

**Firmalar Arası
Rekabetçi
Etkileşim:
Rekabetçi
Hamlelerin
Özellikleri ve
Misilleme Ar-
asındaki İlişki**

**Competitive
Interaction
Among Firms:
The Relation-
ship Between
Competitive
Moves And
Responses**

Rukiye Sönmez

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Umur Eroğlu

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ÖZET

Bu araştırma sektörel düzeyde rekabetçi etkileşime odaklanarak rekabetçi hamlelere karşı misillemelerin belirlenebilir olup olmadığı konusunu tartışmaya açmaktadır. Firmaların başlattığı rekabetçi hamle karşısında, rakibin misillemede bulunmayı ertelemesinin ya da karşılık vermemesinin avantaj sağladığı bilinmektedir. Ancak bazı hamlelere birkaç saat içerisinde misillemede bulunulabilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu çevrede, rekabet avantajının elde edilebilmesi için misillemelerin tahmin edilebilmesi ve oluşumunun izlenmesi önem taşımaktadır. Çalışmanın örneklemi olarak Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmaları seçilmiştir. Araştırmada öncelikle firmaların gerçekleştirdikleri rekabetçi hamleler sınıflandırılarak, rekabetçi etkisi, hamle yoğunluğu, uygulama süresi ve hamle türü belirlenip aralarındaki ilişki resmedilmiştir. Buna göre hamlelerin özelliklerinden yola çıkarak misillemeler tahmin edilebilmektedir. Sektörde rekabetçi etkisi yüksek hamleler, rakip tarafından daha az cevaplanmakta ve cevaplandırılmasında misilleme daha yavaş gerçekleştirilmektedir. Hamle yoğunluğu yüksek olduğunda misillemenin daha hızlı olduğu görülmektedir. Stratejik hamle türüne taktiksel hamlelere göre daha fazla sayıda misillemede bulunulmakta ve misilleme hızı artmaktadır. Bu da göstermektedir ki, rekabetçi etkisi ve hamle yoğunluğu yüksek olan taktiksel hamleler, rakip tarafından cevap verilmekte zorlanan ve cevaplanması zaman alan misillemelerin oluşturulmasını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabetçi Etkileşim, Rekabet Dinamikleri, Rekabetçi Hamle ve Misilleme

ABSTRACT

This research focuses on competitive interaction at the industry level and initiates a discussion on the subject by investigating whether competitive responses can be predicted or not. The fact that a delay or not responding to a competitive action generates an advantage for the firm is well known. However, some actions are responded in a few hours. Highly competitive environments require follow-up and prediction processes in order to keep and maintain competitive advantage. The sample of this research consists of the firms operating in the airlines industry in Turkey. In this research, the competitive actions undertaken by firms are categorized. Then competitive impact, attack intensity, implementation requirement and type of action are identified and the relationships among each other are illustrated. The results suggest that rivals' responses can be predicted by each of these action characteristics. In the industry, a move which has great competitive impact is less the number of countermoves. Response lag is slower, even if the competitive moves in this aspect are responded. However, it is seen that the competition of high intensity moves have faster responses. Compared to strategic moves, tactical actions are responded with higher number of responses and the momentum of responses is accelerated. This demonstrates that tactical moves with high competitive effect and action density are hard to respond and it takes time for the rivals to respond.

Keywords: Competition, Competitive Interaction, Competitive Dynamics, Competitive Action and Response university strategies, which we operationalize as the extent of disciplinary diversification. Based on data on all Turkish universities that existed during the 1982-2014 period, we show that diversification in public and private universities tend to be patterned after the mean diversification within each university type. We also find that these institutional effects on strategy are negatively moderated by the degree of differentiation in strategies among universities belonging to each type and the extent of competition, the latter effect being stronger in the case of private universities. The article concludes with a discussion of what our findings show and imply with respect to the institutional literature and for the higher education field in Turkey.

Keywords: Higher education; Institutional theory; Strategy in universities; Public universities, Private Universities

42 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

Stratejik yönetim literatüründe, rekabet dinamikleri önemli bir konu olmasına rağmen yerel literatürde Türk firmaların giriştikleri, karşılıklı rekabetçi etkileşimi konu alan çalışmalar göz ardı edilmiştir. Firmaların rakipleri ile olan rekabetçi etkileşimlerini anlamaya yönelik çalışmaların sayısı yok denilecek kadar azdır. Yapılan çalışmalar ise rakibin rekabet stratejisini belirlemeye yönelik olup, firmaların rekabetçi etkileşimini, rekabetçi davranışını ya da hamle ve misillemelerini kapsamamaktadır.

Uluslararası literatürde ise son yirmi yılda, firmaların oluşturduğu rekabetçi hamleleri anlamaya yönelik strateji araştırmaları dikkat çekmektedir (Chen ve MacMillan, 1992; Chen, 1996; Young ve diğerleri, 1996; Grimm ve Smith, 1997; Bengtsson ve Kock, 2000; Ferrier, 2001; Luo ve diğerleri, 2007; Zhang, 2009; Hassan ve diğerleri, 2010; Gnyawali ve Park, 2011; Albers ve Schweiger, 2011; Zacharias ve diğerleri, 2015; Uhlenbruck ve diğerleri, 2016; Menon ve Dennis, 2017). Strateji araştırmacıları firmanın stratejik davranışının, firma performansını belirlemede oldukça önemli rol oynadığı görüşünü benimsemektedir. Ancak firmanın stratejik etkileşim modelini analiz etmeye yönelik bu tür sistematik yaklaşımlara nadiren başvurmaktadırlar (Song, 1997).

Rekabet dinamikleri çoklu bir düzeye sahip olduğundan, araştırmacılar tarafından firma düzeyinde, ikili ilişkiler düzeyinde ve sektörel düzeyde rekabetçi hamle ve misillemeler araştırılmıştır (Smith ve diğerleri, 1991; Young ve diğerleri, 1996; Chen, 1996). Firma düzeyindeki araştırmalar, sadece bir firmanın rekabetçi hamle ve misillemelerini inceleyen vaka analizi niteliğindedir. İkili ilişkiler düzeyinde, iki rakip arasında oluşturulan rekabetçi ilişkiler olduğundan dar bir alana odaklanmakta ve genelleme yapılamamaktadır. Firma düzeyinde ya da ikili ilişkiler düzeyinde, çoklu hamle ve misilleme döngüsüyle oluşturulan sektörün stratejik haritasının evrimi araştırılamamaktadır (Song, 1997: 4). Bu nedenle mevcut çalışmada rekabetçi hamle ve misilleme arasındaki ilişki sektörel düzeyde ele alınarak havayolu sektöründe rekabetçi etkileşim açıklanmaya çalışılmakta ve misillemenin belirlenebilir olup olmadığı ampirik olarak araştırılmaktadır. Hamlelerin özelliklerine göre hangilerine cevap verildiği ve ne kadar hızlı cevaplandırıldığına dair bir kanıya ulaşılabilsen, başlatılan hamlelerin rekabetçiliği ne derece etkilediği ve rekabet avantajı kazandırdığı belirlenebilir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, öncelikle rekabetçi hamle ve misilleme kavramları açıklanmakta, bir hamleye misillemede bulunma çeşitlerinden bahsedilerek, ardından araştırmanın kuramsal dayanağı ile oluşturulan rekabetçi hamlelerin özelliklerine dair hipotezler açıklanmakta, araştırma yöntemi ve sonuçlar paylaşılarak, tartışma bölümüyle sonlandırılmaktadır.

REKABETÇİ HAMLE VE MİSİLLEME KAVRAMLARI

Rekabetçi hamle (Competitive move/strategic action), firma tarafından göreceli rekabetçi pozisyonunu korumak ya da iyileştirmek

için başlatılan (Chen ve Hambrick, 1995; Ferrier ve diğerleri, 1999; Grimm ve Smith, 1997), rakibinin pazar payını almaya veya beklenen getirisini azaltmaya öncülük eden, yeni ürün tanıtma, yeni bir pazara girme gibi spesifik ve saptanabilir eylemlerdir (Chen ve diğerleri, 1992; Chen ve MacMillan, 1992). Rekabetçi hamleler genellikle fiyatlandırma, yeni ürün tanıtımı, kapasite arttırma gibi belirli eylemler içerisinde sınıflandırılmaktadır (Macher ve Wade, 2014: 3).

Dinamik çevre koşullarında rekabetçi hamlelerin doğru karışımını sergileme yeteneği, rakiplerine üstün olmak için güçlü bir araç olabilmektedir (Lee, 2008: 7). Doğal olarak, tüm hamleler başarılı sonuçlar sağlayacak değildir, bunun yerine bir hamleye girildiğinde potansiyel bir karşı eyleme yani misillemeye hazırlıklı olunmalıdır (Chen ve diğerleri, 1992: 441). Rekabetçi bir hamlede bulunmadan önce rakibin nasıl bir karşı hamle yapacağı üzerine düşünölmeli ve firma tarafından misilleme olasılığı muhtemel olmayan ya da uzun sürede cevap verebilecek olan rakiplerine karşı hamlede bulunulmalıdır (Smith ve diğerleri, 1991: 62).

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 fiyat indirimi uygulaması, çoğu rakibini ilgilendiren genel bir hamledir. Rakipler böyle bir hamlenin niyetini saldırgan olarak belirleyebilirler ve sonuçlarını kolayca tahmin edebilirler. Buna karşın, havayolu firması yerel bir havayoluyla birleşirse, hamlenin amacını belirlemek zorlaşacaktır ve pazar sonuçları daha belirsizleşecektir (Smith ve diğerleri, 1991: 63).

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'in (1994) sınıflandırma sistemi esas alınmış ve kodlama listesi Ek 1'de verilmiştir. Diğer sektörler veya birden fazla sektörü örneklem alan çalışmalarda 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).

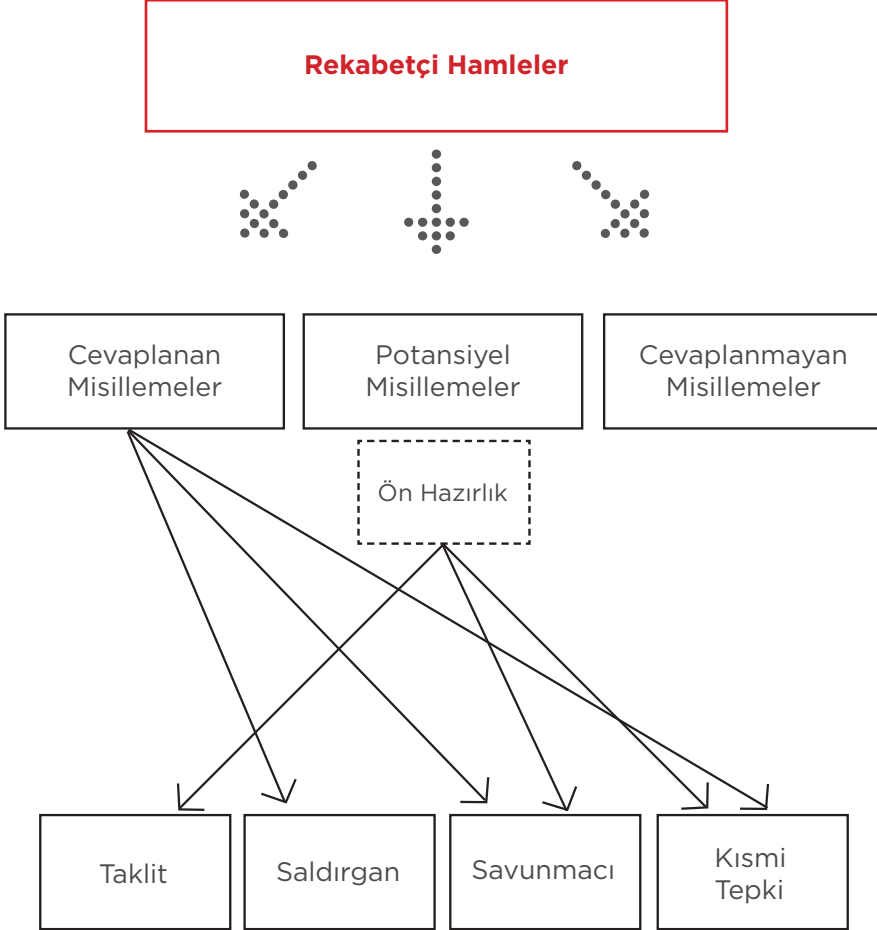
Rekabetçi misilleme (Competitive response/reaction/retaliation) ise, sektördeki rakip firma tarafından başlatılan rekabetçi hamlenin etkisini azaltmak (Chen, 1988; Grimm ve diğerleri, 2006), hamlenin firmanın rekabetçi pozisyonuna yönelik tehdidini geri savurmak ya da rekabetçiliğini arttırmak amacıyla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

44 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

hamledir. Rekabetçi misilleme, rakibe karşı bir cevap niteliği taşımaktadır.

İlgili literatürde rekabetçi misillemelere yönelik herhangi bir sınıflandırma bulunmamakta, karşı hamle olarak nitelendirilip bu kategori içerisinde kabul edilmektedir. Ancak hamle-misilleme ilişkisi yerine sadece misillemeler göz önüne alınarak literatür ve sektörel bağlam incelendiğinde, misillemelerin uygulama biçimi açısından farklı nitelikler taşıdığı görülmektedir. Rakip tarafından başlatılan bir hamleye karşı firmaların oluşturabileceği üç farklı misilleme çeşidi bulunmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi bir hamle karşısında firma misillemede bulunabilir, daha sonra misilleme yapma potansiyeli için ön hazırlıkta bulunabilir veya misilleme yapmamayı tercih edebilir.

ÇİZELGE 1
Rekabetçi Hamlelere Karşı Misilleme Çeşitleri



Cevaplanan Misillemeler

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, 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. Ayrıca sektörde lider durumda olan firmanın, rakiplerinin hamlelerini taklit ederek misillemeye bulunması, mevcut rekabetçi pozisyonunu korumasını sağlamaktadır. Böylelikle aralarındaki rekabet avantajı farkının aynı kalmasını sağlayacaktır.

Saldırgan misillemeler, rakibin hamlesi karşısında daha büyük bir hamleyle cevap verilmesidir. Rakibin pazar payını geriletmeye yönelik bir misilleme türüdür. Sektörde kıyasıya rekabetin ve rakip savaşlarının başlamasına neden olur ve bu durumun devamlılık arz etmesi, zayıf rakibin pazardan çıkışına hatta iflasına neden olabilmektedir. Örneğin, bir firmanın kesin olarak uçak siparişi vermesine karşın rakibinin oldukça yüksek miktarda uçak siparişiyle misillemeye bulunması hem kapasitesini arttıracığının hem de yeni uçuş ve frekans artışlarının habercisi olabilir. Ayrıca bazı hamleler firmanın yarattığı değeri etkilemektedir. Kuyucak ve Şengür'e (2009: 144) göre havayollarının aralarında oluşturdukları stratejik işbirlikleri ile satın alma ve birleşme kararları sonucunda havayolu değer zincirleri değişime uğramakta ve birbirleriyle kesişmektedir. Böylece havayolları 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" havayolları 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 ettirmek için oluşturulmaktadır. Rakiplerin hamlelerine karşı mevcut konumu kaybetmemek adına firmaların gerçekleştirdiği misillemeleridir. Örneğin, rakibin belirli tarihler arasındaki özel ücret 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.

46 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

Kısmi tepki misillemeleri, rutinin dışına çıkmayıp, rakiplerin dikkatini çekmeden kendi pazar payıyla yetinme durumudur. 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.

Potansiyel Misillemeler

Firmanın bir hamleye misillemeye bulunabilmek için gerekli olan kaynak ve yeteneklere ulaşmasının zaman alması durumunda, istenilen misillemeyi başlatma kararının alınıp buna yönelik harekete geçme sürecinde oluşan misillemelerdir. 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'a (1994) 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 diğerlerine (2006: 94) göre hamlenin oluşturulmasında sahip olunan kaynak nadirliği, misillemenin bekleme süresini arttırmaktadır.

Cevaplanmayan Misillemeler

Cevaplanmayan misillemeler, rakip tarafından başlatılan bir hamleye karşılık verilmemesi durumudur (Chen, 2007: 29). Rakip hamlesinin cevaplanmama nedenlerinden biri rakibin üstünlüğünün kabul edilerek rakiple karşılıklı misilleme şiddetinin artırılmak istenmemesidir. Örneğin, fiyat indirimine karşı misillemelerde fiyatın sürekli düşürülmesi kârı azaltmaktadır, ürün geliştirmede sürekli ürüne yeni bir değişimin eklenmesi hem maliyet arttırmakta hem de spesifik kaynak ve yetenek gerektirmektedir. İkinci olarak bir hamlenin cevaplanmama nedeni, bazı hamlelerin daha karmaşık bir yapıda ya da benzersiz kaynak ve yetenekler temelinde oluşturulmasıdır. Bu durumda rakipler gerekli altyapıya sahip olmadı-

ğından misillemede bulunmaları olası değildir. Son olarak Smith ve diğerlerinin (1991: 63) belirttiği gibi firma ya da karar vericiler rakibinin hamle yaptığını anlayamazsa 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.

REKABETÇİ ETKİLEŞİM

Rekabetçi davranış firmaların oluşturdukları hamlelerin çeşitlerine odaklanırken rekabetçi etkileşim ise 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 (yeni tüketiciler ve kar oluşturan) 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). Bu etkileşim, rakiplerin stratejik duruşunu sergilemesi, misilleme beklentisinin sınanması ve rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi sayesinde, her firmanın rekabet stratejisini gerçekleştirme süreci olarak görülebilir (Porter, 1980). Böylece 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).

KURAMSAL ÇERÇEVE: OYUN TEORİSİ VE ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYON TEORİSİ

Firma düzeyinde rekabetçi davranışa odaklanan araştırmaların çoğu, rekabet dinamikleri olarak isimlendirilen literatürden beslenmektedir. Rekabet dinamikleri araştırmaları, Smith ve diğerleri (1992) tarafından “rekabetin eylem temelli yaklaşımı” (action-based view of rivalry) olarak kavramsallaştırmasına dayanmaktadır (Chen, 2007: 46). Rekabet dinamikleri literatürü, rekabetçi davranış ve rekabetçi etkileşimi açıklamaya yönelik teorilerin ve araştırmaların bir bütünüdür. İlgili literatür firmaların rakipleriyle rekabet ederken ne yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Chen ve Miller, 2012: 3). Bir sektördeki firmalar

48 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

arasındaki hamle ve misilleme serisi rekabet dinamiklerini oluşturmaktadır. Bu hamle ve misilleme dinamikleri kâr elde etmek adına firmaların normal ve yenilikçi eylemlerini yansıtmaktadır (Smith ve diğerleri, 2001: 3).

Firmalar, sektörde bir dizi hamleler uygulayarak, kendilerine özgü kaynaklarını veya farklı yetenekler kümesini oluşturmaktadırlar. Firmanın başarısı, rekabetçi alanda tercih edilen pozisyonu korumak için en azından böyle faaliyetlerin 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 düşünülebilmektedir (Song, 1997: 2). Bu literatürden beslenen rekabet dinamikleri araştırmaları, farklı teoriler temelinde araştırılabilmesine rağmen mevcut çalışmanın kapsamına uygun olarak rekabetçi hamle ve misillemelerin kavramsallaştırılması ve özelliklerinin ölçülmesinde Oyun Teorisi ve Endüstriyel Organizasyon Teorisinden yararlanılmıştır.

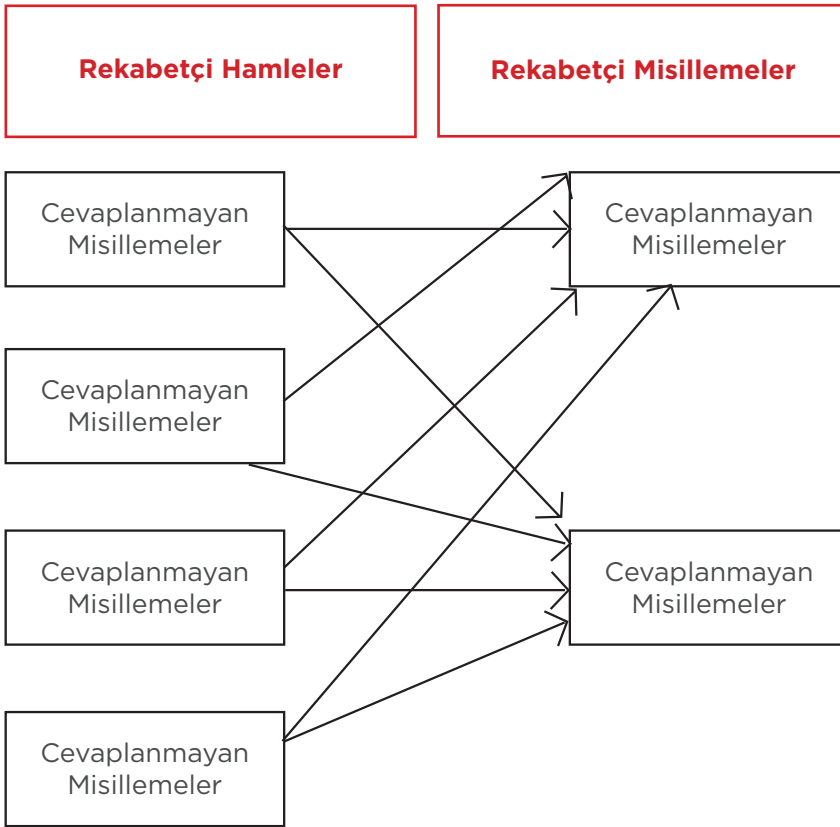
Oyun teorisinin yaygın kullanım alanı rakibin muhtemel stratejisinin düşünülüp ona uygun bir stratejinin geliştirildiği durumlardır. Bir organizasyonun kararları, diğer organizasyonların aldığı olası ve mevcut kararlardan etkilenmektedir (Mahapatra ve Saklani, 2007: 4). Bu teori, her organizasyonun kendisine ait amaç ve stratejilerini bir araya getirerek bu stratejilerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan denge durumunu incelemektedir (Dixit ve Nalebuff, 2002: 217). Oyun teorisi, misilleme tahmini, misilleme hızı ve sayısı, misillemenin başlatılan hamlenin yayılımı ve şiddeti ile eşleşme derecesi gibi konuları ele almaktadır (Chen ve Miller, 2012: 4). Bu teoriyi temel alan araştırmalar, rekabetçi etkileşimi ikili düzeyde konu almakta ve matematiksel modellerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu yöntemle sınırlı sayıda firmanın olduğu sektörlerde uygun bir strateji geliştirilebilmektedir.

Endüstriyel Organizasyon Teorisi ise geleneksel rekabet konusunda sektör yapısının rolüne odaklanmıştır (Bain 1951, 1954; Caves ve Porter, 1977). Stratejik yönetim literatüründe, firma davranışını sektörel yapının bir fonksiyonu olarak gören Endüstriyel Organizasyon araştırmalarında rekabet stratejisinin ilk çalışmaları yer edinmiştir (Chen, 2007: 45). Özellikle yapı-strateji-performans paradigması, rekabet avantajını açıklamak için geliştirilmiştir (Bain, 1964; Porter, 1980). Bu teori firmaların genellikle sektörün yapısını değiştiremeyeceğini, bu nedenle yapıyı anlamının önemini vurgulamaktadır. Sektör yapısının önemli unsurlarının ne olduğunu bilmek, neyin değiştiğini bilmekten daha önemlidir. Böylece geleneksel endüstriyel yaklaşım, rekabetin kurallarını değiştiren stratejilerin oluşturulmasında firmalar için önemli bir yer tutmaktadır (Porter, 1981: 613). Ardından rekabet literatürüne firma davranışlarının rolü eklenmiştir (Chen, 2007: 1). Sektördeki birçok firmanın ürün yapısı, teknoloji düzeyi, pazarlaması, inovasyonu vs. göz önüne alınarak farklı dav-

ranış sergilediği görülebilir (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 performansın belirlenmesinde firmanın strateji uygulamasının rolünün önemini kabul ederek ortak bir paydada birleşmektedir (Song, 1997: 2).

Bu araştırmada Oyun Teorisi ile hamle ve misilleme arasındaki ilişki açıklanırken Endüstriyel Organizasyon Teorisi ile sektörel yapının dinamikleri araştırılmaktadır. Bu iki teorinin sentezlenmesiyle rekabetçi hamlelerin ve misillemelerin başlıca özelliklerine yönelik hipotezler açıklanmaktadır.

ÇİZELGE 2
Rekabetçi Hamle ve Misillemelerin Başlıca Özellikleri



Hamlelerin Rekabetçi Etkisi ile Misilleme Arasındaki İlişki

Rekabetçi etki, bir hamleden etkilenen rakip firmaların sayısıdır (Chen ve diğerleri, 1992). Hamleden etkilenen rakiplerin sayısı 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 diğerlerine (1991: 62) göre firmanın gerçekleştirdiği rekabetçi hamle, normalin üzerinde getiri sağladığında, rakipler bu getiriden pay almak isteyip misillemede bulunacaklardır. Bir hamleden kaynaklanan getiri arttıkça bu hamleyi kopyalamaya ve taklit etmeye çalışan misillemelerin sayısı ve hızı da artacaktır.

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 bulunmaktadırlar (Chen ve diğerleri, 1992: 443). Bu nedenle firmalar misilleme olasılığı muhtemel olmayan ya da uzun sürede cevap verilebilen hamlede bulunmak istemektedir (Smith ve diğerleri, 1991: 62). Yapılan araştırmalar hamlenin etkisi arttıkça misilleme sayısı ve hızının da arttığını öne sürmektedir. Bu çerçevede oluşmuş hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Bir hamlenin rekabetçi etkisi ve misilleme sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Bir hamlenin rekabetçi etkisi ve misilleme hızı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Rekabetçi Hamle Yoğunluğu ile Misilleme Arasındaki İlişki

Rekabetçi hamle yoğunluğu, bir hamleden etkilenen rakiplerin faaliyetinde 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, 2006: 92). Rakipler rekabetçi bir hamlenin farkına vardıklarında, bu hamleyi cevaplamak için harekete geçerlerse ve hamleyi cevaplayabilme yeteneğine sahiplerse o zaman misillemede bulunabilirler (Chen ve diğerleri, 1992: 443). Ancak önemli olan hamlenin rakibin pazarını, müşterilerini etkileyip kendine çekebilmesi ve pazar payını arttırabilmesidir.

H3: Rekabetçi hamle yoğunluğu ve misilleme sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Rekabetçi hamle yoğunluğu ve misilleme hızı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Rekabetçi Hamlelerin Uygulama Süresi ile Misilleme Arasındaki İlişki

Uygulama süresi, bir hamle oluşturabilmek için gerekli olan süredir. Kaynak tahsisi, departmanlararası 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 olmaktadır (Chen ve diğerleri, 1992: 445). Hamle önemli bir uygulama süresine sahip ise cevap verilmesi güçtür ve cevap veren firma sayısı az olmaktadır (Chen ve MacMillan, 1992; Chen ve diğerleri, 1992; Smith ve diğerleri, 2001: 38).

Misillemelerin uygulama süresi genellikle basittir. Sektörde rakipler arasında homojenlik olduğu varsayılırsa misilleme yapan firmalar için ihtiyaç duyulan süre, başlatılan hamleninkine en azından eşit olmalıdır. Başlatılan bir hamle genel olarak firmanın strateji uygulamasının bir bölümüdür. Diğer taraftan hamleye cevap veren firma ise karşı eyleme hazırlıklı değildir. İhtiyaç duyulan süre, sadece hamleyi anlamak ve analiz etmek için değil aynı zamanda nasıl misillemeye bulunacağına karar verme sürecini de içermektedir (Chen ve diğerleri, 1992: 444). Uygulama süresi yüksek olan bir hamleye cevap verilmek istenirse dahi bu beklemeye alınan potansiyel misillemeleri oluşturacaktır. İstenilen misillemenin gerçekleştirilebilmesi için belirli kaynak ve yeteneklerin bir araya getirilmesi gerekmektedir.

H5: Rekabetçi hamlelerin uygulama süresi ve misilleme sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Rekabetçi hamlelerin uygulama süresi ve misilleme hızı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Stratejik ve Taktiksel Hamleler ile Misilleme Arasındaki İlişki

Rekabetçi hamleler, 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

52 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

içeren hamlelerdir. Örneğin fiyat indirimi ve yeni reklam promosyonu gibi (Smith ve diğerleri, 1991: 63).

Stratejik ve taktiksel hamlelere yapılan misillemeler arasındaki fark, taktiksel hamlenin daha öngörülebilir olmasıdır (Chen, 1988). 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 biçimlendirilmesi zorluğundan dolayı misilleme sayısının az olması ve misilleme hızının yavaş olması daha muhtemeldir (Chen, 1988). Smith ve diğerlerine (1991: 63) göre stratejik hamlelerin cevaplanması daha az olasıdır çünkü içerdiği bilgi, en azından başlangıçta, daha alışılmadık ve belirsizdir. Örneğin, rakip tarafından yeni bir ürün pazara sunulduğunda nasıl başarılı olacağı 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 olacaktır (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 hazırlamak daha da zorlaşacaktır (Smith ve diğerleri, 1991: 63). Bu sebeple stratejik hamlenin misillemesi, başlangıç hamlesine benzermesi zor olduğundan misilleme doğrudan olmamaktadır (Chen, 1988).

H7: Stratejik rekabetçi hamle türü ve misilleme sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Stratejik rekabetçi hamle türü ve misilleme hızı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın Amacı

Araştırma sektörel düzeyde rekabetçi hamle ve misillemelere odaklanarak, havayolu sektöründe rekabetçi etkileşimi anlamak için rekabetçi hamlelerin özelliklerine göre misillemenin belirlenebilir olup olmadığını ampirik olarak açıklamayı amaçlamaktadır.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

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 örneklemini ise havayolu sektöründe faaliyet gösteren on üç 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 çalışmada analiz birimi rekabetçi hamle ve misilleme ikilisidir.

Veri Toplama

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 aşamasında rekabetçi hamlelerin bu mecraların hangilerinde yayınladığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren üç farklı havayolu (pazar paylarının toplamı %80'i aşmaktadır) firmasının kurumsal iletişim direktörleri/müdürleriyle yarı yapılandırılmış soru formları aracılığıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde rakip etkileşimlerini hangi mecralardan takip ettikleri, bu mecraları ne sıklıkla takip ettikleri ve misillemede bulunacak kadar ne derece önemli ve güvenilir bulduklarına yönelik sorular sorulmuştur. Görüşülen kurumsal iletişim direktörleri/müdürlerinden, firmaların duyuruları, web sitesi, e-bültenleri ve sektörel bir derginin (AirportHaber), hamle ve misillemeye ait verilerin elde edilmesinde yeterli olacağı konusunda bir görüş birliğinin olması üzerine, ilgili veriler bu çerçevede toplanmıştır. Söz konusu mecraların taranması sonucunda 778 metin değerlendirmeye alınmıştır.

Rekabet dinamikleri araştırmalarında (Miller ve Chen, 1996; Ferrier ve diğerleri, 1999) çoğunlukla yapılandırılmış içerik analiziyle, elde edilen metinlerden rekabetçi hamle ve misillemelere ulaşılmaktadır. Yapılandırılmış içerik analizinin uygulanmasında hem açık kodlama hem de örtük kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Açık kodlama yöntemiyle metin başlıkları analiz edilerek, firmalar ile ilgili metinlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Örtük kodlama yöntemi de kullanılarak, hamlelerin hangi kategori içerisinde yer alacağı belirlenmiştir. Her bir rekabetçi hamle Miller ve Chen (1994)'nin

54 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

geliştirdiği kodlama sistemine ve prosedürüne göre kategorize edilmiştir. Kodlama sistemi ayrıntılı olarak Ek A'da 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 eklenmiştir. Sektörde bayrak taşıyıcı firmanın yasal ve politik üstünlüğünün araştırma sonuçlarını etkilememesi adına yasal hamleler araştırma kapsamına alınmamıştır. Ayrıca firmaların henüz gerçekleştirmedikleri, ileriye yönelik oluşturmayı düşündükleri niyetsel hamleler de göz ardı edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda içerik analizinde kullanılan açık kodlamaya yönelik 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 ücret 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.

ÇİZELGE 3
Rekabetçi Hamlelere Yönelik Kodlama Örneği

	İçerikler	Haber Başlıkları
Yeni pazara giriş	ilk, yeni hat, başlatmak, eklemek	... Nevşehir'e ilk uçuşunu gerçekleştirdi
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	tedarikçi, alıcı, anlaşma, imza	...sigorta tedarikçisi AIG oldu
Özel ücret ilanı	kampanya, ücret, fiyat, indirim	...Washington seferlerine özel kampanya ...iç hat uçuşlarında %30 indirim
Sponsorluk anlaşması	anlaşma, destek, isim sponsoru	... spora ve gençlere destek ... Euroleague Basketball'un isim sponsoru
Günlük uçuş artışı	sefer, uçuş, arttırmak, genişletmek	... sefer sayısını 7'e çıkarttı
Reklam ve tanıtım	tanıtmak, reklam	... yeni reklam filmini tanıttı
Yeni hizmet sunma	yeni, ilk/hizmet, servis, sunmak, eklemek, geliştirmek	... '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	...Washingtonlılara geleneksel Türk kahvesini tattırıyor.
Sosyal sorumluluk projeleri	proje, sosyal sorumluluk, sosyal	...Okulu'na bilgisayar laboratuvarı kurdu.
Aktarma merkezi oluşturma	taşımak, aktarma, merkez	... tüm uçuşların uluslararası Vnukovo Havaalanı'na transfer edilmesi
Fiyat indirimi	fiyatlandırma, indirim, bilet ücreti	... Temmuz'da yurt dışı uçuşları 49,99 euro
Hizmet geliştirme	servis, hizmet, sunmak, eklemek, geliştirmek	... yolcularına özel menü sunuyor
Yeni promosyon	kampanya, bedava, hediye, bizden	... Avrupa bağlantılı uçuşlarımızda iç hat bileti bizden!
Pazardan çıkış	sonlandırmak, bitirmek	... Zafer Havalimanı'na veda

56 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

Rekabet dinamikleri literatüründe, misillemelerin belirlenmesinde iki farklı yöntemin kullanıldığı görülmektedir. İlk olarak açık referans verilerek yazılı metinlerde "...cevaben...", "...karşılığında...", "...karşılık olarak...", "...tepki olarak...", "...takip eden...", "...baskısı altında..." vb. (Macmillan ve diğerleri, 1985; Smith ve diğerleri, 1989; Smith ve diğerleri, 1991) kelimeler taratılmaktadır. Uluslararası araştırmalarda çoğunlukla "Aviation Daily" gibi sektörel dergilerden veri toplanmakta ve yukarıdaki kelimeleri içeren misillemelere bu yolla ulaşılabilmektedir. Ancak tüm metinler bu tür referanslar içermemektedir. İkinci yöntem (Schomburg ve diğerleri, 1994; Boyd ve Bresser, 2008) ise bu araştırmada da izlenen yöntem olan, öncelikle ilk başlatılan rekabetçi hamlenin bulunup, ardından aynı türde olan benzer hamlelerin misilleme olarak kodlanmasıdır. Bu yöntem açık referans yönteminin eksikliği olan bazı misillemelerin dergi yazarlarınca gözden kaçırılma riskini ortadan kaldırmaktadır.

Rekabetçi misillemeleri belirlemek için tüm hamleler tarihlerine göre sıralanıp son hamleden başlanarak tarihsel olarak geriye doğru gidilerek ilk başlangıç hamlesine ulaşılmıştır. Tüm hamlelerin tarihsel olarak sıralanmasında ise yıllara göre değil, yaz ve kış tarifeleri dikkate alınarak dönemlere ayrılmıştır. Her bir hamlenin türüne göre ilgili dönem için başlangıç hamlesi bulunmuştur. Ardından hamleye verilen cevaplar belirlenerek misillemeler kodlanmıştır. 2013-2014 yılları arasında, 63 başlangıç hamlesi ve 203 misilleme olmak üzere toplam 266 hamleye ulaşılmıştır. Sektörde başlatılan bir hamlenin misilleme oranı yüzde 76'dır.

Ölçüm Araçları

Rekabetçi hamlelerin özelliklerini oluşturan rekabetçi etki ölçülürken yapılan hamlenin kaç rakibi etkilediği belirlenmiştir. Sektör farklı pazar bölümlendirmelerine sahip olduğundan hangi pazarda firmaların birbirleriyle rekabet ettiği belirlenebilmektedir (Smith ve diğerleri, 1991: 71). Uçulan her destinasyon için orada faaliyet gösteren firmalar rakip olarak kabul edilmektedir. İlgili veriler Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin aylık Uçuş Noktası dergisinden temin edilmiştir. Hamle yoğunluğu, bir hamleden etkilenen yolcu sayısının toplam yolcu sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Bu veriler Devlet Hava Meydanları İşletmesi istatistiklerinden elde edilmiştir. Uygulama süresi, bir hamle oluşturulurken aradan geçen gün sayısını göstermektedir. Hamlenin ilan tarihi ile gerçekleştirilme tarihi arasındaki süre esas alınmıştır. Rekabetçi hamlenin türü, hamlenin stratejik mi taktik mi olduğunu gösterir. Miller ve Chen (1994) tarafından yapılan ayırım esas alınarak, stratejik hamleler sektörde satın alma ve merger, yeni pazara giriş, uçak satın alma, günlük sefer artışı ve yabancı havayollarıyla işbirliği gibi sektör

normlarından ayrılan hamleler olarak kabul edilmektedir. Taktiksel hamleler ise fiyat indirimi, fiyat arttırma, yeni promosyon, hizmet geliştirme ve yeni hizmet sunma gibi hamle çeşitleridir.

Rekabetçi misillemelerin (bağımlı değişken) özelliklerinden biri olan misilleme sayısı, bir hamleye karşı rakip tarafından gerçekleştirilen cevapların toplam sayısıdır (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Chen ve Miller, 1994). Bu ilk hamleye verilen cevaplardan yola çıkılarak misilleme sayısı ve süresi hesaplanmıştır. Her bir hamle için yapılan misillemeler belirlenip toplam sayısı hesaplanmıştır. Misilleme hızı rekabetçi 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 misillemeye bulunulduğunu gösterir (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve MacMillan, 1992; Smith ve diğerleri, 1997; Lee ve diğerleri, 2000). Misilleme hızına bir hamlenin başlama tarihi ile bu hamleye karşı yapılan misillemelerin tarihi arasındaki farkın hesaplanmasıyla ulaşılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı veri toplama sürecinde oluşmaktadır. Bu tür araştırmalara yönelik uluslararası veri tabanları genellikle bazı gelişmiş ülkeleri kapsamakta, ulusal veri tabanı bulunmamaktadır. Aynı şekilde uluslararası sektörel dergi ve mecralarda rekabetçi hamle ve misillemelere vurgu yapılmasına rağmen Türkiye'de faaliyet gösteren havayolu firmaları için rekabetçi etkileşime değinilmemesi veri toplama sürecini uzatmaktadır. Özellikle rekabetçi hamlelerin özelliklerine ait verilerin ayrı ayrı hesaplanması gerekmemekte ve geriye yönelik verilerin bulanıklaşmaktadır. Sektördeki devlet düzenlemelerinin fazla olması, bazı hamle türlerinin uygulanabilirliğini ortadan kaldırmakta ya da bazı hamlelerin bazı firmalarca (özellikle küçük ölçekli ya da bölgesel) uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. Sektörde yasal ve politik güce sahip firmanın bulunması bazı hamlelerin cevaplanabilirliğini zorlaştırmaktadır. Ayrıca araştırmanın tek sektörü içermesi ve sektörün karakteristik özellikler göstermesi nedeniyle genelleme yapılamamaktadır.

Araştırmanın Analiz ve Bulgular

Rekabetçi hamlelerin özellikleri (rekabetçi etki, hamle yoğunluğu, uygulama süresi, hamle türü) ile misilleme sayısı ve hızı arasındaki ilişkilere ait hipotezler SPSS programında OLS regresyon (ordinary least squares regression) analizine tabi tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve aralarındaki korelasyon verilmiştir.

ÇİZELGE 4
Misilleme Sayısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S	Min	Max	1	2	3	4
1. Rekabetçi Etki	3,86	1,75	1,00	10,00
2. Hamle Yoğunluğu	,13	,18	,00	1,00	,065	.	.	.
3. Uygulama Süresi	10,98	32,33	1,00	300	,054	,006	.	.
4. Hamle Türü Stratejik Taktiksel	150 116	,50	1,00	2,00	,008	-,083	,133*	.
Misilleme Sayısı	5,41	8,12	0	42,00	-,118*	-,129*	,016*	,290**

(*p<.05; ** p<.01 düzeyinde anlamlı)

Tablo 2'de görüldüğü gibi bir hamle ortalama 4 rakibi etkilemektedir ve ortalama yüzde 13 hamle yoğunluğuna sahiptir. Bir hamlenin ortalama uygulama süresi 10 gün olmasına rağmen bu süre 300 güne kadar da çıkabilmektedir. Bir hamleye ortalama 5 misilleme ile cevap verilmekte, bazı hamlelere cevap verilmezken, en fazla 42 misilleme alabilmektedir.

ÇİZELGE 5
Misilleme Hızına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S	Min	Max	1	2	3	4
1. Rekabetçi Etki	3,81	1,69	1,00	6,00
2. Hamle Yoğunluğu	,13	,18	,00	1,00	,110	.	.	.
3. Uygulama Süresi	10,87	28,42	1,00	168	,021	-,011	.	.
4. Hamle Türü Stratejik Taktiksel	122 81	,49	1,00	2,00	-,057	-,142*	,101	.
Misilleme Sayısı	122	17,63	,00	127,00	-,130	,212**	-,020	-,289**

Misilleme hızı ile ilgili ortalamalar sadece cevap verilen hamleleri kapsamaktadır. Buna göre rekabetçi etki ve hamle yoğunluğu değişmemekte, ortalama 10 gün içerisinde bir hamle uygulanabilmektedir. Misilleme hızı ortalama 13 gün içerisinde gerçekleştirilirken bazı misillemeler aynı gün içerisinde cevaplanmakta, ayrıca misilleme hızı 127 güne kadar da yayılabilmektedir.

ÇİZELGE 6
2013-2014 Yılları Arasındaki Havayolu Sektöründe Oluşturulan
Rekabetçi Hamleler

Rekabetçi Hamleler	Toplam	Yüzde	Kümülatif Toplam
Yeni pazara giriş	68	25,6	...
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	33	12,4	38,0
Özel ücret ilanı	26	9,8	47,8
Sponsorluk anlaşması	26	9,8	57,6
Günlük uçuş artışı	22	8,3	65,9
Reklam ve tanıtım	15	5,6	71,5
Yeni hizmet sunma	14	5,3	76,8
Uçak satın alma	13	4,9	81,7
Yatay ittifak	12	4,5	86,2
Diğer firmalarla promosyon	8	3,0	89,2
Sosyal sorumluluk projeleri	5	1,9	91,1
Aktarma merkezi oluşturma	4	1,5	92,6
Fiyat indirimi	3	1,1	93,7
Hizmet geliştirme	3	1,1	94,8
Yeni promosyon	2	0,8	95,6
Pazardan çıkış	2	0,8	96,4
Diğer	10	3,6	100
Toplam	266	100	...

60 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

Yukarıdaki tabloya göre sektörde oluşturulan hamlelerin yaklaşık yüzde 26'sı yeni pazara giriş hamlesiyle gerçekleştirilmektedir. Havayolu sektöründe diğer sektörlerle işbirliğine önem verildiği ve hamlelerin yüzde 12'sini oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca belirli tarihlerde özel fiyat indirimlerinin uygulanması tüm hamlelerin yaklaşık yüzde 10'unu ve sponsorluk anlaşmaları tüm hamlelerin yaklaşık yüzde 10'unu oluşturmaktadır. Genel olarak rekabetçi hamlelere bakıldığında, firmaların sade bir hamle repertuarını tercih ettikleri, hamlelerini fazla çeşitlendirmedikleri ancak hamle sayılarının fazla olduğu görülmektedir.

ÇİZELGE 7 Rekabetçi Misilleme Özelliklerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri	Rekabetçi Misillemelerin Özellikleri			
	Misilleme Sayısı		Misilleme Hızı	
	β	p	β	p
Rekabetçi Etki	-,113	,05*	-,182	,00**
Hamle Yoğunluğu	-,098	,09	,197	,00**
Uygulama Süresi	,014	,79	,021	,74
Hamle Türü *Stratejik	,285	,00**	-,283	,00**
Durbin-Watson	1,621		1,927	
R	,33		,39	
R ² (Düzeltilmiş)	,10 (n=266)		,15 (n=203)	
F	10,588		8,734	
p	,00		,00	

(*p<.05; ** p<.01 düzeyinde anlamlı)

Rekabetçi hamlelerin özellikleri ile misilleme sayı ve hızı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair hipotezleri sınamak için regresyon analizi yapılmıştır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi misilleme sayısı ve hıza yönelik modeller istatistiki olarak 0.01 düzeyinde anlamlıdır (F:10,588 p:0,000; F:8,734 p:0,000). Misilleme sayısındaki değişimin yüzde 10'u ve misilleme hızındaki değişimin yüzde 15'i rekabetçi hamlelerle açıklanabilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmamakta ve hata terimleri arasında otokolerasyon bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre misilleme sayısı ile rekabetçi etki arasında anlamlı bir ilişki olmasına rağmen bu ilişki negatiftir ($\beta: -.113$, p:.05). Anlamlılık değerinin eşik değere eşit olmasına rağmen H1'in kabul edilebilir olduğu düşünülmektedir. Misilleme sayısı ve hamle türü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta, stratejik rekabetçi hamleler taktiksel hamlelere göre daha fazla cevaplanmaktadır ($\beta: .285$ p<.01). Misilleme sayısı ile hamle yoğunluğu ve uygulama süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H3 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

Misilleme hızıyla ilgili analiz sonucuna göre bir hamlenin rekabetçi etkisiyle misilleme hızı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta: -.182$, p<.01). Rekabetçi hamlenin yoğunluğu ve misilleme hızı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($\beta: .197$, p<.01). Misilleme sayısı ve hamle türü arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmakta, stratejik rekabetçi hamleler taktiksel hamlelere göre daha yavaş cevaplanmaktadır ($\beta: -.283$ p<.01). Uygulama süresiyle ilgili hipotez kabul reddedilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma rekabet dinamikleri alanında yapılan akademik çalışmaların gelişimine katkı sunmakta ve aynı zamanda konuyla ilgili uygulamacıların rekabet stratejisi geliştirirken yararlanabilecekleri rekabetçi etkileşim analizinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada izlenen analiz yöntemi bir sektördeki rekabetçi etkileşimin temel unsurları olan hamle ve misillemeler arasındaki ilişkinin, hamlelerin özellikleri üzerinden incelendiğinde misillemelerin nasıl oluşabileceğini göstermektedir. Çalışmanın uygulama kısmının bulguları konuya ilişkin teorik yaklaşımları büyük ölçüde desteklerken, araştırılan sektörün firmaları arasında oluşan etkileşimin sektöre özgü rekabet dinamikleriyle ilgili farklı açılımları da gündeme getirmektedir.

Bu çalışmanın en önemli sonucu sektördeki rekabetçi etkileşim analiz edildiğinde hamlelerin özelliklerine bakılarak misillemelerin nasıl ve ne zaman yapılabileceğinin tahmin edilebilmesidir. Bu genel sonuç çerçevesinde çalışmanın teorik bağlamıyla ve sektörün rekabetçi etkileşimlerindeki hamle ve misillemeleri arasındaki diğer önemli ilişkiler aşağıda açıklanmıştır.

Bir hamlenin etkililiği misillemenin hızına (Grimm ve diğerleri, 2006: 95) ve sayısına bağlıdır. Bu başlatılan hamleye ne kadar hızlı ve ne kadar çok tepki verildiğini göstermektedir. Rekabetçi hamle başlatan firma, misilleme sayısını ve hızı azaltacak bir hamle tasarlayabilir (Chen ve diğerleri, 1992: 453). Böylelikle ilk hamle avantajını arttırarak ve rakibin misilleme olasılığını düşürüp (Gnyawali ve He, 2006: 511) fir-

62 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

maya rekabet avantajı kazandıracaktır. Başlatılan hamleler genellikle firmaların büyüklüklerine ve gelişme evresine bağlıdır (Stancheva ve diğerleri, 2011: 10). Ancak araştırma bulgularına göre hamle başlatmadan önce hamlenin özelliklerinden yola çıkarak rakiplerin muhtemel misillemeleri tahmin edilebilmektedir. Firmalar misilleme sayılarını azaltmak için rekabetçi etkisi yüksek taktiksel hamleler tercih edebilir. Böylelikle havayolu sektöründe başlatılan bir hamlenin yüzde 76 olan misilleme oranı düşürülebilir. Buna ek olarak hamle yoğunluğunun artırılması ise misilleme hızını azaltacaktır.

Bir sektördeki firmaların gerçekleştirdiği rekabetçi hamle sayısının yüksek olması rekabetin yoğun olduğunu gösterir. (Young ve diğerleri, 1996: 245). Araştırma sonucunda havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların 2013-2014 yılları arasında toplam 266 hamle gerçekleştirdikleri ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Hamlelerin %56'sının stratejik, %44'nün ise taktiksel özelliklere sahip olması yoğun rekabetin uzun vadeli bir sürece sahip olacağına işaret etmektedir.

Rekabetçi etki ve misilleme arasındaki ilişki önceki çalışmalarda hamlenin rekabetçi etkisinin artmasının, misilleme sayısını ve hızını arttırdığını (Smith ve diğerleri, 1991; Chen ve diğerleri, 1992) ileri sürmesine rağmen bu çalışmada; rekabetçi etki arttığında misilleme sayısını azalttığı ve hamleye cevap verme hızının da yavaşladığı görülmektedir. Bu durumun nedenleri ilgili yazında hamleyi başlatan firmaların güçlü bir pozisyonda olması, diğer firmaların bir hamle savaşı başlatmaktan çekinmesi ya da misillemede bulunabilecek kaynak ve yeteneklerden yoksun olmalarıyla açıklanmıştır Grimm ve diğerlerine (2007: 94) göre güçlü rakipleri karşısında sınırlı kaynağa sahip firmalar, doğrudan rekabetten kaçınmaktadır.

Hamlelerin bir başka özelliği olan hamlenin yoğunluğuyla ilgili çalışmamızın bulgusu diğer çalışmaları destekler şekilde hamlenin yoğunluğu arttırıldığında rakibin misillemesinin daha hızlı bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Havayolu firmaları bir hamleden etkilenen yolcu sayısını arttırdığında, rakibin kendi pazarına tehdit olarak algılayıp hızlı bir şekilde harekete geçtiği gözlenmektedir. Sektörde maliyet liderliği stratejisi uygulayan (low cost) firmalar, doluluk oranlarını arttırmaya çalışarak daha çok yolcu taşımayı hedefler. Yolcu sayısını arttırmak için ise hamle yoğunluğunu arttıracak yöntemlere başvurmak gereklidir. Bu nedenle çoğunlukla belirli bir dönemde belirli bir fiyattan hizmet sunulmasını içeren özel ücret 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. Bu durum Orhan ve Gerede'ye (2013: 39) göre; fiyat farklılaştırma sayesinde firma, sunduğu aynı hizmet için farklı pazar bölümlendirmelerinde farklı fiyat uygulayarak gelirini en üst seviyeye çekebilmektedir. Ancak fiyat savaşının sürdürülmesi halinde elde edilen getirinin sınırlanması mümkündür.

Çalışmanın yine önceki çalışmaları destekler nitelikte bir diğer önemli sonucu, hamlenin stratejik ya da taktiksel olmasıyla misillemelerin oluşumundaki farklılıklarla ilgilidir. Hamle stratejik olduğunda taktiksel hamlelere göre rakipleri daha fazla misillemede bulunmakta ve misillemelerin hızının da yavaş olmaktadır. Misillemelerin

hızının yavaş olmasının nedenleri, stratejik hamlelerin uzun bir zaman periyodu gerektirmesi, daha büyük kaynakların ayrılmasını gerektirmesi ve uygulanmasının taktiksel hamlelere göre daha zor olmasıdır. Bu çalışmada stratejik rekabetçi hamleler taktiksel hamlelere göre daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Genel olarak düşünüldüğünde ve ilgili literatürde taktiksel hamlelerin stratejik hamlelere göre oran olarak daha fazla olması beklenmektedir. Çünkü taktiksel hamleler kolaylıkla taklit edilebildiğinden, stratejik hamlelere kıyasla daha kısa sürede ve hızlı misillemede bulunulabilir (Stancheva ve diğerleri, 2011: 16).

Sonuç olarak sektörde rekabetçi etkisi yüksek hamleler, rakip tarafından daha az cevaplanmakta ve cevaplandığında misilleme daha yavaş gerçekleştirilmektedir. Hamle yoğunluğu yüksek olduğunda ise misillemenin daha hızlı olduğu görülmektedir. Stratejik hamle türüne taktiksel hamlelere göre daha fazla sayıda misillemede bulunmakta ve misilleme hızı artmaktadır. Bu da göstermektedir ki rekabetçi etkisi ve hamle yoğunluğu yüksek olan taktiksel hamleler, rakip tarafından cevap verilmekte zorlanılan ve cevaplanması zaman alan misillemelerin oluşturulmasını sağlamaktadır.

Uygulama açısından ise incelenen sektörel dergi ve firmaların üst düzey yöneticilerinin söylemlerinde rekabetçi etkileşime yönelik ifadeler pek rastlanmamaktadır. Oysaki hem ulusal hem de uluslararası rekabetçiliğin elde edilmesi ve gelişmesi için rakipler arasındaki etkileşiminin sürekli takip edilmesi ve buna uygun stratejilerin izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Üst yönetim açısından stratejik kararların alınmasında rakip misillemelerinin izlenmesi, misillemeye maruz kalmadan hamle gerçekleştirmelerini sağlayabilir. Böylelikle gerçekleştirilen hamlenin rekabet avantajı kazandırması ve bu avantajın sürdürülebilirliği sağlanacaktır. Firmalar hangi hamlelerin daha etkili olduğunu bilerek ve uygulayacakları hamlelerin özelliklerini daha etkili hale getirerek misillemeleri azaltır ya da misilleme süresini uzatabilirler. Firma kendisine bir hamle profili oluşturarak rakipleri ile etkileşiminde rekabet avantajı elde edebilir. Faaliyet gösterilen sektörde firmanın güçlü rakiplerine karşı başlattığı bir hamle, hızla gelen misillemeler ile elde ettiği tüm avantajı kaybedebilir. Hatta ciddi pazar payı kaybına bile yol açabilir. Bu nedenle hamle başlatmadan önce olası misillemelerinin düşünülerek uygulanacak hamlenin özelliklerinin gözden geçirilmesi ve mevcut rekabet stratejisiyle uyumlu hale getirilmesi firmaya rekabetçilik kazandıracaktır.

Bu araştırma havayolu sektöründe rekabetçi etkileşimi konu alarak firmalar için rakip tarafından misillemede bulunulmayan ya da misillemenin zaman aldığı hamle özelliklerini belirtmeye çalışmıştır. İzleyen çalışmalarda yerel olmayan rakiplerin sektördeki rekabetçi etkileşime etkisi, hangi hamle türlerinin rekabet avantajı kazandırdığı ve birden fazla ülke ya da sektör bağlamında karşılaştırmaların yapılması yerel literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Albers, S. ve Schweiger, B. 2011. Network-Based competition – antecedents, forms and research implications, 5th International Conference on Economics and Management of Networks. December 1-December 3, Limassol, Cyprus.
- Bain, Joe S. 1964. The Impact on Industrial Organization, *The American Economic Review*, 54, 3, Papers and Proceedings of them Seventy-sixth Annual Meeting of the American Economic Association, 28-32.
- Bain, J. S. 1951. Relation of profit rate to industry concentration: Theoretical considerations and some empirical evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 65: 293-324.
- Bain, J. S. 1954. Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *American Economic Review*, 44: 15-39.
- Bengtsson, M. ve Kock, S. 1999. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14: 178-194.
- Boyd, J. L., ve Bresser, R. K. 2008. Performance implications of delayed competitive responses: Evidence from the US retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(10): 1077-1096.
- Caves, R. E., ve Porter, M. E. 1977. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 241-262.
- Chen M. J. ve Miller D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annals*, 6: 1-89.
- Chen, E. L.C. 2007. Strategy as competitive moves: Extending competitive dynamics research to new markets and new moves, Unpublished Ph.D Dissertation, Stanford University, September.
- Chen, M. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21: 100-134.
- Chen, M. J., Venkataraman, S., Sloan Black, S., ve MacMillan, I. C. 2002. The role of irreversibilities in competitive interaction: Behavioral considerations from organization theory. *Managerial and Decision Economics*, 23: 187-207.
- Chen, M. ve MacMillan, I.C. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35: 539-570.

- Chen, M. ve Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. ***Strategic Management Journal***, 15: 85-102.
- Chen, M.-J. 1988. Competitive strategic interaction: A study of competitive actions and responses, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Maryland.
- Chen, M.-J., Smith, K. G. ve Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses, ***Management Science***, 38: 439-455.
- D'Aveni, R. 1994. ***Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering***. New York: Free Press.
- Dixit, K. ve Nalebuff B. J. 2002. ***Stratejik düşünme: İş, politika ve günlük yaşamın rekabetçi yanı***, (Çev.) Nermin Arık, İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Ferrier, W. J. 2001. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. ***Academy of Management Journal***, 44: 858-877.
- Ferrier, W. J. ve Lyon, D. W. 2004. Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity. ***Managerial and decision economics***, 25(67): 317-327.
- 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(45): 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.
- Gnyawali, D.R. He, J. 2006. Impact of Co-Opetition on firm competitive behavior: An empirical examination", ***Journal of Management***, 32(4): 507-530.
- Gnyawali, D.R. ve Park, B. 2011. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, ***Research Policy***, 40: 650-663.
- Grimm, C. M. ve Smith, K. A. 1997 ***Strategy as Action***. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Grimm, C. M., Lee, H. ve Smith K. G. 2006. ***Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage***. Oxford University Press.
- Hassan, A., Chrisman, J. J. ve Mohamed, F. 2010. Horizontal alliances and competitive aggressiveness: An embeddedness approach. ***Journal of Leadership & Organization Studies***, 17(3): 240-252.

66 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

- Kuyucak, F. ve Şengür Y. 2011. A Comparative Study of Airlines Operating in Turkish Domestic Market: Low-Cost Business Model Perspective. **The Business Review, Cambridge**, 19(1): 62-69.
- Kuyucak, F. ve Şengür Y. 2009. Değer zinciri analizi: Havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve. **KMU İİBF Dergisi**, 11(16): 132-147.
- Lee, H., Smith, K., Grimm, C., ve Schomburg, A. 2000. Timing, order and durability of new product advantages with imitation. **Strategic Management Journal**, 21(1): 23-30.
- Lee, J. J. 2008. Corporate strategic action portfolios and firm performance in the US telecom industry (1984-2004), Unpublished Ph.D Dissertation, University of Pittsburgh.
- Luo, X., Rindfleisch, A., ve Tse, D. K. 2007. Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. **Journal of Marketing Research**, 44(1): 73-83.
- Lyon, D. W., ve Ferrier, W. J. 2002. Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. **Journal of Managerial Issues**, 452-469.
- Macher, J.T. ve James B. W. 2014. The “Black Box” of strategy: Competitive responses to and performance from adverse events. http://extranet.isnie.org/uploads/isnie2013/macher_wade.pdf Erişim Tarihi 12.05.2014.
- MacMillan, I., McCaffery, M. L., ve Van Wijk, G. 1985. Competitors' responses to easily imitated new products—Exploring commercial banking product introductions. **Strategic Management Journal**, 6(1): 75-86.
- Mahapatra, S.N. ve Saklani A. 2007. Strategic alliance: Key issues and factors responsible for success and failure of an alliance. **Monash Business Review**, 3(3).
- Mason, E. S. 1939. Price and production policies of large-scale enterprise. **The American Economic Review**, Supplement, Papers and Proceedings of the Fifty-first Annual Meeting of the American Economic Association, 29(1): 61-74.
- Menon, A.R. ve Dennis A.Y. 2017. Elevating repositioning costs: Strategy dynamics and competitive interactions. **Strategic Management Journal**.
- Miller, D. ve Chen M. J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry. **Administrative Science Quarterly**, 1-23.
- Miller, D. ve Chen M. J. 1996. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. **Strategic Management Journal**, 17: 419-439.

- Nayyar, P. R. ve Bantel, K. A. 1994. Competitive agility: A source of competitive advantage based on speed and variety. **Advances in Strategic Management**, 10: 193-222.
- Orhan, G. ve Gerede E. 2013. A study of the strategic responses of Turkish airline companies to the deregulation in Turkey”, **Journal of Management Research**, 5(4): 34.
- Porter, M. E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. **The Academy of Management Review**, 6: 609-620.
- Porter, M.E. 1980. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Pres.
- Schomburg A, Grimm C. M, ve Smith K. G. 1994. Avoiding new product warfare: The role of industry structure. **Advances in Strategic Management**, 10: 145-173.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J. ve Ndofor, H. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. **Handbook of strategic management**, 315-361.
- Smith, K. G., Grimm, C. M. ve Gannon, M. J. 1992. **Dynamics of competitive strategy**. Sage Publications, Inc.
- Smith, K. G., Grimm, C. M. ve Gannon, M. J. ve Chen, M. J. 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the Domestic Airline Industry. **Academy of Management Journal**, 34(1): 60-85.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., ve Gannon, M. J. 1989. Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. **Journal of Business Research**, 18(3): 245-258.
- Smith, K. G., Grimm, C., Young, G. ve Wally, S. 1997. Strategic groups and rivalrous firm behavior. Towards a reconciliation. **Strategic Management Journal**, 18: 149-157.
- Smith, K. G. ve Grimm, C. M. 1991. A communication information model of competitive response timing. **Journal of Management**, 17: 5-23.
- Song, Y. 1997. An Investigation on the Patterns of Strategic Interactions and Competitive Dynamics in the Airline Industry: A Strategic Interaction Perspective. Faculty of the Graduate School of State University of New York at Buffalo, Unpublished Ph.D Dissertation.
- Stancheva, A. R., Kehayova, M. P. ve Dimitrova, V. Y. 2011. The 'Competitive dynamics' approach in Bulgaria. Available at SSRN 1848816.
- Taşçı, D. ve Yalçınkaya, A. 2015. Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli Ve Anadolujet

68 | Firmalar Arası Rekabetçi Etkileşim: Rekabetçi Hamlelerin Özellikleri ve Misilleme Arasındaki İlişki

Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10(2): 177-201.

Uhlenbruck, K., Hughes-Morgan, M., Hitt, M. A., Ferrier, W. J., ve Brymer, R. 2016. Rivals' reactions to mergers and acquisitions. **Strategic Organization**, 1-27.

Young, G., Smith, K. G., ve Grimm, C. M. 1996. Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. **Organization Science**, 7(3): 243-254.

Zacharias, N.A., Six, B., Schiereck, D., ve Stock, R.M. 2015. CEO influences on firms' strategic actions: A comparison of CEO-, firm-, and industry-level effects. **Journal of Business Research**, 68(11): 2338-2346.

Rukiye Sönmez, Adnan Menderes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ndeki İşletme lisans eğitimini 2007 yılında tamamlamıştır. Yüksek lisans derecesini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 2011 yılında almıştır. Strateji bilimi, yönetim ve organizasyon, stratejik ittifaklar ve stratejik hamleler konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

E-posta: rukiyesonmez@gmail.com

Umut Eroğlu, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden 1997 yılında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında lisans derecesi almıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı'nı 1999 yılında tamamlamıştır. 2005 yılında Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden İşletme alanında doktora derecesi almıştır. İşletme yönetimi, sosyal, beşeri ve idari bilimler temel alanı, organizasyon, yönetim ve organizasyon eğitimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırmalar yapmaktadır ve eğitimler vermektedir.

E-posta: erogluumut@hotmail.com

EK A

Rekabetçi Hamleler	Hamle Sayısı	Yüzde	Kümülatif Toplam (%)
Fiyat indirimi	3	1,1	...
Fiyat arttırma
Yeni promosyon	2	0,8	1,1
Hizmet geliştirme	3	1,1	1,9
Yeni hizmet sunma	14	5,3	3,0
Günlük uçuş artışı	22	8,3	8,3
Günlük uçuş azalışı	8,3
Pazardan çıkış	2	0,8	16,6
Yeni pazara giriş	68	25,6	17,4
Pazara giriş indirimi	43,0
Özel ücret ilanı	26	9,8	43,0
Bilet değişim masrafı	52,8
Sık uçan yolcu programı	3	1,1	52,8
Bilet ücretinde yapısal değişiklik	53,9
Uçak satın alma	13	4,9	53,9
Aktarma merkezi oluşturma	4	1,5	58,8
Seyahat acentelerinin komisyon oranı değişikliği	58,8
Diğer firmalarla promosyon oluşturma	8	3,0	60,3
Yatay ittifak	12	4,5	63,3
Yerel havayolu firmalarıyla işbirliği	2	0,8	67,8
Yabancı havayolları firmalarıyla işbirliği	3	1,1	68,9
Sektör dışı işbirliği faaliyetleri	33	12,4	81,3
Sektörel satın alma ve birleşme	2	0,8	82,1
Sponsorluk anlaşmaları*	26	9,8	91,9
Sosyal sorumluluk projeleri*	5	1,9	93,8
Reklam ve tanıtım	15	5,6	100,0
Toplam	266	100,0	...

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