilişkilerini kapsamaktadır. Sektördeki mevcut rekabetçi işbirliği ilişkileri; kod paylaşım anlaşması, serbest satış anlaşması, tek bilet anlaşması, mil programı ortaklığı, parça havuzu anlaşması, satış acenteliği, ortak kampanya, bilgi ve teknoloji paylaşımı anlaşmaları, ekibiyle birlikte uçak kiralama, interline anlaşması, ağ ittifakı, hisse temelli işbirliği, ortak girişim, şirket birleşmesi ve satın almadır.

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

Tablo 1: Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği İlişkileri (2008-2016)

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

Tablo 1 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 işbirliği sayısı toplamda 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.

Havayolu sektöründeki rekabetçi işbirliği ilişkisi türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Sektörde kod paylaşım (Codeshare) anlaşmaları 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 stratejisi olarak görülmektedir. Sektördeki rekabetçi işbirliklerinin yüzde 41'i kod paylaşım anlaşmalarından

oluşmaktadır ve bu anlaşmalar büyük çoğunlukla yabancı rakip firmalarla oluşturulmaktadır.

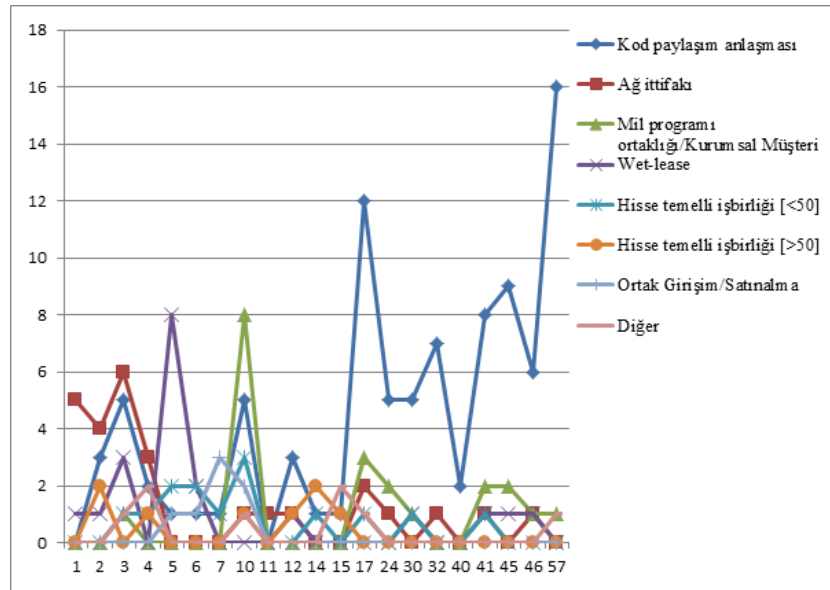
- Tek bilet anlaşmaları (Interlining), firmanın mevcut uçuş ağının dışındaki uçuşlar için başka firma uçuşlarını bağlantılı olarak kullanabilmesi ve bunun için bilet düzenleyebilmesini içeren işbirliği türüdür. Böylelikle firmanın uçuş ağı genişletilmiş olmaktadır. Sektördeki işbirliklerinin yüzde 7'sini oluşturmaktadır.
- Serbest satış anlaşması (Free sale agreement), firmaların uçuşlarında belirli bir kısmı işbirlikçi firma için ayırmaları 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 rakibinininde 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

Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki Rekabetçi İşbirliği İlişkileri

etmesi sonucu geliştirilmekte ve diğer rekabetçi işbirliği anlaşmalarının oluşumuna olanak sağlamaktadır.

- Hisse temelli işbirlikleri, bir firmanın belirli bir hissesini satın alarak oluşturulan ve yüzde 50'den fazla hisse sahibi olduğunda firma üzerinde söz hakkına sahip olduğu işbirlikleridir. Sektörde hisse temelli işbirliklerinin toplamı yüzde 13'tür. Bunlardan yüzde 5'i azınlık hisseye sahip olunan (<50) ve yüzde 8'i ise çoğunluk hisseye sahip olunan (>50) işbirlikleridir.
- Satış acenteliği, bir firmanın belirli bir bölgedeki bilet satışlarının rakip firma tarafından üstlenildiği işbirliği türüdür.

Şekil 1: Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği Anlaşmaları ve İşbirlikçi Sayısı



- 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.

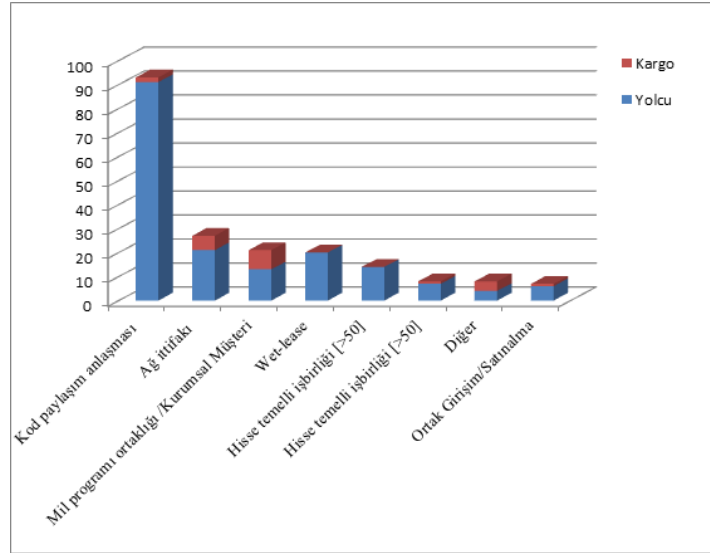
- Diğer işbirlikleri ise işbirliği yoğunluğunun ve firmalar arası etkileşimin oldukça düşük olduğu operasyonel işbirlikleri, havuz anlaşmaları ve rakipler ile kampanyalar oluşturmaktadır.

Şekil 1'de havayolu firmalarının rekabetçi işbirliği anlaşmalarının sayısı (dikey eksen) ve bu anlaşmalardaki işbirlikçi sayıları (yatay eksen) verilmiştir. Bir yıl içerisinde oluşturdukları rekabetçi işbirliği anlaşmalarının sayısı ortalama 21'dir. Bazı havayolu firmaları bir yıl boyunca rakipleri ile herhangi bir işbirliği anlaşması yapmazken en fazla işbirliği yapan firmanın rekabetçi işbirliği sayısı 57 anlaşmadır ve kod paylaşım anlaşmalarında oluşturulmuştur. Bir yıl içerisinde oluşturdukları işbirliklerinin, işbirlikçi sayısı açısından incelendiğinde; Türkiye'de faaliyet gösteren firmalar yerine yabancı havayolu firmaları ile yapılan anlaşmalarda işbirlikçi sayısı ortalama 17, Türk havayolu firmalarının işbirlikçi sayısı ise ortalama 2'dir.

Şekil 2 rekabetçi işbirlikleri içerisinde kargo ve yolcu taşımacılığı payını göstermektedir. Yolcu taşımacılığında kod paylaşım anlaşması, ağ ittifakı ve wet-lease en fazla tercih edilen işbirliği türünü oluşturmaktadır. Kargo taşımacılığında oluşturulan rekabetçi işbirlikleri ise toplam rekabetçi işbirliklerinin yüzde 11'ini oluşturmaktadır. Tüm işbirlikleri içerisinde kargo işbirliklerinin payı içerisinde yüzde 4'ünü kurumsal müşteri, yüzde 3'ü ağ ittifakı, yüzde 1'i kod paylaşım anlaşmalarından oluşmaktadır.

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

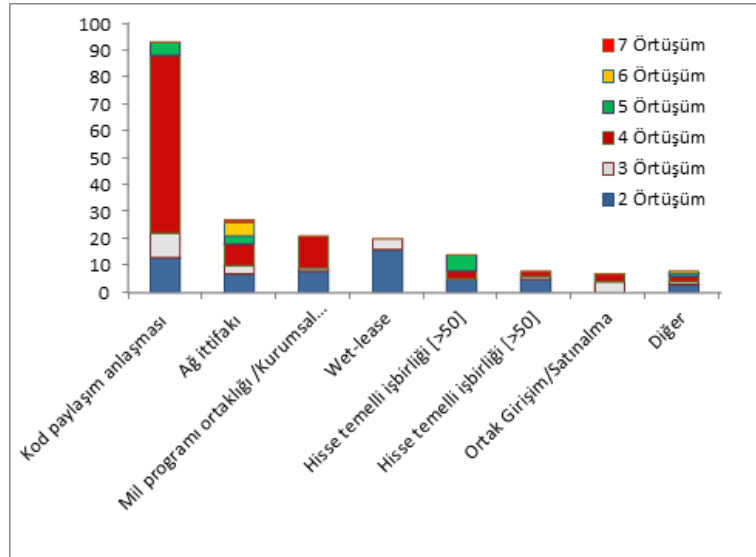
Şekil 2: Havayolu Sektöründe Kargo ve Yolcu Taşımacılığı Rekabetçi İşbirliği İlişkileri



185

İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

Şekil 3: Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği İlişkilerinin Pazar Örtüşümü



Şekil 3 rekabetçi işbirliği ilişkilerinin pazar örtüşümünü yani rakip ile ortak faaliyet gösterilen pazarı göstermektedir. Buna göre rakiplerin en az iki pazar segmentinde birlikte faaliyet gösterirken en fazla 7 pazarları ortaktır. Kargo firmalarının işbirliklerinde ise pazar örtüşümü en fazla 3'tür.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinin sınıflandırılması, rakipler arasındaki etkileşimi anlamayı mümkün kılmaktadır. Firmaların rekabetçi işbirliği ilişkileri zamanla değişmekte ve genellikle farklı işbirliği türlerini içermektedir (Bengtsson ve diğerleri, 2003: 4). Rakiplerle oluşturulan işbirliklerinde avantaj sağlayabilmek ve rekabetçi işbirliğinin dezavantajlarından kaçınabilmek için bu işbirlikleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Bu araştırmada Türkiye'de havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların rakipleriyle oluşturduğu işbirliği ilişkilerinin türlerine odaklanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu firmaları, rakipleriyle oluşturdukları işbirliği ilişkilerinde genellikle uçuş ağını genişletmeyi istemektedir. Bu nedenle çoğunlukla *kod paylaşım anlaşmalarına* yönelmektedir. Whellen ve Hunger (2008)'a göre rakiple işbirliği spesifik bir pazara girmede kolaylık sağladığını, Mitsuhashi ve Greve (2009) ise pazar tamamlayıcılığı sunduğunu belirtmektedir. Türk havayolu firmalarının da bu tür işbirlikleri, yeni uçuş noktalarına ulaşmayı veya mevcut uçuşlarını genişleterek firmaların çeşitli sebeplerden dolayı sadece kendi kaynak ve yetenekleriyle tek başlarına gerçekleştiremedikleri kapasite genişletmesini sağlamaktadır. Kod paylaşım anlaşmalarında, bu kaynak ve yetenek paylaşımını belirten işbirliği yoğunluğu orta düzeydedir ve pazar örtüşümü oldukça yüksektir.

Havayolu sektöründe en fazla oluşturulan rekabetçi işbirliklerinden biri de sektörün gelişimi sağlamak üzere oluşturulan *ağ ittifaklarıdır*. Bu işbirliği ilişkisinde firmalar, sektörün daha değerli hale gelmesi için havacılık emniyeti, rekabetçiliğin kazanılması gibi belirli konularda sektörel sorunlara çözüm bulmaya ve sektörel geliştirmeyi sağlamaya çalışmaktadır.

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

Yolcuların sadakatini kazanmak amacıyla puan ya da uçuş mili gibi diğer rakiplerinin tercih edilmemesi için yolculara ödülleri verildiği işbirliği türü olan *mil programı ortaklığı*, daha çok yolcu taşımacılığında tercih edilmektedir. Kargo taşımacılığında ise kurumsal müşteri anlaşmaları daha fazladır. Bu anlaşma ile belirli bölgenin kargo taşımacılığı rakip firma tarafından ya da karşılıklı işbirliği içerisinde birlikte gerçekleştirilmektedir. Pazar örtüşümünü işbirliği yoğunluğu açısından değerlendirirsek; düşük işbirliği yoğunluğuna sahip mil programı ortaklığında neredeyse anlaşmaların yarısında rakiple en az iki aynı pazarda faaliyet gösterilirken anlaşmaların diğer yarısında yüksek pazar örtüşümü mevcuttur.

Wet-lease anlaşmasında işbirliği yoğunluğu oldukça azdır ancak işbirliği ilişkisinin geliştirilmesi için potansiyel taşır. Bu anlaşma ile başlayan rekabetçi işbirlikleri, rakipler arasında işbirliği yeteneği geliştikçe işbirliği ilişkisi daha yoğun anlaşmaların imzalanmasına olanak sağlamaktadır. *Wet-lease* gibi işbirliği yoğunluğunun oldukça düşük olduğu rekabetçi işbirliği ilişkilerinde pazar örtüşümü de en düşük düzeydedir.

Hisse temelli işbirliğinde, işbirliği yoğunluğu sahip olunan hisse miktarına bağlı olarak artmaktadır. Eğer yüzde ellinin üzerinde hisseye sahip olunursa yüksek işbirliği yoğunluğu bulunmakta ve rekabetçilik azalmaktadır. Bu işbirliğinde hisse payı yüzde elliden fazla olduğunda anlaşma sayısı da düşmektedir. Yapılan araştırmada işbirliği yoğunluğunun en yüksek olduğu hisse temelli işbirliği (>50), ortak girişim ve satın almada pazar örtüşümünün azaldığı görülmektedir.

Rakiplerle gerçekleştirilen işbirliklerinde firmalar daha dikkatli davranmak zorundadır. Rekabetçi işbirliği ilişkisi içerisinde bulunan rakip firmanın kritik bir bilgiye, nadir bir kaynağa ya da temel yeteneğe ulaşabilir olması iflasa sürükleyen bir zarara sebep olabilir. Bu nedenle yapılan işbirlikleri belirli bir faaliyet alanı ya da pazarla sınırlandırılmaktadır. Ayrıca sektördeki işbirliği ilişkilerinde firmaların rekabetçi alanına girmemesi için genellikle yabancı firmalarla işbirliği tercih edilerek rekabetçi baskı hafifletilmeye çalışılmaktadır.

Rakipler ile aynı pazar segmentinde faaliyet gösterilmesi olarak ifade edilen pazar örtüşümü arttığında firmalar arasındaki rekabet de

artmaktadır. Yolcu taşımacılığında işbirliği yoğunluğunun en yüksek olduğu hisse temelli işbirliği, ortak girişim ve satın almalarda ise pazar örtüşümü giderek azalmaktadır. İşbirliği yoğunluğunun yüksek olduğu kod paylaşım anlaşması ve ağ ittifakında ise pazar örtüşümü artmaktadır. Kargo taşımacılığının rekabetçi işbirliği ilişkilerinde pazar örtüşümleri oldukça düşüktür en fazla üç ortak pazarda rakipleriyle birlikte faaliyet göstermektedirler. Ancak yolcu taşımacılığında daha yüksek pazar örtüşümleri görülmektedir. Sırasıyla kod paylaşım anlaşmaları, ağ ittifakı ve hisse temelli işbirliklerinde daha fazla pazar örtüşümü mevcuttur.

188
İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

Rekabetçi işbirliği ilişkileri durağan bir tavır sergilememektedir. Albers ve Schweiger (2011: 8)'e göre rekabetçi işbirliği ilişkisi türüne göre farklı stratejiler benimseyerek en yüksek getiriyi elde etmek için zamanla işbirliği ilişkisinin türü değişmektedir. Silverman ve Baum (2002: 791)'a göre ise işbirliği ve rekabet yoğunluğuna göre farklı rekabetçi işbirliği türü seçilip buna göre rekabetçi davranış sergilenmektedir.

Sektörde işbirliği yoğunluğunun düşük olduğu bir rekabetçi işbirliği türü ile başlayan (wet-lease anlaşması, satış acenteliği gibi) anlaşma zamanla yoğun işbirliği anlaşmasına (hisse temelli işbirliği gibi) dönüşebilmektedir. Rekabetçi işbirliği yoğunlaştıkça rakipler arasında bilgi ve kaynak paylaşımı da artacaktır. Artan bilgi paylaşımı, temel yeteneğin kopyalanması ve bilgi asimetrisi dezavantajını taşıırken artan kaynak paylaşımı ise zamanla kaynak bağımlılığına neden olacaktır. Inkpen ve Tsang (2005: 152)'e göre rakip firmalar spesifik bilgi ve kaynaklara sahipse ve bu durumun rakibe avantaj kazandırmasından kaçınarak elde ettikleri avantajı kendi bünyesinde tutmayı istemektedir.

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

KAYNAKÇA

Aime, Federico (2007). "Collaborating and Competing? Uncoupling Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances", *Unpublished Dissertation*, Michigan State University.

Aslan, Zuhâl (2005). "Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği. Başkent Üniversitesi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Aşık, Nuran Akşit (2008). "Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları", *Mezuat Dergisi*, 11 (126).

Bam, Joel A.C; Helaine J. Korn. (1996). "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry." *Academy of Management Journal*, 39 (2), 255-291.

Burgers, Willem P.; Hill, CharlesW.L.; Kim, W. Chan (1993). "A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 14 (6), 419-432.

Chan-Olmsted, Sylvia; Jamison, Mark (2001). "Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market", *European Management Journal*, 19 (3), 317-331.

Chen, Ming-Jer; Smith, Ken G.; Grimm, Curtis M. (1992). "Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses", *Management Science*, 38, 439-455.

Child, John; Faulkner, David; Tallman, Stephen B. (2005). *Cooperative Strategy*, Oxford University Press, New York.

Culpan, Refik (2008). "The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms", *Management Revue*, 19 (1-2), 94-105.

Dyer, Jeffrey H., Singh, Harbir (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.

Jimeno, Javier (2004). "Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation", *Academy of Management Journal*, 47 (6), 820-842.

189

İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

Gimeno, Javier.; Carolyn Y. Woo. (1996). "Hypercompetition in a Multimarket Environment: The Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-Escalation." *Organization Science*, 7 (3), 322-341.

Gündoğdu, Mehmet (2009). "Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar", *Uzmanlık Tezleri Serisi*, No. 98, Rekabet Kurumu, Ankara.

Inkpen, Andrew C.; Steven C. Currall (2004). "Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", *Organization Science*, 15 (5), 586-599.

Jayachandran, Satish.; Javier Gimeno; P. Rajan Varadarajan. (1999). "The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy." *The Journal of Marketing*, 49-66.

Lei, David.; Jhon W. Slocum (1992). "Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, 35 (1), 81-97.

Lei, David.; Slocum, John W.; Pitts, Robert A. (1997). "Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning", *Journal of World Business*, 32 (3), 203-223.

Lin, Julia L.; Fang, Shin-Chieh; Lu, I. S. (2008). "Competition or Cooperation? An Exploratory Study of Cross-border Industry Network", *Academy of International Business (AIB), Annual Conference, Milan, Italy*.

Luo, Xueming.; Rindfleisch, Aric; Tse, David K. (2007). "Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance", *Journal of Marketing Research*, 44, 73-83.

Luo, Yadong (2007a). "A Cooperation Perspective of Global Competition", *Journal of World Business*, 42, 129-144.

Luo, Yadong (2007b). "Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?", *Strategic Management Journal*, 28, 39-60.

Mitsubishi, Hitoshi; Greve, Henrich R. (2009). "A Matching Theory Of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility", *Academy of Management Journal*, 52 (5), 975-995.

Özer, Alper (2006). "Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet", *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 5 (15), 32-44.

**Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri**

Park, Seung Ho; Zhou, Dongsheng (2005). "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation", *Academy of Management Review*, 30 (3), 531-554.

Park, Seung Ho; Ungson, Gerardo R. (2001). "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", *Organization Science*, 12 (1), 37-53.

Pegels, C. Carl.; Yong I. Song; Baik Yang. (2000). "Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups, and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 21, 911-923.

Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Sönmez, Rukiye. (2018). "Rekabetçi İşbirliği Anlaşmalarında İşbirlikçi Profiline Sektörel Düzeyde Analizi", *Journal of Awareness*, 3, Special Issue, 377-384.

Sönmez, Rukiye. (2017). "İşbirliği ve Rekabet İkilemi: Rekabetçi İşbirliğinin Firmaların Rekabetçi Davranışlarına Etkisi Üzerine Türkiye Havayolu Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale, Türkiye.

Sönmez, Rukiye., Eroğlu, Umut. (2016). "Türk Havayolu Sektöründe Yerli ve Yabancı Rakip Firmalar Arasındaki İşbirliği İlişkileri", VII. Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı, 12-14 Eylül 2018, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye.

Stuart, T.E. (2000). *Alliance Networks: View from the Hub. Mastering Strategy*, Tim Dickson (Ed.), Harlow: Pearson Education Limited.

Wheelen, Toby L., Hunger, J.David (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Education.

Williamson, Oliver E. (1991). "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 75-94.

191

İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

SUMMARY

The collaborative relationships have evolved from the past to the present with a significant change. Such a change requires firms to understand better the collaboration they have established and the other firm/firms in this cooperation.

Factors such as increasing competition, blurring the boundaries among sectors, and rapidly developing technology have also changed the structure of cooperative relationships. For these reasons, the increase in the areas and scope of collaboration has brought with it that companies operating in the same industry voluntarily, even necessarily, do business with each other. Thus, collaboration between competitors, known as co-opetition or competitive cooperation, has been established and maintained increasingly over time.

Co-opetition relationships arise when a firm needs the help of other firms to achieve a goal that cannot be achieved on its own. It is the situation where other firms that want to achieve the same goal are competitors. The situation becomes more complicated when the competition is introduced to the cooperative relationship. While serious disadvantages, such as opportunism, asymmetrical learning, transfer of essential ability to the competitor, may be encountered even in collaboration with non-competitors, the risks increase in cooperation with competitors. Despite the increase in this type of collaboration, its gains and losses are not clearly known.

In this study, the concept of co-opetition was explained, and the reasons and disadvantages of this type of cooperation were discussed. Then, the co-opetition relationships formed by the firms in the airline industry in Turkey with their competitors were investigated. With this research, it was aimed to determine the collaboration of airline firms in the industry with their competitors and to better understand the structure of such cooperation between competitors. Thus, it was desired to suggest a industrial description. The firms operating in the airline industry in Turkey were selected as the sample. The airline industry bears a very dynamic structure, and in addition to intense competition, competitor firms differ for each destination, further increasing the severity of competition.

The structured content analysis method was used to collect data on collaboration. Announcements from companies, websites, e-bulletins, online newswires (AirportHaber and AirNewsTimes), annual reports, Competition Board Decisions, and PDP (Public Disclosure Platform) notifications were utilized in obtaining the texts that would be subject to structured content analysis.

*Türk Havayolu Sektöründe Rakip Firmalar Arasındaki
Rekabetçi İşbirliği İlişkileri*

The analysis of the texts obtained between 2008-2016 revealed 198 agreements that cover co-opetition relationships. Current relationships in the industry are mainly related to codeshare agreements, network alliances, wet- lease, frequent flyer programs, equity alliances (>%50), interlining, non-equity alliances (<%50), corporate customer, free sale agreements, and sales agency agreements.

The results of the research suggest that companies need to behave more carefully in collaboration with competitors. A critical piece of information or a rare resource obtained by a competitor may cause irreparable damages. In collaboration carried out under these conditions, the fundamental abilities should be preserved with special care. For this reason, collaboration to be made should be limited to certain areas.

According to the research results, airline firms operating in Turkey are generally directed to expand its flight network in co-opetition relationships with their competitors. Such co-opetitions enable firms to expand their capacity by reaching new destinations or expanding their existing flights, which, for various reasons, cannot be realized with their own resources and capabilities. The second most established co-opetition relationship is the network alliances formed to ensure the development of the industry. This kind of cooperative relationship among firms seeks to provide industry development and solutions to industry problems in specific issues, such as aviation security and competitiveness, to make the industry more valuable. In addition, it is generally preferred to cooperate with foreign companies to alleviate competitive pressure in the cooperative relationships in the airline industry so that firms will not trespass the competitive field.

193

İİBF Dergi
39/2
Aralık
December
2020

