



**HAVACILIK İŞLETMELERİNDE AĞ
YAPILARI VE REKABET İLİŞKİLERİNİN
İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

Doktora Tezi

Mert AKINET

Eskişehir 2024

**HAVACILIK İŞLETMELERİNDE AĞ YAPILARI VE REKABET
İLİŞKİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

Mert AKINET

DOKTORA TEZİ

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Eskişehir

Eskişehir Teknik Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temmuz 2024

05/07/2024

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mert AKINET'in ‘‘Havacılık İşletmelerinde Ağ Yapıları ve Rekabet İlişkilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri’’ başlıklı tezi 05/07/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek ‘‘Eskişehir Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca Havacılık Yönetimi Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Jüri Üyeler</u>	<u>Ünvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR	
Üye	: Prof. Dr. Hakan OKTAL	
Üye	: Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN	
Üye	: Doç. Dr. Dursun BALKAN	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU	

Prof. Dr. Semra KURAMA
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

05/07/2024

DANIşMAN ONAYI

Danişmanlığını yürüttüğüm Doktora ğrencisi Mert AKINET'in ‘‘Havacılık İşletmelerinde Ağ Yapıları ve Rekabet İlişkilerinin İşletme Performansı zerine Etkileri’’ başlıklı tez çalışmasını tamamlamıştır. Hazırlamış olduğu tez tarafımca incelenmiş ve öğrencinin tez savunma sınavına alınması bilimsel ve etik açıdan uygun görülmüştür.

Tez Danişmanı
Prof. Dr. Ferhan şENGüR

ÖZET

HAVACILIK İŞLETMELERİNDE AĞ YAPILARI VE REKABET İLİŞKİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

Mert AKINET

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Eskişehir Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Temmuz 2024

Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Günümüzün yoğun küresel rekabet baskısı altında havacılık işletmeleri faaliyetlerine etkili ve verimli bir şekilde devam edebilmek için stratejilerini ve performanslarını düzenli olarak analiz edebilmeli ve başta rakipleri olmak üzere diğer işletmelerle sürekli olarak karşılaştırmalar yapabilmelidir. Örgütsel ağlar kuramı; ağ düzeneği içerisindeki aktörler arasında yer alan bağlantılar aracılığıyla gerçekleştirilen paylaşımlara odaklanarak örgütlerin bağlantıları üzerinden kaynaklara erişim konusundaki stratejilerini değerlendirebilmektedir. Havacılık sektörü; dünya ülkeleri açısından en stratejik sektörlerinden birisi olup ekonomik büyümeye katkı sağlaması, uluslararası ticareti ve turizmi kolaylaştırması, sosyal etkileşimleri kolaylaştırması gibi sebeplerle oldukça önem arz eden bir konumdur. Alanyazında havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmalarda, ağ yapılarının ve işletmenin ağ yapısı içerisindeki konumu ile işletmenin stratejilerinin işletme performansı kavramı üzerine etkilerine ve bu kavramların kendi içerisindeki etkileşimlerine odaklanan ve bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda çalışmada, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları ve rekabet stratejileri incelenerek bu etkenlerin işletme performanslarına olan etkileri hakkında değerlendirmeler ve önerilerde bulunulmuştur. Buradan hareketle çalışma içerisinde belirlenen araştırma sorusuna yanıt bulunması ile mevcut alanyazına katkı sağlanmış ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de yeni bir bakış açısı ile performans ve stratejilerini değerlendirmesine olanak sağlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın hem akademiye hem de sektöre farklı bir bakış açısı ile inceleme olanağı kazandırması yönünden özgün ve önemli bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Havacılık endüstrisi, Örgütsel ağ kuramı, Havacılık sektöründe rekabet stratejileri, Havacılık sektöründe işletme performansı, Sosyal ağ analizi

ABSTRACT

THE EFFECTS OF NETWORK STRUCTURES AND COMPETITIVE STRATEGIES ON BUSINESS PERFORMANCE IN AVIATION BUSINESSES

Mert AKINET

Department of Civil Aviation Management

Eskişehir Technical University, Institute of Graduate Programs, July 2024

Supervisor: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Under today's intense global competitive pressure, aviation companies should be able to regularly analyze their strategies and performances and make constant comparisons with other companies, especially their competitors, to continue their activities effectively and efficiently. Organizational networks theory can evaluate the strategies of organizations in accessing resources through their connections by focusing on the shares made through the connections between the actors within the network mechanism. The aviation sector is one of the most strategic sectors for the world's countries and is in a very important position for reasons such as contributing to economic growth, facilitating international trade and tourism, and facilitating social interactions. It has been determined that there are a very limited number of studies in the literature on organizational network analysis specifically for the aviation sector. In these researches, no study has been found that focuses on the effects of network structures and the position of the company within the network structure and the strategies of the company on the concept of business performance and the interactions of these concepts within themselves and examines aviation companies that are in constant interaction with each other within an airport ecosystem from a holistic perspective. In this context, the study examined the organizational network structures and competitive strategies of aviation companies within the Ankara Esenboğa International Airport ecosystem and made evaluations and suggestions about the effects of these factors on business performance. Based on this, by finding an answer to the research question determined in the study, a contribution was made to the existing literature and companies operating in the aviation sector were enabled to evaluate their performance and strategies from a new perspective. In this context, it is considered that the study is original and important in terms of providing the opportunity to examine both the academy and the sector from a different perspective.

Key Words: Aviation industry, Organizational network structures, Competitive strategies in the aviation industry, Business performance in the aviation industry, Social network analysis

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim sürecinde akademik anlamda her zaman her türlü desteği sağlayan tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çok kıymetli katkıları hayatıma her zaman yön verecektir.

Derslerde verdiği önemli bilgileri ve tezimin oluşma sürecindeki tüm yönlendirmeleri ile katkılarından dolayı değerli hocam Prof. Dr. Hakan OKTAL'a en içten dileklerime teşekkür ederim.

Akademik çalışma hayatımda disiplini ve bilimsel çalışmalara verdiği önem ile benim için bir rol model olmuş çok kıymetli hocam Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunma jürisinde katılımları ve kıymetli katkıları için Doç. Dr. Dursun BALKAN ve Dr. Öğr. Üyesi Hakan RODOPLU hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Tüm akademik yaşantım boyunca sevgisini, desteğini ve sabrını her zaman yanımda hissettiren aileme çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız...

Son olarak, sevgisi ve bilime bakış açısıyla beni onurlandıran, hayatımın en değerli odağı biricik yol arkadaşına her şey için çok teşekkür ederim.

Bilgiyi daima kalbinde büyüten ve tek yol gösterici olarak gören tüm bilim insanlarına sonsuz şükranla...

Mert AKINET

05/07/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Teknik Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mert AKINET

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	I
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	II
DANIŞMAN ONAYI.....	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VI
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkıları.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
2. ALANYAZIN VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Örgütsel Ağ Kavramı ve Örgütsel Ağ Kuramı	7
2.1.1. Sosyal yerleşiklik ve sosyal sermaye.....	13
2.1.2. Örgütsel ağ düzeneklerinde merkezilik, güçlü-zayıf bağlar ve yapısal boşluklar	15
2.1.3. Alanyazında örgütsel ağ kuramı temelli çalışmalar	17
2.1.4. Alanyazında yer alan havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları	30
2.1.5. Örgütsel itibar	34
2.1.6. Örgütsel güven	36
2.2. Havacılık Sektörü	37
2.2.1. Havacılık sektörünün genel özellikleri.....	38
2.2.2. Havacılık sektörünün mevcut durum analizi	43
2.2.3. Havacılık sektörünün temel elemanları.....	46
2.2.3.1. Havalimanı işletmeleri	46
2.2.3.2. Havayolu işletmeleri	47

2.2.3.3. Terminal işletmeleri	48
2.2.3.4. Yer hizmetleri işletmeleri	49
2.2.3.5. Hava taksi işletmeleri.....	49
2.2.3.6. Yakıt işletmeleri.....	50
2.2.3.7. Hava kargo işletmeleri	50
2.2.3.8. Diğer havacılık işletmeleri.....	51
2.3. Rekabet Stratejileri	51
2.3.1. Rekabet kavramı ve rekabet stratejilerinin temel özellikleri	51
2.3.2. Rekabet stratejisi modelleri	54
2.3.3. Havacılık sektöründe rekabet stratejileri	63
2.4. İşletme Performansı	69
2.4.1. Performans kavramı ve işletme performansı	69
2.4.2. İşletme performansı ölçüm modelleri	72
2.4.3. Havacılık sektöründe performans göstergeleri	76
2.4.4. Havacılık sektöründe işletme performansının ölçülmesine yönelik araştırmalar.....	78
3. YÖNTEM.....	87
3.1. Çalışmanın Kavramsal Modeli ve Araştırma Sorusu	87
3.2. Veri Toplama Teknikleri	91
3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular	96
3.3.1. Çalışmanın demografik bulguları	97
3.3.2. Çalışmanın ağ yapılarına yönelik bulguları	103
3.3.3. Çalışmanın rekabet stratejilerine yönelik bulguları.....	125
3.3.4. Çalışmanın işletme performanslarına yönelik bulguları	128
3.3.5. Ağ yapıları ve işletme performansı ilişkisine yönelik bulgular	130
3.3.6. Rekabet stratejisi ve işletme performansına yönelik bulgular	138
4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	146
5. TARTIŞMA.....	163
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
KAYNAKÇA	174
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Havalimanı içerisinde yer alan örnek havacılık işletmeleri.....	2
Tablo 2.1. Örgütsel Ağ Kuramı temelli çalışmalar	18
Tablo 2.2. Havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları.....	31
Tablo 2.3. Havacılık sektöründe rekabet stratejileri ile ilgili çalışmalar	64
Tablo 2.4. Havacılık sektöründe incelenen finansal performans göstergeleri	77
Tablo 2.5. İşletme performansının ölçümüne yönelik çalışmalar	79
Tablo 2.6. Örgütsel performans göstergeleri ve alanyazından örnek çalışmalar	85
Tablo 3.1. Performans göstergeleri için KMO ve Barlett testleri sonuçları.....	95
Tablo 3.2. Performans göstergeleri için açıklayıcı faktör analizi sonuçları.....	95
Tablo 3.3. Çalışmada yer alan işletmelerin faaliyet alanları ve aktif faaliyet süreleri ...	97
Tablo 3.4. Çalışmada yer alan katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim durumları.....	101
Tablo 3.5. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	107
Tablo 3.6. Ağ düzeneğine ait merkezilik verileri	109
Tablo 3.7. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	114
Tablo 3.8. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	116
Tablo 3.9. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	118
Tablo 3.10. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	122
Tablo 3.11. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler	125
Tablo 3.12. İşletmelerin rekabet stratejileri	125
Tablo 3.13. İşletmelerin performans göstergelerine ait ortalamalar	128
Tablo 3.14. Regresyon testlerine ait veriler	133
Tablo 3.15. ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD).....	141
Tablo 3.16. ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD).....	143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. İki aktör arasında yer alan yönsüz bir ağın görselleştirilmesi	10
Şekil 2.2. Üç aktör arasında yer alan yönlü bir ağın görselleştirilmesi	10
Şekil 2.3. Üç aktör arasında yer alan yönlü ve ağırlıklı bir ağın görselleştirilmesi	11
Şekil 2.4. Dört farklı aktörün bulunduğu yüksek ve düşük yoğunluklu ağlar	11
Şekil 2.5. Örnek bir ağ düzeneği	12
Şekil 2.6. Örnek ağ düzeneği için ilişki matrisi	13
Şekil 2.7. Örnek bir ağ düzeneği üzerinde merkezilik, güçlü-zayıf bağlar ve yapısal boşluklar	16
Şekil 2.8. Örgütsel ağlar temelli çalışmaların görünümü	17
Şekil 2.9. Ansoff tarafından geliştirilen rekabet stratejileri	55
Şekil 2.10. Porter'ın 5 Güç modeli	58
Şekil 2.11. Performans Piramidi modeli	73
Şekil 2.12. Dengeli Puan Cetveli modeli	74
Şekil 2.13. Thor modeli	75
Şekil 2.14. Performans Prizması modeli	76
Şekil 2.15. Örgütsel performans ile ilgili çalışmaların görünümü	84
Şekil 3.1. Çalışmanın kavramsal modeli	88
Şekil 3.2. Çalışmada kullanılan modele ait akış diyagramı	90
Şekil 3.3. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin sınıflandırılması	99
Şekil 3.4. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin aktif faaliyet süresi	100
Şekil 3.5. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yaş dağılımı grafiği	102
Şekil 3.6. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin cinsiyet dağılımı grafiği	102
Şekil 3.7. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin eğitim durumu dağılımı grafiği	103
Şekil 3.8. İşletmelerin ortalama iş sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği	105

Şekil 3.9. İşletmelerin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği	112
Şekil 3.10. İşletmelerin en çok çalışmayı tercih ettikleri işletmelere ait ağ düzeneği..	115
Şekil 3.11. İşletmelerin en az çalışmayı tercih ettikleri işletmelere ait ağ düzeneği	117
Şekil 3.12. İşletmelerin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzeneği	120
Şekil 3.13. İşletmelerin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzeneği	123
Şekil 3.14. Havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri (Porter Jenerik Stratejileri)....	126
Şekil 3.15. Havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri (Miles ve Snow Rekabet Tipolojisi)	127
Şekil 3.16. Havacılık işletmelerinin performans ortalamaları	129
Şekil 3.17. Çalışmanın normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri.....	131
Şekil 3.18. Çalışmanın normallik ve varyans testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri.....	139

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Uluslararası Havalimanları Konseyi
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
CAA	: Sivil Havacılık Otoritesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
FAA	: Federal Havacılık Dairesi
HUB	: Merkez
ICAO	: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
İGA	: İstanbul Havalimanı
İK	: İnsan Kaynakları
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SMART	: Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Teknikleri
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TUSAŞ	: Türk Havacılık ve Uzay Sanayii Anonim Şirketi
YÖKTEZ	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi
β	: Beta Katsayısı

1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın kavramsal modeli ele alınmış ve araştırma yöntemi ile araştırma sorusu hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından araştırmanın amacı ile önemi ve katkılarından bahsedilmiştir. Daha sonra araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz küresel rekabet ortamının çalkantılı çevrelerinde işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için kaynaklara ihtiyaç duymakta ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için de diğer paydaşlarıyla devamlı olarak etkileşim kurmaktadır. Açık sistem anlayışının hâkim olduğu rekabet çevrelerinde işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için diğer işletmelerle olan bağlantıları, bu alandaki kuramlardan birisi olan örgütsel ağlar kuramı ile açıklanabilmektedir. Bununla birlikte işletmeler, faaliyetlerine etkin bir şekilde devam edebilmek için stratejileri ile performanslarını düzenli olarak analiz edebilmeli ve diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapabilmelidir. Bu kapsamda araştırma içerisinde ilk olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Ek olarak bu çalışmalar, bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları içerisindeki konumları, stratejileri ve bunların işletme performanslarına olan etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmemiş olup bu nedenlerden dolayı bir havacılık ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri arasındaki ilişkiler örgütsel ağ kuramları özelinde değerlendirilerek işletmelerin ağ yapılarının ve uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Havalimanları, havacılık sektörünün operasyon merkezi konumunda olup uçuş faaliyetlerinin başlayıp sona erdiği alanlar olarak bilinmektedir (Şengür, 2021). Havalimanlarında yer alan havacılık işletmelerine; yer hizmetleri işletmeleri, uçak bakım kuruluşları, ikram kuruluşları, temsil kuruluşları, genel havacılık işletmeleri gibi işletmeler örnek olarak gösterilebilir. Ankara, ülkemizin başkenti olmakla beraber ulusal ve uluslararası birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı önemli bir konumdadır. Örgütsel ağ kuramı bir ekosistem içerisindeki işletmelerin birbiriyle olan

etkileşimleri üzerine odaklanmakta olup (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011) bu çalışmada havacılık işletmelerinin birbiriyle etkileşim kurdukları ortak ekosistem havalimanı olarak belirlenmiştir. Bu nedenle çalışma, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) ve TAV Esenboğa Terminal İşletmesi ile iletişime geçilmiş ve Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin listesi talep edilmiştir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 36 havacılık işletmesinin 30 tanesinden veri elde edilebilmiş ve örneklem büyüklüğünün çalışmayı gerçekleştirmek için uygun düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde yer alan işletmelerden bazıları örnek olarak alfabetik isim sırası ile Tablo 1.1’de belirtilmiştir;

Tablo 1.1. *Havalimanı içerisinde yer alan örnek havacılık işletmeleri*

Sıra No	İşletme İsmi
1	ANADOLUJET (A JET)
2	BTA HAVALİMANLARI YİYECEK VE İÇECEK HİZMETLERİ A.Ş.
3	ÇELEBİ
4	FREEBIRD HAVAYOLLARI
5	GÖZEN GÜVENLİK HİZMETLERİ VE TİC.A.Ş.
6	HAVAŞ
7	LSG SKY CHEFS HAVACILIK HİZMETLERİ A.Ş.
8	MNG HAVAYOLLARI VE TAŞIMACILIK A.Ş.
9	NUROL HAVACILIK A.Ş.
10	PEGASUS
11	QATAR AIRWAYS
12	SANCAK UÇAK İÇİ SERVİSLERİ A.Ş.
13	SKY LINE ULAŞIM TİC. A.Ş.
14	SUNEXPRESS
15	TAILWIND HAVAYOLLARI A.Ş.
16	TAV
17	TGS
18	THY
19	THY DO&CO İKRAM HİZMETLERİ A.Ş.
20	TURKISH TECHNIC

Bu bağlamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları ve rekabet stratejileri incelenerek bu etkenlerin işletme performanslarına olan etkileri hakkında değerlendirmeler ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmada keşfedici ve doğrulayıcı araştırma desenleri bir arada kullanılarak “karma” araştırma deseni ile (Clark ve Ivankova, 2015; Creswell ve Creswell, 2017) havacılık sektörü özelinde uygulama yapılmıştır. Ağ analizi sürecinde yapılandırılmış soru formları ile işletmelerin üst düzey yöneticilerinden alınan bilgiler doğrultusunda sosyal ağ analizi yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada, sosyal ağ analizinde yaygın olarak kullanılan “UCINET 6.0” programı ile birlikte analizler gerçekleştirilmiştir. UCINET 6.0 programı; sosyal ağların iki veya üç boyutlu görselleştirilmesini en iyi şekilde gerçekleştiren, aktörler arası ilişkilere odaklanarak analizler yapılmasına olanak sağlayan, merkezilik ölçütlerini belirleme gibi önemli teknik özellikleri destekleyen bir formata sahiptir (Gürsakan, 2009). Rekabet stratejileri ile ilgili olarak üst düzey yöneticilere anket uygulanmış ve işletmelerin rekabet stratejileri, Porter Jenerik Stratejileri ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde incelenmiştir. İşletme performansı ölçümü ile ilgili veriler ise anket yöntemiyle toplanmış ve ek olarak işletmelerin yıllık raporları ile birincil kaynaklarından üst düzey yöneticilere sorulmuş olan yapılandırılmış soru formu uygulamasıyla elde edilmiştir. Anket formları, havalimanında faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından yüz yüze ve çevrimiçi olacak şekilde doldurulmuştur. Anket ve ikincil veri toplama yöntemleriyle elde edilen veriler araştırma modeli üzerinde çeşitli regresyon testleri gerçekleştirilerek kontrol edilmiştir. Ardından ağ analizi için elde edilen veriler UCINET 6.0 programına aktararak aktörler arası ilişkilere odaklanılmış ve araştırma sorusu çerçevesinde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Özetle, çalışmanın modelinde yer alan değişkenlerden; işletmenin örgütsel ağ yapısı ve ağdaki konumu yapılandırılmış soru formları ile, uygulamış oldukları rekabet stratejileri üst düzey yöneticiler ile yapılacak anket çalışmasıyla ve son değişken olan işletme performansı işletmelerin yıllık raporları ile birincil kaynaklarından ve üst düzey yöneticilere sorulmuş olan yapılandırılmış soru formu uygulaması üzerinden toplanılmıştır. Elde edilen değerlerle yapılacak olan analiz neticesinde aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

Bu kapsamda çalışma içerisinde yanıt bulması beklenen temel araştırma sorusu aşağıda belirtilmiştir;

Araştırma Sorusu: “Havacılık işletmelerinde ağ yapıları, rekabet stratejileri ve işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?”

Araştırma süreci boyunca temel araştırma sorusu ve araştırma modeli çerçevesinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri üzerinde analizler yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Açık sistem anlayışının hâkim olduğu günümüzde işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için diğer işletmelerle arasındaki bağlantıları değerlendirmelidir. İşletmelerin diğer işletmelerle kurdukları bağlar bu alandaki kuramlardan birisi olan örgütsel ağ kuramları ile açıklanabilmektedir. Alanyazında havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmalarda, ağ yapılarının ve işletmenin ağdaki konumunun örgütler arası strateji ve performans kavramları üzerine etkileri ile bu kavramların kendi içerisindeki etkilerine odaklanan ve bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapılarında yer alan konumlarını, stratejilerini ve bunların işletme performanslarına olan etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Örgütsel ağ kuramı temel olarak işletmelerin birbiriyle olan etkileşimleri üzerine odaklanmakta olup (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011) bu çalışmada havacılık işletmelerinin birbiriyle etkileşim kurdukları ortak nokta havalimanı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenen araştırma sorusu çerçevesinde özgün bir model oluşturularak Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri özelinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu sayede işletmelerin rekabet stratejilerinin işletme performanslarına olan etkileri ile işletmenin ağdaki konumunun işletme performansına olan etkileri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Buradan hareketle çalışma içerisinde belirlenen araştırma sorusuna yanıt bulunması ile mevcut alanyazına katkı sağlanmış ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine olanak sunulmuştur.

Özetle, bu araştırmanın temel amacı; örgütsel ağ kuramının havacılık işletmelerinde uygulanmasından hareketle havacılık işletmelerinin ağ içerisindeki konumlarının ve sektörde uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin işletme performansları üzerindeki etkilerini hem ikili ilişkiler bağlamında hem de bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek, bu kapsamda başta havacılık olmak üzere örgütsel ağ kuramı

alanyazınına katkı sağlamak ve havacılık işletmelerinin yönetsel uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandırmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi ve Katkıları

Günümüzün küresel rekabet ortamında ve çalkantılı çevrelerinde işletmeler, sürdürülebilirliklerini sağlamak için kendilerini devamlı olarak geliştirmelidir (Ergeneli, 2017). Bu nedenle işletmeler stratejilerini ve performanslarını düzenli olarak analiz etmeli ve değerlendirmelerde bulunmalıdır. Örgütsel ağlar kuramı; bağlantılar aracılığıyla gerçekleştirilen paylaşımlara odaklanarak örgütlerin ve örgütü temsil eden yöneticilerin bağlantıları üzerinden kaynaklara erişim konusunda avantaj sağladıklarını ve ekonomik fayda elde ettiklerini iddia etmektedir. Havacılık sektörü; ülkelerin ekonomik açıdan en stratejik sektörlerinden birisi olup ekonomik büyümeye katkı sağlaması, uluslararası ticareti ve turizmi kolaylaştırması gibi sebeplerle önem arz eden bir konumdur (Belobaba vd., 2015).

Alanyazın taraması yapıldıktan sonra havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu araştırmalarda ağ yapılarının ve işletmenin ağdaki konumunun örgütler arası strateji, rekabet ve performans kavramları üzerine tesirlerine ve bu kavramların kendi içerisindeki etkilerine odaklanan ve bir havalimanı ekosistemi bünyesinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları arasındaki konumlarını, stratejilerini ve bunların işletme performanslarına olan etkilerini inceleyen bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Ek olarak, bu çalışmada alanyazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak işletmeler kendi içerisindeki gruplarında (sadece havayolu işletmeleri, sadece yer hizmetleri işletmeleri...vb.) değil bir havalimanı çerçevesinde bütünsel olarak değerlendirilmiş ve birbirlerine olan etkileri incelenmiştir.

Ayrıca çalışmanın Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı'nda yürütülmesi, havalimanının ülkemizin başkentinde bulunmasıyla birlikte ulusal ve uluslararası birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı dikkat çekici bir konumda olması nedeniyle de önem arz etmektedir. Çalışmanın havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yönetsel uygulamalarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile yapılacak olan çalışmanın başta sektör paydaşları olmak üzere tüm havacılık

işletmelerine ve akademiye katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çalışmanın hem akademiye hem de sektöre farklı bir bakış açısı ile inceleme olanağı kazandırması yönünden özgün ve önemli bir yapıda olduğu değerlendirilmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Temel araştırma sorusu kapsamında yürütülen bu çalışmada kullanılacak olan soru formu, ağ anketindeki sorular ve görüşmeler ile işletmelerin st düzey yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar ile sınırlıdır. Ayrıca günümüzde etkilerinin halen kısmen de olsa devam ettiği Koronavirüs salgını sürecinde havalimanında yer alan işletmelerin uygulamalarında geçici veya kalıcı değişiklikler gerçekleşmiş olabilir. Ek olarak çalışma katılımcılarının sorulara vermiş oldukları cevaplar ile katılımcıların soruları algılama ve değerlendirme biçimleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak bağlıdır. Bu kapsamda elde edilebilecek tüm sonuçların bağlam özelinde sınırlı olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütsel ağ kuramı, havacılık sektörü, rekabet stratejileri ve işletme performansı hakkında alanyazın ve kavramsal ereve ile ilgili detaylı bilgiler verilecektir.

2. ALANYAZIN VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel ağ kavramı açıklanarak örgütsel ağ kuramı ele alınmıştır. Daha sonra ağ kuramın temelini oluşturan sosyal yerleşiklik ve sosyal sermaye kavramları incelenmiş ve örgütsel ağ düzeneklerinde merkezilik, güçlü-zayıf bağlar ile yapısal boşluklar teorileri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından; alanyazındaki örgütsel ağ temelli çalışmalar incelenip son olarak alanyazında yer alan havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2.1. Örgütsel Ağ Kavramı ve Örgütsel Ağ Kuramı

Örgütsel ağ, bir örgütün aynı ağ içindeki diğer örgütlerle olan ilişkilerini ifade etmektedir (Sözen ve Basım, 2017). Örgütsel ağlar, örgütleri birbirlerinden bağımsız olarak analiz etmemektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel ağ, örgütlerin birbirleri aralarındaki etkileşimlere odaklanarak bu etkileşimlerden oluşan verileri analiz etmektedir (Parkhe vd., 2006). Çalkantılı bir çevre içerisinde yer alan örgütler belirsiz çevrelerini yönetebilmek ve kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ihtiyaç duydukları girdiye sahip olan diğer aktörler ile ağ içerisinde bağlantı kurmaktadır. Bu ağlar içerisinde örgütler birbirleriyle ittifak yapmakta veya rekabet ederek sürdürülebilirliklerini korumaya çalışmaktadır (Porter ve Powell, 2006). Örgütsel ağlar, bir işletmenin aynı ağ içerisindeki diğer işletmelerle olan ilişkilerini analiz etmekte ve yorumlamaktadır. Günümüzün karmaşık çevreleri içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmeler için pazardaki ilişkileri görmek, analiz etmek ve bu ilişkiler çerçevesinde pazarda doğru pozisyon alabilmenin oldukça önemli olduğu değerlendirilmektedir (Koka vd., 2006). Ek olarak, günümüzde bilgiye ulaşma ihtiyacı, küreselleşme olgusu ve dış kaynak kullanımının artması örgütsel ağların önemini daha da artırmıştır.

Örgütsel ağ kuramının ilk ortaya çıkışı Macar matematikçi Leonhard Euler'in 1736 yılında günümüzde Rusya sınırları içerisinde yer alan "Könnisberg" şehrinde bulunan köprüler üzerinde yapmış olduğu matematiksel modellemeye dayanmaktadır. Matematikçi Euler, gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kara parçalarını aktörler ve aralarındaki köprüleri ise bağlantılar olarak incelemiş ve Euler makalesi ile ağ kuramının temellerini atmıştır (Barabási ve Bonabeau, 2003). Örgütsel ağ kuramı alanındaki akademik çalışmalar incelendiğinde kuramın son kırk yıldır alanyazında aktif olarak ele

alındığı değerlendirilmiştir. Örgütsel ağ kuramlarına ilişkin “Academy of Management Review” dergisinin 2006 yılında çıkardığı özel sayı ile alanyazındaki çalışmaların ve örgütsel ağ kuramı konusuna olan ilginin arttığı da gözlemlenmiştir. Örgütsel ağ ile ilgili çalışmalar genel olarak bir örgüt içerisindeki bağlantıların ele alındığı örgüt içi düzeyde veya bir örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerinin incelendiği örgütler arası düzeyde gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel ağ düzenekleri içerisinde işletmeler aynı ya da farklı ağ içerisinde yer alan işletmeler ile çeşitli şekillerde iş birliği yaparak rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmektedir. Ayrıca örgütsel ağ düzenekleri ile işletmeler ihtiyaç duydukları kaynaklara ne şekilde ulaşabileceklerini ve bu kaynakların hangi örgütlerde bulunabileceğini ağ yapıları sayesinde değerlendirebilmektedir. Başka bir ifade ile işletmeler gereksinim duydukları stratejik kaynaklara ulaşabilmek için örgütsel ağ yapılarından faydalanabilmektedir (Meydan, 2010). Günümüzde örgütler, bireyler gibi sosyal ilişkilerini geliştirerek uzun vadeli sosyal sermayelerini oluşturma eğilimi göstermektedir. Bu bağlamda ağ analizi yöntemleriyle işletmeler; aktörler arası ilişkileri sayısallaştırılıp bilimsel hale getirmekte, örgüt içi veya örgütler arasında mevcut olan ilişki ağlarını sayısal verilere dönüştürmekte, sayısallaştırılan verilere göre elde edilen ağın şeklini ve özelliklerini belirleyerek analizi yapılan konularda gerekli önlemler alabilmekte veya kendisini stratejik olarak konumlayabilmektedir (Taktak, 2013).

Örgütler, yaşam döngüsü olarak da adlandırılabilen başlangıç, büyüme, olgunluk dönemlerine göre farklı ağ grupları içerisinde yer alabilmektedir. Örneğin, yeni bir işletme yakın çevresi ile oldukça sık ilişki içerisinde iken olgunluk döneminde farklı aktörlerle ilişkilerini geliştirmiş olabilmektedir (Hughes ve Beasley, 2008). Bu bağlamda işletmeler çevrelerindeki diğer işletmelerle seçim ve seçilim içeren bir süreç olan uzun vadeli karşılıklı güvene dayalı bir ilişki ile stratejik ittifaklar oluşturabilmekte ve bu aşamada örgütsel ağların önemi tekrar ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde ağ kuramları bilim insanları tarafından başta iktisat, yönetim ve organizasyon, sosyoloji, istatistik ile mühendislik bilimleri olmak üzere birçok alanda kullanılabilmektedir. Ağ kuramının özellikle sosyal verileri teknik olarak değerlendirmesi ve modellemesi avantajı sayesinde disiplinler arası alanlarda kullanımı daha yaygındır (Fu vd., 2017). Bir çevre içerisinde yer alan aktörler arasındaki ağ bağlantılarını analiz etmek için bilim insanları tarafından başta “Ucinet” olmak üzere

“Netdraw”, “Pajek” ve “Mage” gibi çeşitli bilgisayar tabanlı analiz programları kullanılmaktadır. Ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin bağlantı sayılarını, yoğunluklarını ve çeşitlerini analiz edebilmek için kullanılan bilgisayar tabanlı analiz programları sayesinde veriler görselleştirilerek hızlı bir şekilde analiz gerçekleştirilebilmekte ve ağ yapısı detaylı bir şekilde yorumlanabilmektedir (Güzeller vd., 2016). Ağ düzeneklerinin analiz edilmesinde “Ucinet” programı yaygın bir şekilde kullanılmakta olup bu çalışmanın uygulama boyutu da “Ucinet” programı ile gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel ağ kuramı işletmelerin kendi başlarına değil bir çevre içerisinde diğer işletmelerle sürekli etkileşim kurarak faaliyet gösterebileceği varsayımından hareketle ortaya çıkmış ve araştırmacılar örgütsel ağ kuramından hareketle işletmeler arasında yer alan iş birlikleri, bilgi akışları ve kaynak paylaşımlarına odaklanarak işletmelerin birbirleri üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011). Örgütsel ağ düzenekleri ile bir işletme dış çevreden gelen belirsizlikleri azaltarak, iş birlikleri yaparak, sektörde ihtiyaç duyulan yenilikçi adımları atarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel ağ kuramı sayesinde işletmeler dış ortam ile ilgili bilgi ve değişimleri daha iyi analiz etmekte ve elde ettikleri çıktılar sayesinde stratejik yönetim süreçlerini şekillendirebilmektedir (Scott, 2017).

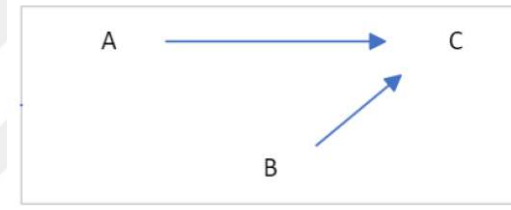
Örgüt kuramcıları, bir örgütün daha iyi anlaşılabilmesi ve değerlendirmelerinin yapılabilmesi için formal ilişkilerin yanında informal ilişkilerin de analiz edilmesi gerektiğini, başka bir ifade ile bir örgüt içerisindeki ilişkilerin ya da örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerinin tam olarak yorumlanabilmesi için formal ve informal ilişkilerin birlikte ortaya çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Organizasyon şeması içerisindeki hiyerarşik ilişkiler, resmi iş akış şemaları ve prosedürler örgütün formal ilişki boyutunu ifade ederken aktörler arasında bu ilişkilerin dışında kalan ve yazılı olmayan tüm diğer ilişkiler ise informal ilişkileri temsil etmektedir (Baker vd., 2002).

Ağ kuramında bir düzenek içerisinde yer alan birimler “aktör” ya da “düğüm” olarak ve bu aktörler arasındaki yollar ise “ilişkiler” ya da “bağlantılar” şeklinde isimlendirilmektedir. Aşağıdaki Şekil 2.1’de iki aktör (A ve B) ile aralarındaki yönsüz ilişkiyi gösteren bir ağın görselleştirilmesi yer almaktadır;



Şekil 2.1. İki aktör arasında yer alan yönsüz bir ağın görselleştirilmesi

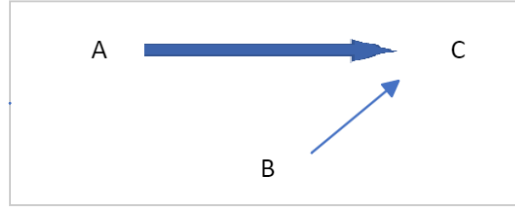
Ağ düzeneklerinde yer alan aktörler arasındaki ilişkiler sadece bir yönde değil karşılıklı ise bu ağlar “yönsüz ağlar” olarak adlandırılmaktadır. Şekil 2.1’de yer alan A ve B aktörleri arasındaki yönsüz ilişki iki aktör arasında tek çizgi ile gösterilmektedir. Öte yandan iki aktör arasında tek taraflı bir ilişki var ise bu ağlar “yönlü ağ” olarak isimlendirilmektedir. Aşağıda Şekil 2.2’de üç aktör (A, B ve C) arasında bulunan örnek bir yönlü ağ ilişkisi görselleştirilmektedir;



Şekil 2.2. Üç aktör arasında yer alan yönlü bir ağın görselleştirilmesi

Şekil 2.2’de A aktöründen C aktörüne ve B aktöründen C aktörüne doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

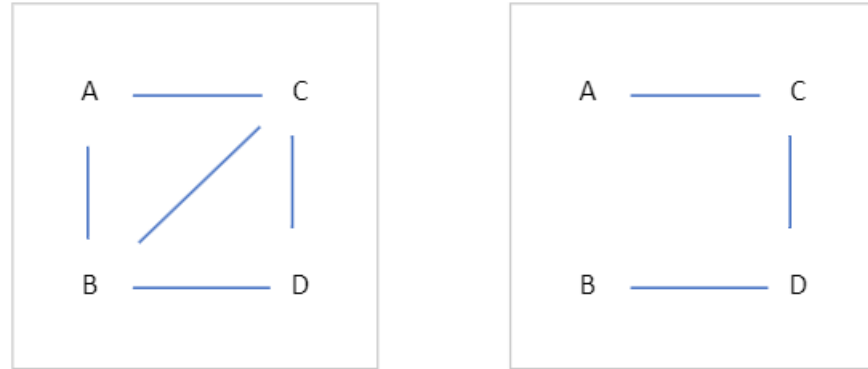
Ağ düzeneklerinde herhangi iki aktör arasındaki bağlantıların etkin olma düzeyi farklı olabilmekte ve bu ağlar “ağırlıklı ağlar” olarak nitelendirilmektedir (Anklam, 2007). İki aktör arasında yüksek katsayılı ilişkiler ağ düzeneğinde görselleştirilirken daha koyu ifade edilmekte ve zayıf katsayılı ilişkiler ise daha ince çizilerek ifade edilmektedir. Aşağıda Şekil 2.3’te üç aktör arasında yer alan yönlü ve ağırlıklı ilişki görselleştirilmektedir;



Şekil 2.3. Üç aktör arasında yer alan yönlü ve ağırlıklı bir ağın görselleştirilmesi

Şekil 2.3'te A aktöründen C aktörüne ve B aktöründen C aktörüne doğru yönlü bir ilişki ve A aktöründen C aktörüne doğru ağırlıklı bir ilişki bulunmaktadır. İlişkiler kıyaslandığında B ile C arasındaki ilişkinin A ile C arasındaki ilişkiye göre nispeten daha zayıf olduğu ifade edilebilmektedir.

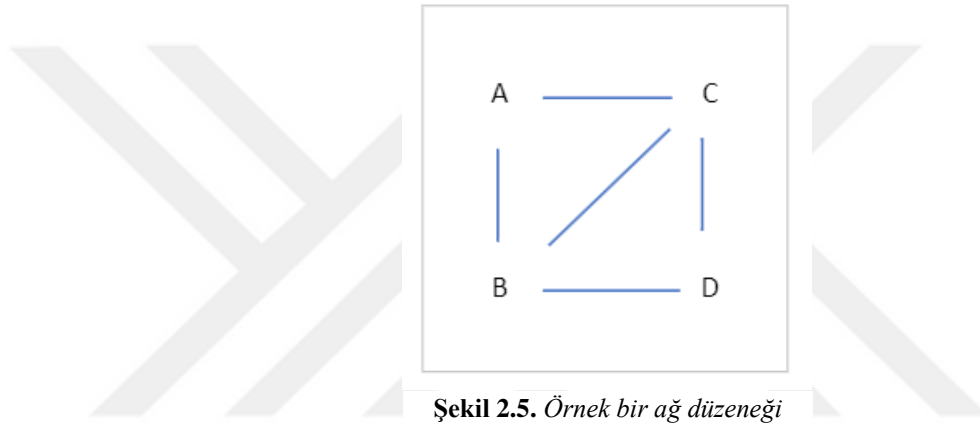
Ağ düzeneklerinde aktörler arasındaki bağlantı sayısının ağ düzeneğindeki tüm olası bağlantı sayısına bölünmesi ile bir ağın *yoğunluğu* hesap edilebilmektedir. Ağ düzeneğinin yoğunluğu; 0 ile 1 arasında değer alan ve 1'e doğru yaklaştıkça yoğunluğun arttığı ifade edilen bir kavram olup ağların etkinliği ile doğrudan ilişkilidir (Mrvar ve Batagelj, 2016). Bir başka ifade ile ağın yoğunluğu arttıkça etkinliği de artmakta ve aktörler arasındaki bağlantı arttıkça daha fazla iş birliği ortaya çıkabilmektedir. Aşağıda Şekil 2.4'te dört farklı aktörün bulunduğu yüksek ve düşük yoğunluklu iki farklı ağ yapısı görselleştirilmiştir;



Şekil 2.4. Dört farklı aktörün bulunduğu yüksek ve düşük yoğunluklu ağlar

Şekil 2.4'te ilk ağ düzeneği içerisindeki 4 farklı aktör arasında 5 farklı bağlantı bulunmakta ve aralarında 3 farklı bağlantı bulunan diğer ağ düzeneğine göre daha yüksek yoğunluklu ağ düzeneği olarak nitelendirilebilmektedir.

Bir ağ düzeneğinde iki aktör arasındaki en temel bağlantı biçimine “yürüyüş” ismi verilmektedir. Yürüyüş, ağ düzeneğinde bir aktörle başlayıp diğer aktörde son bulan bağlantıları ifade etmektedir. Bir yürüyüşte başlangıç ile bitiş aktörü aynı ise “kapalı yürüyüş” olarak isimlendirilmektedir. “*Patika*”, ağdaki aktörler arasında her aktörün ve bağlantısının birer defa kullanıldığı bir yürüyüş olup bir patikanın uzunluğu onun sahip olduğu ilişkilerin sayısının toplamını ifade etmektedir. İki aktörü birbirine bağlayan çeşitli yollar olmasına rağmen en kısa yol “*jeodezik mesafe*” olarak isimlendirilmektedir (O’malley ve Marsden, 2008). Yürüyüş, patika ve jeodezik mesafe kavramlarını aşağıda yer alan Şekil 2.5’te gösterilen örnek bir ağ düzeneği üzerinden açıklanabilmektedir;



Şekil 2.5’te her iki aktör arasında yer alan yönsüz çizgiler yürüyüşleri ifade etmektedir. A noktasından başlayıp C noktasına ulaşmak için kullanılabilecek olan (A-C), (A-B-C), (A-B-D-C) yollar patikaları temsil etmektedir. Yine A noktasından C noktasına ulaşabilmek için kullanılabilecek en kısa yol ise (A-C) jeodezik mesafeyi belirtmektedir.

Ağ düzeneklerinde “*komşuluk matrisi*” her bir aktörün diğer aktörlerle arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Ağ düzeneğinde kaç adet aktör yer alıyorsa oluşturulacak komşuluk matrisi de benzer oranda değişmektedir. Diğer bir ifade ile “n” adet aktörlü bir ağ düzeneği için oluşturulabilecek komşuluk matrisi “n x n” boyutunda olmaktadır. Komşuluk matrisi üzerine her iki aktör arasında bağlantı var ise “1” yok ise “0” yazılır ve oluşturulan matris “*ilişki matrisi*” olarak tanımlanmaktadır. Şekil 2.6’da yer alan örnek ağ düzeneği üzerinden komşuluk matrisi açıklanmak istenirse, ağ düzeneğinde yer alan 4 aktör için 4x4 boyutunda gösterilen Şekil 2.6’daki gibi ilişki matrisi hazırlanabilir;

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>A</i>	0	1	1	0
<i>B</i>	1	0	1	1
<i>C</i>	1	1	0	1
<i>D</i>	0	1	1	0

Şekil 2.6. Örnek ağ düzeneği için ilişki matrisi

Şekil 2.6’da yer alan ilişki matrisinde ilk olarak A aktöründen sırası ile B, C ve D aktörleri arasında bağlantı var ise “1” yok ise “0” yazılmış ve bu işlem matris içerisinde yer alan tüm aktörler tamamlanuncaya kadar devam ettirilerek ilişki matrisinin son hali meydana getirilmiştir.

2.1.1. Sosyal yerleşiklik ve sosyal sermaye

Yıllar boyunca ekonomik eylemlerin temelindeki sosyal ilişkileri reddeden klasik ekonomi yaklaşımına bir eleştiri olarak ilk kez 1944 yılında Polanyi tarafından ortaya çıkartılan ve Granovetter’in 1985 yılındaki katkılarıyla oldukça yaygın araştırılan bir konu haline gelen sosyal yerleşiklik kavramının temelinde ekonomik değişimlerin sosyal etkiler aracılığıyla gerçekleştirildiği düşüncesi yer almaktadır (Granovetter, 1985). Polanyi’ye göre bir kişinin ekonomisi kural olarak kişinin sosyal ilişkilerinde gizlidir (Polanyi, 1944). Sosyal yerleşiklik fikri iktisat sosyolojisi alanında oldukça tartışılan bir konu olmuştur. Sosyal yerleşiklik kuramına göre ekonomik eylemler sosyal olarak yapılandırılmıştır ve sosyal ilişkiler eylemlerin üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olmaktadır. Başka bir deyişle aktörler arasında önceden var olan sosyal ilişkiler ekonomik tercihler üzerinde etkili olabilmektedir (Beckert, 2003).

Ekonomik değişimlerin sosyal ilişkilerde yerleşik olduğu varsayımı Granovetter’in katkılarıyla örgüt kuramları düzeyinde incelenmiştir. Sosyal yerleşikliğin yüksek olduğu bir çevrede yer alan aktörler arasındaki finansal ve ekonomik kararların verilmesinde sosyal ağlar belirleyici olmaktadır. Sosyal ağlar içerisinde güçlü bağlantılara sahip olarak ve merkezde konumlanarak önemli bir stratejik rekabet avantajı elde eden işletmeler değerli ve nadir kaynaklara daha rahat ulaşabilmektedir (Uzzi ve Lanchester, 2004). Uzzi tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin

ihtiyaç duyduğu krediyi bulma oranının yerleşik ilişkiler vasıtasıyla daha yüksek ve krediyi edinme maliyetinin nispeten daha düşük gerçekleştirildiği ve işletmenin ilişki düzeylerine göre de değişebildiği belirtilmiştir (Uzzi, 1999).

Sosyal ağ kuramının temel kavramlarından bir diğeri olan sosyal sermaye kavramı, sosyal yerleşiklik yaklaşımını daha anlaşılır hale getirmiştir. Sosyal sermaye kavramına alanyazında farklı tanımlamalar yapılmış olsa da kavram genel olarak sosyal tanışıklığa dayalı karşılıklı ağ ilişkileri ile elde edilen somut ya da soyut faydaların bütünü ve potansiyel kaynakların tamamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Gargiulo ve Benassi, 2000). Sosyal sermaye kavramı; ekonomik olarak tanımlanabilen finansal sermaye ve bilgi, beceri olarak tanımlanabilen insan sermayesi kavramlarından farklı olarak bir aktörün tek başına sahip olamayacağı, aktörler arasındaki ilişkilerin devamı neticesinde karşılıklı olarak elde edilebilen bir olgudur. Sosyal sermaye kavramının temelinde ise ilişkilerde karşılıklı güven bulunmaktadır. Günümüzde hızla gelişen internet ve teknoloji ile tüm aktörlerde iletişim ve sosyalleşme düzeyi artmış ve bu durumun doğal bir sonucu olarak aktörlerin tüm aktivitelerinde sosyal sermaye kavramı önem kazanmıştır (Sözen ve Basım, 2017).

Sosyal sermayenin faydaları incelendiğinde, bireylerin mesleki başarılarını etkilediği, örgüt içerisindeki ve örgütler arasındaki kaynakların aktarımı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu ve örgütler arası öğrenmeyi kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Ek olarak geniş sosyal sermayeye sahip işletmeler kendi çıkarları doğrultusunda dış çevreyi etkileyerek stratejik rekabet avantajı elde edebilmektedir. Sosyal sermayelerini genellikle çalıştıkları örgütlerin lehine kullanan çalışanlar üst düzey yöneticiler olmaktadır. Üst düzey yöneticiler bir örgüte kendi deneyim ve birikimlerini yansıtarak etkili olmakta ve örgütün kararlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Örneğin, sosyal sermayesinde güçlü siyasi otorite bağı bulunan üst düzey yönetici örgütün çıkarları doğrultusunda yasal düzenlemeler yaptırabilmektedir (Bueno vd., 2004). Sosyal sermaye kavramının faydaları toplum düzeyinde incelendiğinde, güçlü bir sosyal sermayeye sahip olmanın önemi toplum ve devletlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, rekabete dayalı iş kültürünün hâkim olduğu Batılı ülkelerde sosyal ilişkilere sahip olmaktan ziyade teknik birikim ve koşullar ön plana çıkarken ortaklaşa davranışın yaygın olduğu Doğu ülkelerinde ise sosyal sermaye kilit bir rol oynayabilmektedir (Hammond ve Glenn, 2004).

Ağ düzenekleri içerisinde örgütler arası hangi tür ilişkilerin fayda sağlayacağını ve sosyal sermaye olarak kabul edilebileceğini ağ düzeneği kuramcılarını analiz etmiş ve “merkezilik” (Hagedoorn, 2006), “güçlü bağların gücü” (Bourdieu, 1986), “zayıf bağların gücü” (Granovetter, 1985) ve “yapısal boşluklar” (Burt, 1992) olmak üzere dört farklı yaklaşım ortaya çıkarmışlardır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde örgütsel ağ düzeneklerinde “merkezilik”, “güçlü-zayıf bağlar” ve ağ düzeneklerinde “yapısal boşluklar” kavramları detaylı bir şekilde ele alınarak açıklanmıştır.

2.1.2. Örgütsel ağ düzeneklerinde merkezilik, güçlü-zayıf bağlar ve yapısal boşluklar

Ağ kuramının temel kavramlarından birisi olan “merkezilik” kavramı bir ağ düzeneğinde yer alan aktörün bağlantı sayısının fazlalığı kadar merkeze yakın olacağı varsayımına dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile merkezilik kavramı bir örgütsel ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörün ne kadar etkili olduğunu ölçen bir olgudur. Aktör merkeze yaklaştıkça diğer aktörler üzerinde başta güç ve bilgi elde etmek üzere etkilerini arttırarak stratejik rekabet avantajı elde edebilmektedir (Jablin ve Putnam, 2001). Günümüz karmaşık çevrelerinde faaliyet gösteren tüm aktörler için aktörün eylemleri, ağ düzeneği içerisindeki konumunu belirlemektedir.

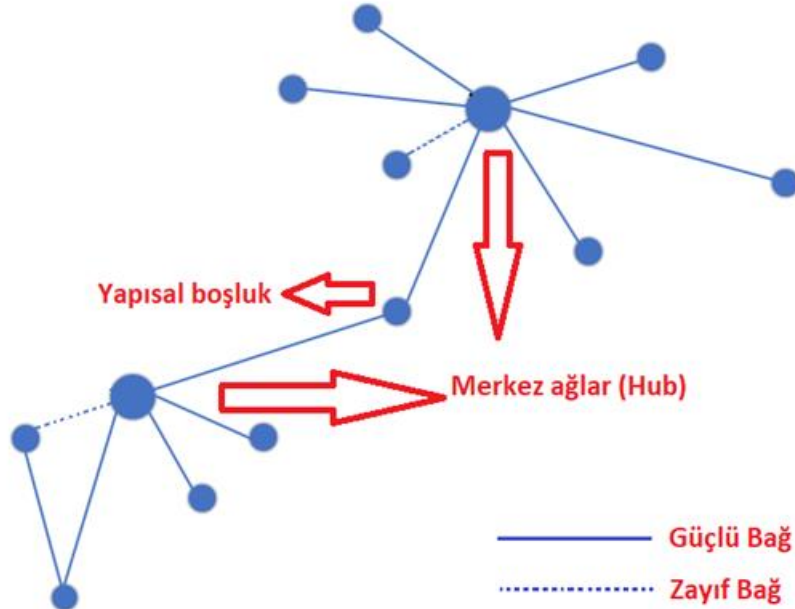
Merkezilik kavramı; bir ağ düzeneği içerisinde aktörün kendisine gelen ve kendisinden giden bağlantılarının ölçüldüğü derece merkeziliği, bir aktöre kaç yürüyüşte ulaşılacağını gösteren yakınlık merkeziliği ve aktörlerin bağlantılarının kaç tanesine aracılık ettiğini gösteren aracılık merkeziliği ölçütleriyle değerlendirilebilmektedir (Sözen, 2007).

Bir ağ düzeneğinde aktörler arasındaki bağlar, güçlü ve zayıf bağlar olarak incelenmektedir. Aktörler arasında yer alan güçlü bağlar yerleşik ağ, zayıf bağlar ise kol mesafesindeki ilişki ağı olarak değerlendirilmektedir (Borgatti ve Everett, 2006). Güçlü bağlar teorisine göre ağ düzeneğinde yer alan aktörler arasında uzun vadeli güvene dayalı sadık ilişkiler çerçevesinde iş birlikleri yapılabilecek ve çevresel belirsizlikler azaltılabilecektir (Burt, 2005). Öte yandan Granovetter tarafından aktörler arasındaki ağ ilişkilerinin niceliğinin değil niteliğinin daha önemli olduğu varsayımı ile “zayıf bağların gücü” kavramı ortaya çıkmıştır (Granovetter, 1985). Zayıf bağlar varsayımı ile aktörler,

kendi sosyal çevrelerinde ulaşabildiklerinin ötesinde kaynaklara ulaşarak daha stratejik avantajlar elde edebilecektir. Başka bir deyişle örgütler zayıf bağlantıları sayesinde ihtiyaç duyabilecekleri farklı bilgilere daha hızlı erişebilmekte ve çevresel değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilmektedir (Burt, 2005).

Bir ağ düzeneği detaylı şekilde incelendiğinde, güçlü ve zayıf bağlardan oluşan karma bir yapı ortaya çıkmakta ve ağlar arasındaki eksik bağlantılar ise “yapısal boşluklar” olarak isimlendirilmektedir (Ahuja, 2000). Yapısal boşluklar sayesinde ağlar arasındaki eksik bağlantılar aktörler tarafından bilgi ve aracılık gibi çeşitli fırsatlara çevrilebilmektedir. Örneğin; bir ağ düzeneği içerisindeki yapısal boşluğu görebilen bir aktör pazarda stratejik olarak konumlanırsa diğer aktörler arasında köprü görevi görebilmekte ve ihtiyaç duyulan nadir bilgi ile çeşitli kaynaklara erişimi kontrol edebilmektedir (Burt, 1992). Tüm bunlara ek olarak yapısal boşluklar bir ağ düzeneği içerisinde farklı alt ağlar arasında iletişim kurarak bilgi akışı ve inovasyonun gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayabilmektedir (Burt, 2004).

Aşağıda Şekil 2.7’de örnek bir ağ düzeneği üzerinde merkezilik, güçlü bağlar, zayıf bağlar ve yapısal boşluklar kavramları görselleştirilmiştir;

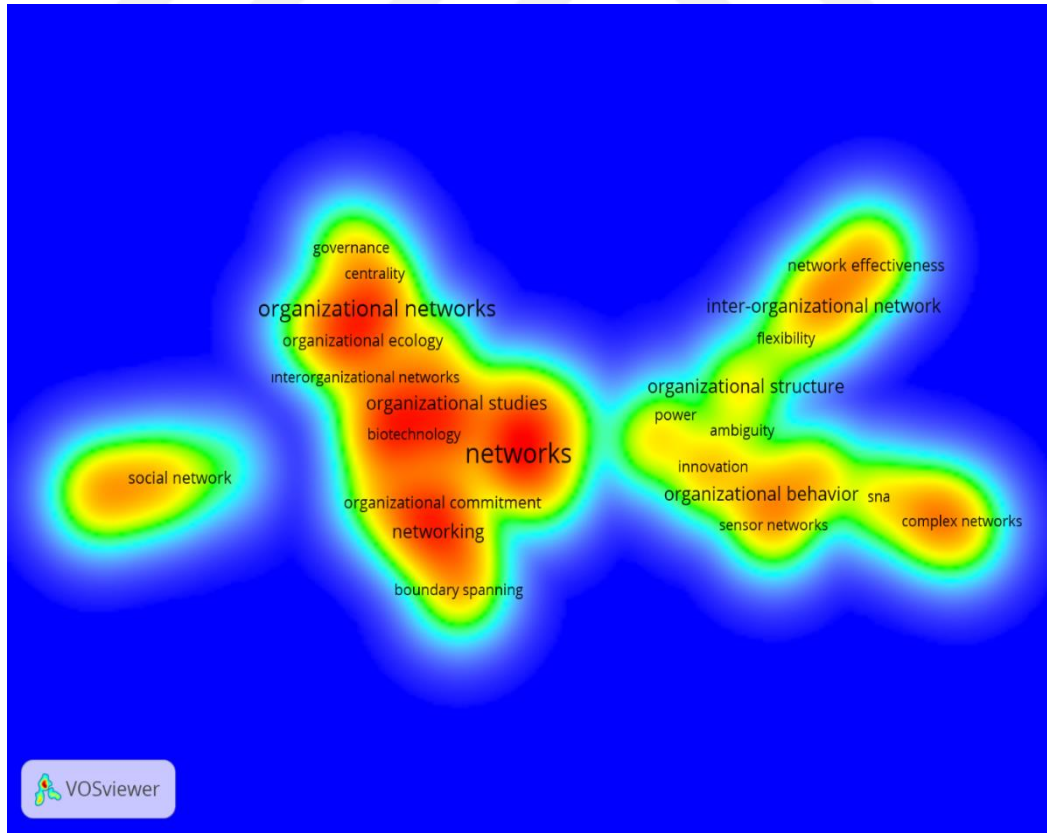


Şekil 2.7. Örnek bir ağ düzeneği üzerinde merkezilik, güçlü-zayıf bağlar ve yapısal boşluklar

Şekil 2.7’de ağ düzeneği üzerinde iki farklı ağ yapısı yer almakta, iki adet merkez ağ bulunmakta ve yapısal boşluğu dolduran bir aktör gösterilmektedir. Ek olarak aktörler arasındaki güçlü bağlantılar normal çizgi ile ve zayıf bağlantılar ise kesikli çizgi ile gösterilmektedir.

2.1.3. Alanyazında örgütsel ağ kuramı temelli çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde alanyazında yer alan örgütsel ağ kuramı temelli araştırmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. İlk olarak, Web of Science veri tabanında içerisinde tüm zamanlarda yayımlanan çalışmalarda “örgütsel ağ” terimi, çalışmaların anahtar kelimeleri referans alınarak taratılmış ve elde edilen bibliyometrik veriler VOSviewer programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan görsel değerlendirmeler sonucunda “örgütsel ağ” kavramının alanyazında hangi kavramlarla birlikte daha sık kullanıldığı anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Örgütsel ağlar üzerine “Web of Science” veri tabanında yer alan çalışmaların genel görünümü aşağıdaki şekilde verilmiştir:



Şekil 2.8. Örgütsel ağlar temelli çalışmaların görünümü

Bu kapsamda ilk olarak örgütsel ağ kuramı temelli araştırmalar incelenmiş ve yapılan alanyazın taraması ile ilgili değerlendirmeler aşağıda Tablo 2.1’de sunulmuştur;

Tablo 2.1 Örgütsel ağ kuramı temelli çalışmalar

Örgütsel Ağ Kuramı Temelli Çalışmalar	Çalışmanın Niteliği				Çalışmaların Temel Konuları				
	Araştırma Makalesi	Tez/ Rapor	Kıtap	(SAA Temel Kavramları)	(SAA ve Örgüt Kuramları)	(SAA Performans ve Etkinlik Analizi)	(SAA ve Yenilik& Girişimcilik)	(SAA ve Yönetişim)	(SAA, Güç ve İttifaklar ilişkisi)
(Tichy vd., 1979)	X			X					
(Krackhardt ve Stern, 1988)	X							X	
(Jarillo, 1988)	X			X					
(Gulati, 1988)	X								X
(Grandori ve Soda, 1995)	X			X					
(Sydow ve Windeler, 1998)	X					X			
(Gulati ve Gargiulo, 1999)	X				X				
(Gulati vd., 2000)	X								X
(Gargiulo ve Benassi, 2000)	X			X					
(Provan ve Milward, 2001)	X					X			
(Håkansson ve Ford, 2002)	X			X					
(Reagans ve McEvily, 2003)	X						X		
(Collins ve Clark, 2003)	X					X			
(Ritter vd. , 2004)	X			X					
(Moran, 2005)	X					X			
(Döğerlioğlu, 2005)	X			X					
(Stuart ve Sorenson, 2007)	X						X		
(Sözen, 2007)		X		X					
(Özdemir, 2007)		X					X		
(Köker, 2008)		X					X		
(Provan ve Kenis, 2008)	X							X	
(Rodan, 2008)	X				X				

Tablo 2.1 (Devam) Örgütsel ağ kuramı temelli çalışmalar

(Herranz, 2010)	X		X
(Meydan, 2010)	X	X	
(Özkan Canbolat, 2010)	X	X	
(Sözen ve Esatoğlu, 2010)	X		X
(Simpson vd., 2011)	X		X
(Gulati, vd., 2011)	X		X
(Müller-Seitz, 2012)	X		X
(Blaschke vd., 2012)	X		X
(Taktak, 2013)		X	X
(Akyazı, 2014)		X	X
(Fernández-Pérez vd., 2014)	X		X
(Gonzalez vd., 2014)	X		X
(Kleinbaum ve Stuart, 2014)	X		X
(Turgut ve Beğenirbaş, 2016)	X	X	
(Upton vd., 2017)	X		X
(Tunçay ve Özer, 2017)	X	X	
(Ansari vd., 2018)	X		X
(Eren, 2019)	X	X	
(Lynch ve Mors, 2019)	X	X	
(Hernandez ve Shaver, 2019)	X		X
(Bynander ve Nohrstedt, 2020)		X	X
(Fonfara vd., 2021)	X		X

Örgütsel ağ analizine yönelik çalışmaların ilki 1979 yılında Tichy vd. tarafından Academy of Management dergisinde yayımlanan araştırma makalesidir. Çalışmada sosyal ağ analizin ne şekilde ortaya çıktığı değerlendirilmiş, sosyal ağ analizine ilişkin temel kavramlar ve yöntemler ile gerçekleştirilen çeşitli örnek analizler değerlendirilmiştir. Ek olarak çalışmada ağ analizine ilişkin uygulamalar iki örgüt düzeyinde karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur (Tichy vd., 1979). Çalışma içerisinde yazarlar ağ analizin güçlü ve zayıf yönlerini de tartışarak gelecek çalışmalar için birtakım önerilerde bulunmuşlardır.

Örgütsel ağ analizine yönelik gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise 1988 yılında Krackhardt ve Stern tarafından yayımlanan araştırma makalesidir. İlgili araştırma

makalesinde Krackhardt ve Stern, resmi olmayan (informal) örgüt ağı yapısının krizlere cevap vermede daha etkili olduğunu belirtmiş ve bu yapının örgüt içerisindeki önemine dikkat çekmiştir (Krackhardt ve Stern, 1988). Ek olarak çalışma içerisinde yazarlar örgütsel ağların örgüt içerisindeki gruplar arasında rekabeti yaratabildiğini de belirtmişlerdir.

Jarillo tarafından 1988 yılında gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise örgütsel ağ konusuna zaman içerisinde artan ilginin nedenleri incelenmiş ve örgütsel ağların ne şekilde oluştuğuna dair açıklamalar yapılmıştır. İlgili araştırma makalesinde Jarillo, örgütsel ağ analizine yönelik temel kavramlara değinmiş ardından örnek bir uygulama ile örgütsel ağın ekonomik katkıları ve stratejik ilişkiler üzerindeki etkileri hakkında değerlendirmelerde bulunmuştur (Jarillo, 1988). Ayrıca makalede Jarillo, rekabetçi ve işbirlikçi davranışların örgütleri bulundukları çevre içerisinde ne şekilde etkileyebileceğini ele almış ardından ağ analizi kavramını stratejik bir bakış açısı kazandırarak rekabetçi güç kavramı ile birlikte değerlendirmiştir.

Örgütsel ağ analizine yönelik gerçekleştirilen ve 1988 yılında Gulati tarafından yayımlanan başka bir araştırma makalesinde ise örgütsel ağlar ve stratejik ittifaklar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. İlgili çalışmada stratejik ittifakların incelenmesinde sosyal ağ analizinden yararlanılmış ve sosyal ağların işletmeler açısından kritik önemi değerlendirilmiştir (Gulati, 1988). Ek olarak çalışmada Gulati, bir sektörde oluşturulan güçlü stratejik ittifakların sağlam örgütsel ağlar üzerine kurulabileceğini vurgulayarak mevcut ağ araştırmalarına katkıda bulunmuş ve gelecek araştırmalar için örgütsel ağların stratejik ittifaklar ile birbirlerine etkilerinin farklı yöntemlerle ele alınıp değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

Grandori ve Soda, 1995 yılında yayımladıkları araştırma makalesinde işletmeler arası oluşan örgütsel ağları sistematik olarak analiz ederek ağları destekleyen çeşitli örgütsel mekanizmaları belirlemiş ve örgütsel ağın ortaya çıkışı ile ağların işletmeler ve çalışanlar açısından önemini vurgulamıştır (Grandori ve Soda, 1995). Grandori ve Soda, çalışmalarında ek olarak kapsamlı bir alanyazın araştırması yapılmış ve örgütsel ağların işletmeler arasındaki ikili ilişkilere etkilerini ele alarak örgütsel ağların önemini vurgulamıştır.

Örgütsel ağ kuramı temelli bir diğer çalışma ise Sydow ve Windeler tarafından 1998 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. Çalışmada işletmeler arası ağlar analiz edilmiş ve ağların örgütleri etkileyerek değiştirebilecekleri, örgütlerin ise ağ bağlantıları ile işletme performanslarını ve etkinliklerini arttırabilecekleri değerlendirilmiştir (Sydow ve Windeler, 1998). Tüm bunlara ek olarak Sydow ve Windeler, çalışmada örgütlerin stratejik ağlar aracılığıyla sınırlı kaynaklara erişimi sağlayıp rekabette önemli bir avantaj elde edebileceklerini belirtmiştir. Ayrıca çalışmada Sydow ve Windeler, örgütsel ağ analizi konusunda daha kapsamlı çalışmaların yapılarak ağ analizlerine yönelik araştırmaların geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Gulati ve Gargiulo tarafından 1999 yılında yayımlanan araştırma makalesinde ise örgütlerin kritik kaynaklara erişmek için birbirleriyle ittifak kurabileceği ve bu ittifakların da ağ yapısını şekillendireceği değerlendirilmektedir. Örgüt kuramları ile örgütsel ağ analizini bütünsel bir çerçevede ele alması nedeniyle önemli olan bu araştırmada dokuz yıl boyunca üç farklı sektörde çeşitli işletmeler arasında kurulan örgütsel ittifaklar detaylı bir şekilde analiz edilerek birbirleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar araştırılmaya çalışılmıştır (Gulati ve Gargiulo, 1999). Ayrıca çalışmada Gulati ve Gargiulo, bir sektörde örgütsel ağların ve stratejik ittifakların oluşturulmasının sektörün dinamizmini arttırdığını belirterek işletmeler arasında oluşturulan örgütsel ağların önemini belirtmişlerdir.

Gulati vd. 2000 yılında yayımlamış oldukları araştırma makalesinde ise örgütlerin içinde bulundukları stratejik ağların işletmelerin davranış ve performanslarını doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyebileceğini değerlendirmiş ve bu nedenle işletmelerin içinde bulundukları ağ yapılarını detaylı bir şekilde inceleyerek değerlendirmeler yapmaları ve kendilerine en uygun yapı içerisinde stratejik olarak konumlanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak araştırmacılar, stratejik ittifaklar ile örgütsel ağ analizi konularını sektörel temelli inceleyerek sektörün yapısı, işletmelerin ittifak içerisindeki konumu gibi kavramlarla ağ yapılarının güçlü ve zayıf yönlerini incelemiştir (Gulati vd., 2000).

Örgütsel ağ kuramı temelli başka bir çalışma ise Gargiulo ve Benassi tarafından 2000 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. İlgili araştırma makalesinde Gargiulo ve Benassi, örgütsel ağların sosyal sermaye yaratmasındaki önemini ele almış ve “yapısal boşluklar” gibi yeni ağ kuramı kavramlarına değinmişlerdir. Araştırma içerisinde örgütsel ağ analizinin ve işletmelerin ağdaki konumlarının pazardaki rekabet

üzerindeki etkilerine değinerek önemini vurgulamışlardır (Gargiulo ve Benassi, 2000). Ek olarak çalışmada Gargiulo ve Benassi, örgütsel ağların birbiriyle uyumu bir şekilde çalışmasının iş birliğini arttırdığını vurgulamış ve bazı işletmelerin ağ yapısını kullanarak yapısal boşluklar içerisinde daha esnek hareket edebileceğini belirtmişlerdir.

Provan ve Milward tarafından 2001 yılında yayımlanan araştırma makalesinde ise işletmelerin içerisinde bulundukları ağların etkinlikleri değerlendirilmiş ve kamu ile özel sektör ağlarının kendi üyeleri üzerine olan katkıları ele alınmıştır. Makalede örgütsel ağlar öncelikle genel bir bakış açısı üzerinden ele alınmış ardından etkililik ve verimlilik konuları özelinde kamu ile özel sektör işletmelerinin içerisinde bulundukları ağlar üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır (Provan ve Milward, 2001). Ayrıca Provan ve Milward çalışmasında örgütsel ağ yapılarının farklı seviyelerde incelenebileceğini ve analiz edilen birime en uygun seviyenin seçilmesinin önemli olduğunu belirterek değerlendirmelerde bulunmuştur.

Håkansson ve Ford, 2002 yılında yayımlamış oldukları araştırma makalesinde işletmelerin ağ yapıları içerisinde birbirleriyle ne şekilde etkileşime geçip kendi konumlarını değiştirmeye ve diğer ağ aktörleri etkilemeye çalışarak iş birliği ile rekabet stratejilerini uyguladıklarını incelemiştir (Håkansson ve Ford, 2002). Tüm bunlara ek olarak Håkansson ve Ford, örgütsel ağ yapısını ilişki ve rekabet düzeyinde ele alarak örgütlerin içerisinde bulundukları ağ yapılarının onlara olan faydaları ve olumsuz etkileri üzerinde birtakım değerlendirmelerde bulunmuştur.

Örgütsel ağ kuramına ilişkin gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise Reagans ve McEvily tarafından 2003 yılında gerçekleştirilmiştir. Reagans ve McEvily, yayımlamış oldukları araştırma makalesinde işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapılarının bilgi transferi ve bilgi aktarma sürecini nasıl etkilediği değerlendirilmiş ve işletmelerin performansları analiz edilerek çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Reagans ve McEvily, 2003). Çalışmada ek olarak Reagans ve McEvily, bir Ar-Ge firmasından elde ettikleri veri setiyle işletmenin içerisinde bulunduğu ağ yapısının ağ içerisindeki paydaşlarla bilgi alışverişine olan katkılarını incelemiştir. Ayrıca çalışmada güçlü ağ yapısının bilgi transferini kolaylaştırdığı belirtilmiştir.

Collins ve Clark tarafından 2003 yılında yayımlanan araştırma makalesinde işletmelerin üst düzey yöneticilerinin bağlantı ağları ele alınırken işletmelerin

performansları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları değerlendirilmektedir. Çalışmada, formal olmayan ağların üst düzey yöneticiler için önemi vurgulanmış ve işletme performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir (Collins ve Clark, 2003). Ek olarak çalışmada Collins ve Clark örgütsel ağ yapısının insan kaynakları ve işletme performansı arasında bir bağlantı olduğunu belirterek değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Örgütsel ağ kuramı temelli başka bir çalışma ise 2004 yılında Ritter vd. tarafından yayımlanan araştırma makalesidir. Makalede araştırmacılar karmaşık iş ağlarında ilişkilerin ne durumda ölçülebileceği ve yönetilebileceğini değerlendirmişlerdir. Ayrıca çalışmada, işletmelerin içinde bulundukları ağ yapılarını nasıl yönetebilecekleri ve karmaşık ağ yapıları içerisinde sürdürülebilirliklerini ne şekilde sağlayabilecekleri konusunda çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Ritter vd., 2004). Çalışmada ek olarak bir işletmenin içerisinde bulunduğu ağı yönetmek ve etkilemek için yapması gereken uygulamalar hakkında önermelerde bulunmuştur.

Moran tarafından 2005 yılında yayımlanan araştırma makalesinde yöneticilerin sosyal sermayesinin iş performansları üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiştir. Çalışmada, “Fortune 100” listesinde yer alan bir ilaç firmasındaki 120 farklı ürün ve satış yöneticisinin içinde bulundukları ağ yapıları analiz edilerek kendi performansları üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınmış ve ağ yapıları özelinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Moran, 2005). Tüm bunlara ek olarak çalışmada, işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapılarının yönetimsel performans üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiş ve örneklerle açıklanmıştır.

Örgütsel ağ analizine yönelik Türkçe alanyazında yer alan ilk araştırmalardan birisi olan ve Döğerlioğlu tarafından 2005 yılında yayımlanan araştırma makalesinde sosyal yerleşiklik kavramının rekabet avantajı yaratmadaki rolü ve ağ analizinin önemi ele alınmaktadır. Çalışmada işletmelerin içinde bulundukları ağ yapılarını kullanarak ağdaki konumlarını rekabet avantajına çevirebilecekleri belirtilmiştir (Döğerlioğlu, 2005). Ayrıca çalışmada, örgütsel ağ yapıları kullanılarak oluşturulan rekabet avantajının ve sosyal sermayenin sürdürülebilirlik için oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir.

Stuart ve Sorenson tarafından 2007 yılında yayımlanan araştırma makalesinde ise işletmelerdeki girişimcilik faaliyetleri genel bir çerçevede değerlendirilmiştir. Çalışmada

ayrıca işletmelerin farklı ağ yapıları arasındaki ilişkileri ele alınarak girişimcilerin kendi aralarında oluşturdukları ilişki ağları stratejik bir bakış açısıyla incelenmiştir (Stuart ve Sorenson, 2007). Ek olarak çalışmada Stuart ve Sorenson, işletmelerin örgütsel ağlarının girişimciliği desteklediği ve yeni fırsatlar elde edebilmek için oldukça önemli olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel ağ analizine ilişkin Türkçe alanyazında yer alan başka bir çalışma ise Sözen tarafından 2007 yılında yayımlanmış olan doktora tezidir. İlgili doktora tezinde öncelikle sosyal yerleşiklik kavramı değerlendirilip işletmelerin ne tür ağ ilişkileri kurdukları belirlenmiş ve ağ düzeneğinde nasıl konumlanarak kendilerine fayda sağladıkları incelenip buradan hareketle çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Sözen, 2007). Tüm bunlara ek olarak çalışmada Sözen örgütsel ağ analizi ile ilgili tüm kavramları geniş bir bakış açısıyla ele alarak alanyazına katkı sağlamıştır.

Özdemir tarafından 2007 yılında yayımlanan doktora tezinde bilgi yaratma, bilgiye erişim ile sosyal ağlar ve sosyal sermaye kavramları arasındaki ilişki eğitim sektöründe akademisyenler örneğinde incelenmektedir. Örgütsel ağ kuramını işletmede iç düzeyde ele alarak akademik personeller arasındaki ağ yapılarına odaklanan çalışmada Özdemir, bilgiye daha fazla miktarda erişmek için sosyal ağın merkezinde ya da merkeze yakın bir konumda bulunmanın avantajını değerlendirmiştir (Özdemir, 2007).

Örgütsel ağ analizine yönelik olarak Türkçe alanyazında yer alan bir diğer çalışma ise Köker tarafından 2008 yılında yayımlanan doktora tezidir. Ostim ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde bulunan 150 farklı firmayı inceleyen bu çalışmada Köker, örgütler arasındaki ağların örgütün konumuna ve ürünlerin yenilik derecesi üzerinde etkisinin olduğunu ve bu etkinin örgütün içerisinde bulunduğu ağın merkezilik konumuna göre şekillenebileceğini değerlendirmiştir (Köker, 2008).

Örgütsel ağ analizine yönelik 2008 yılında yayımlanan araştırma makalesinde ise Provan ve Kenis, örgütsel ağların yönetimi ve yönetimin örgütsel ağ etkinliği üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir (Provan ve Kenis, 2008). Çalışmada ek olarak Provan ve Kenis, yönetim kavramının örgütsel ağ analizi konusunda farklı düzeylerde ele alınmanın daha etkili olabileceğini değerlendirmiştir. Ayrıca çalışmada yönetim kavramının gelişimi hakkında birtakım değerlendirmeler yapılmıştır.

Rodan tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde, işletmelerin doğal birer paydaş olarak karşılıklı etkileşim içerisinde yer aldıkları ağ yapısının örgütsel öğrenme üzerindeki rolü ele alınmış ve ağ yapısı niteliklerinin örgütsel öğrenmeyi doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir (Rodan, 2008). Çalışmada ek olarak Rodan, güçlü örgütsel ağ yapıları içerisinde örgütsel öğrenmenin daha etkili olabileceğini belirterek ağ yapısı içerisinde örgütsel öğrenmeye yönelik oluşturulan stratejileri kapsamlı bir şekilde ele alarak değerlendirmelerde bulunmuştur.

Örgütsel ağ analizi konusunda yapılan bir başka çalışma ise Herranz tarafından 2010 yılında gerçekleştirilmiştir. Herranz, ilgili araştırma makalesinde sosyal ağ etkinliğini ve genel ağ performansını bütüncül bir şekilde ele alarak işletmelerin ağ içerisinde yer aldıkları stratejik konumlarını değerlendirmiştir. Çalışmada ayrıca işletmelerin örgütsel ağ içerisinde bulunduğu stratejik konumlarının işletmelerin performansları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. (Herranz, 2010). Tüm bunlara ek olarak çalışmada, işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapılarını koordine etmek için birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Türkçe alanyazında yer alan ve Meydan tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde işletmelerin ittifak oluşturma nedenleri sırasıyla kaynak bağımlılığı, yeni kurumsal kuram ve işlem maliyetleri kuramı özelinde değerlendirilmiş ve kuramlar arası tamamlayıcılığı sağlayan ağ kuramına değinilerek alanyazında ağ kuramı özelinde çeşitli çalışmalar yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Meydan, 2010). Tüm bunlara ek olarak çalışmada başta ulusal alanyazın olmak üzere örgütsel ağ konusunda birtakım eksiklikler olduğu belirtilerek gelecek çalışmalar için yol gösterilmiştir.

Özkan Canpolat tarafından 2010 yılında yayımlanan araştırma makalesinde ise örgütlerin ağ şebekesindeki konumları incelenip yeni kurumsal kuram ile değerlendirmeler yapılmış ve örgütlerin ağları ile örgütsel eşbiçimlilik arasındaki ilişkiler çeşitli yönlerden analiz edilmiştir. Ayrıca çalışmada Özkan Canpolat, örgütsel eşbiçimlilik ile örgütler arası düzeyde birtakım kuramsal çıkarımlarda bulunmuştur (Özkan Canbolat, 2010).

Örgütsel ağ analizi konusunda Türkçe alanyazında gerçekleştirilen bir başka çalışma ise Sözen ve Esatoğlu tarafından 2010 yılında yayımlanan araştırma makalesidir.

Bu çalışmada Sözen ve Esatoğlu, örgütlerde çatışma yönetimi sosyal ağ analizi kapsamında kavramsal bir çerçevede ele almıştır. Ek olarak çalışmada, çatışma düzeyleri ile ağ yapıları arasında bulunan bazı ilişkiler belirlenmiş ve ağ kuramı üzerinden örgütsel çatışma konusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur (Sözen ve Esatoğlu, 2010).

Simpson vd. tarafından 2011 yılında yayımlanan araştırma makalesinde sosyal ağlar içerisinde yer alan grupların güç ve algı kavramları ile sosyal ağ yapıları arasındaki ilişkileri ele alınmıştır. Tüm bunlara ek olarak çalışmada güç ile algı kavramlarının sosyal grupların ağdaki konumlarını ne şekilde değiştirebileceğine yönelik değerlendirmelerde bulunmuş ve ağ yapılarının etkilerini incelemiştir (Simpson vd., 2011).

Örgütsel ağ alanında yapılan başka bir çalışma ise Gulati vd. tarafından 2011 yılında yayımlanan araştırma makalesidir. Makalede örgütler arası ağların örgüt performansına olan etkileri ele alınmaktadır. Ek olarak bu çalışmada, örgütsel ağlar kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla incelenmiş ve örgütlerin ağdaki konumları da kuramsal açıdan ele alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Gulati vd., 2011).

Müller-Seitz tarafından 2012 yılında yayımlanan araştırma makalesinde örgütler arası ağlarda liderlik kavramı çeşitli boyutlarla ele alınmış ve alanyazın taraması yapılarak konu hakkında kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmada ayrıca Müller-Seitz, örgütler arası ağların faaliyetlerini tüm tarafların çıkarlarına yönelik olarak ne şekilde değerlendirdikleri incelemiştir (Müller-Seitz, 2012).

Blaschke vd. tarafından 2012 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, örgütsel ağ analizi perspektifinden örgütler ve iletişim kavramları ele alınmıştır. Çalışmada ayrıca örgütlerin ağ içerisindeki konumları değerlendirilerek karşılıklı etkililik ve verimlilik sağlayan bir model önerilmiştir. Ek olarak çalışmada, örgütsel ağ analizine dayalı olarak organizasyon ve iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik metodolojik bir yaklaşımla çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Blaschke vd., 2012).

Örgütsel ağ alanında Türkçe alanyazında gerçekleştirilen başka bir çalışma ise Taktak tarafından 2013 yılında yayımlanmış olan doktora tezidir. İlgili doktora tezinde işletmeler, sosyal yönden incelenip kurumların farkında olmadıkları bir potansiyel ile aynı ağ üzerinde birlikte çalışabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada Taktak, sosyal ağ analizi ile kurumlar arasındaki ilişkiler ve ağ içerisinde bulundukları örgütsel yapıyı ortaya koymuş ve buradan yol alarak çeşitli çıkarımlarda bulunmuştur (Taktak, 2013).

Akyazı tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde, örgütsel ağ kuramının temelini oluşturan sosyal sermaye kavramı geniş bir çerçevede incelenmiştir. Ek olarak çalışmada sosyal sermaye ile örgütlerin içerisinde bulundukları sosyal ağların iç girişimcilik rolüyle olan ilişkisi ele alınmış ve sosyal ağların girişimcilik performansını doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkileyebildiği değerlendirilmiştir (Akyazı, 2014).

Fernández-Pérez vd. tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde örgütsel ağların büyüklüğü ve gücünün, stratejik esneklik ve örgütsel iklim üzerindeki etkileri ele alınmış ve bu konularda çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ayrıca çalışmada örgütsel ağların örgütler üzerindeki etkilerini başta rekabet olmak üzere çeşitli stratejik planlamalar çerçevesinde değerlendirerek alanyazına katkıda bulunmuşlardır (Fernández-Pérez vd., 2014).

Örgütsel ağ alanında başka bir çalışma ise Gonzalez vd. tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesidir. Çalışmada işletmeler arasındaki sosyal ağlardan oluşan sinerjilerin işletme performansları üzerindeki etkileri ele alınmıştır (Gonzalez vd., 2014). Ayrıca çalışmada güçlü sosyal ağlara sahip olmanın işletmenin performansına olumlu katkıda bulunabileceği belirtilmiş ve işletmelere stratejik konumlanmaları konusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Kleinbaum ve Stuart tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen çalışmada, işletmedeki sosyal ağların koordinasyonu arttırdığı belirtilmiş ve sosyal yapının incelenmesinin stratejik önemi vurgulanmıştır (Kleinbaum ve Stuart, 2014). Çalışmada ayrıca Kleinbaum ve Stuart, işletme içerisindeki sosyal ağları e-posta trafiğinin incelenmesi yoluyla analiz etmiş ve sosyal ağda güçlü konumda olan bir aktörün diğerlerine göre elde ettiği avantajları belirterek çeşitli değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Turgut ve Beğenirbaş tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde örgütsel davranış kongrelerinin bildiriler kitabında yer alan bildiriler içerik ve yazar yönünden ağ analizi yöntemiyle incelenerek çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Turgut ve Beğenirbaş, 2016). Ek olarak çalışmada örgütsel ağ analizi yöntemleriyle üniversiteler ve akademisyenler arası güçlü ve zayıf bağlantılar ele alınarak çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Upson vd. tarafından 2017 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde girişimcilerin yaratıcılık gerektiren faaliyetlerinde sosyal ağlardaki dönütlerden sıklıkla faydalandıkları belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada çeşitli bilgi kaynaklarına ağ yapıları sayesinde kolaylıkla ulaşabildikleri değerlendirilmiş ve bu kapsamda güçlü ağ yapılarının girişimcilik üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceği vurgulanmıştır (Upson vd., 2017).

Tunçay ve Özer tarafından 2017 yılında yayımlanan araştırma makalesinde sosyal ağ kuramı üzerinden örgüt kuramlarında asil-vekil ilişkilerinin çerçevesi analiz edilmiştir. Ayrıca çalışmada işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapılarının asil-vekil ilişkiler üzerinde etkileri özelinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Tunçay ve Özer, 2017).

Ansari vd. tarafından 2018 yılında yayımlanan araştırma makalesinde sosyal ağ varlığının işletmelerin içerisinde bulundukları ağlardan elde edilen girdilerle nasıl daha fazla güçlendirilebileceği ve ağın yoğunluğunun ne şekilde arttırılabileceği ele alınmıştır. Ek olarak çalışmada işletmelerin sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında sosyal ağların genel olarak önemini vurgulamıştır (Ansari vd., 2018). Tüm bunlara ek olarak çalışmada güçlü sosyal ağların karşılıklı uzun vadeli sadık ilişkiler kurulması için önemli bir yol olabileceği değerlendirilmiştir.

Eren tarafından 2019 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, bir eğitim örgütündeki öneri ve güven ağları ortaya çıkartılarak biçimsel yapı ile biçimsel olmayan yapı karşılaştırılmıştır. Ardından çalışmada aynı örgütsel ağ içindeki liderler ortaya çıkartılmış ve örgütlerdeki sosyal ağların önemi ile güçlü bağlantıların liderlik üzerindeki etkileri incelenmiştir (Eren, 2019).

Lynch ve Mors tarafından 2019 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, stratejilerin uygulanması ve örgütsel değişimin sosyal ağları nasıl etkileyebileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmada işletmeler için örgütsel ağların önemi vurgulanmıştır (Lynch ve Mors, 2019). Tüm bunlara ek olarak çalışmada Lynch ve Mors, resmi ağ yapısındaki değişikliğin resmi olmayan ağ yapısı üzerinde oldukça az ve sınırlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Hernandez ve Shaver tarafından 2019 yılında yayımlanan araştırma makalesinde işletmenin ağdaki konumunun çeşitli performans sonuçlarını etkileyebileceği değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmada Hernandez ve Shaver, işletmeler arasındaki sinerjinin gerekliliğini vurgulamış ve işletmelerin ağ yapılarının stratejik önemini

değerlendirmiştir (Hernandez ve Shaver, 2019). Ek olarak çalışmada, biyoteknoloji endüstrisinden elde edilen veriler kullanılarak örgütsel ağlar ve satın alma faaliyetleri üzerindeki çeşitli etkileri değerlendirilmiştir.

Bynander ve Nohrstedt tarafından 2020 yılında yayımlanan kitapta krizlerin çözümünde örgütsel ağların rolü detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel krizlerin ağ genelindeki etkileri hakkında çeşitli değerlendirmelerde bulunarak bir ağ yapısı içerisinde etkili kriz yönetiminin nasıl ve ne şekilde uygulanacağına dair örnekler sunulmuştur (Bynander ve Nohrstedt, 2020).

Fonfara vd. tarafından 2021 yılında yayımlanan araştırma makalesinde çalkantılı çevrelerde işletmelerin ağ içerisindeki konumlarının sürekli olarak değişmekte olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel değişimin işletme performansları üzerinde birtakım olumlu ve olumsuz etkiler meydana getirebildiğini belirtmiştir (Fonfara vd., 2021). Tüm bunlara ek olarak çalışmada güçlü ağ yapıları içerisinde merkezi bir konumda bulunmanın işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği belirtilmiştir.

Örgütsel ağ kuramına ilişkin çalışmalar alanyazında örgütsel düzeyde, örgütler arası düzeyde ve ağlar arası düzeyde olmak üzere genellikle üç farklı çerçevede analiz edilmektedir (Sözen ve Basım, 2017). Gerçekleştirilen alanyazın taramasına istinaden örgütsel ağ kuramını temel alan çalışmaların 1990'lı yıllardan itibaren uluslararası alanyazında, 2000'li yıllardan itibaren ise ulusal alanyazında yaygınlaşmaya başlamış olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel ağ kuramına ilişkin uluslararası alanyazında yapılan çalışmalarda; sosyal ağ analizi ve temel kavramlarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar (Tichy vd., 1979; Jarillo, 1988; Grandori ve Soda, 1995; Gargiulo ve Benassi, 2000; Håkansson ve Ford, 2002; Ritter vd., 2004), sosyal ağ analizi ve kriz yönetimi ile ilgili çalışmalar (Krackhardt ve Stern, 1988; Bynander ve Nohrstedt, 2020), stratejik ittifaklar (Gulati, 1988), örgüt kuramları ve sosyal ağ analizi arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar (Gulati ve Gargiulo, 1999; Rodan, 2008; Fernández-Pérez vd., 2014; Lynch ve Mors, 2019), sosyal ağ analizinin örgüt içi ve örgütler arası performansa olan etkilerini inceleyen çalışmalar (Gulati ve Gargiulo, 1999; Collins ve Clark, 2003; Moran, 2005; Gulati vd., 2011; Gonzalez vd., 2014; Hernandez ve Shaver, 2019; Fonfara vd., 2021), sosyal ağların etkinliği üzerine yapılan araştırmalar (Sydow ve Windeler, 1998; Provan ve Milward,

2001; Herranz, 2010; Kleinbaum ve Stuart, 2014; Ansari vd., 2018), sosyal ağların bilgi transferi, yenilik ve girişimciliğe etkilerini inceleyen çalışmalar (Reagans ve McEvily, 2003; Stuart ve Sorenson, 2007; Upson vd., 2017), sosyal ağ analizi ve yönetim kavramlarını ele alan çalışmalar (Provan ve Kenis, 2008; Blaschke vd., 2012), sosyal ağlar ile güç (Simpson vd., 2011) ve liderlik (Müller-Seitz, 2012) kavramlarının ele alındığı çalışmalar şeklinde gözlemlenmektedir.

Örgütsel ağ kuramları konusunda ulusal alanyazında, uluslararası alanyazındakine görece daha az sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiş olup bu konuda yapılan başlıca çalışmalar ise; sosyal ağ analizi ve temel kavramlarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar (Döğerlioğlu, 2005; Sözen, 2007; Meydan, 2010; Taktak, 2013; Turgut ve Beğenirbaş, 2016), sosyal ağların bilgi transferi, yenilik ve girişimciliğe etkileri konularını ele alan çalışmalar (Özdemir, 2007; Köker, 2008; Akyazı, 2014), örgüt kuramları ve sosyal ağ analizi arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar (Özkan Canbolat, 2010; Tunçay ve Özer, 2017; Eren, 2019) ile sosyal ağ analizi ve kriz yönetimi (Sözen ve Esatoğlu, 2010) üzerine odaklanan çalışmalar şeklindedir.

2.1.4. Alanyazında yer alan havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları

Küresel rekabet ortamında havacılık işletmelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini daha net anlamlandırmak, ilişki düzeylerinin rekabet üzerindeki etkilerini analiz etmek ve işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında veri tabanları sayısı ve araştırma niteliği (kitap, kitap bölümü, makale, bildiri vb.) genişletilerek havacılık özelinde örgütsel ağ çalışmalarına odaklanılmıştır. Ayrıca başlıkların yanı sıra içeriklerine de dikkat edilerek uluslararası ve ulusal çalışmalar incelenmiştir. Web of Science, Google Scholar, Sciencedirect, ResearchGate, ProQuest, Dergipark, YÖKTEZ veritabanları ve diğer araştırma platformlarında gerçekleştirilen taramalar sonucunda havacılık sektörü özelinde oldukça sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu belirlenmiş ve bunlar arasında örgütsel ağ yapılarının örgütler arası strateji ve performans kavramları üzerindeki etkilerine odaklanan bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Ek olarak, taramalar sonucunda elde edilen çalışmaların büyük bir kısmı uluslararası nitelikte olup ulusal alanyazında çok az sayıda

çalışmaya rastlanılmıştır. Gerçekleştirilen alanyazın taramaları sonucunda elde edilen bulgular ve içerikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Tablo 2.2. *Havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları*

Havacılık Temelli Örgütsel Ağ Çalışmaları	Çalışmaların Niteliği			Çalışmaların Temel Konuları			
	Araştırma Makalesi	Tez/Rapor	Kitap	(SAA Tedarikçi ilişkileri)	(SAA Performans ve Etkinlik Analizi)	(SAA, Güç ve İttifaklar ilişkisi)	
(Appelman vd., 2002)	X			X			
(Gittell, 2003)			X		X		
(Gudmundsson ve Lechner, 2006)	X						X
(Berends vd., 2011)	X			X			
(Casanueva vd., 2013)	X						X
(Sevil Oflaç ve Yumurtacı, 2014)	X			X			
(Rubinstein vd., 2016)	X				X		
(Min, 2018)			X				X
(Doğan, 2018)		X		X			

Havacılık temelli örgütsel ağ çalışmalarında öncü olarak 2002 yılında Appelman vd. tarafından yayımlanan araştırma makalesi gelmektedir. Çalışmada, havayolu işletmeleri ile seyahat acenteleri (tedarikçi) arasındaki ağ ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiş ve ikili/çoklu iş ilişkilerinde müzakerelerin önemi vurgulanmıştır. Öte yandan müzakere yöntemleri etkin kullanılamadığı için güvensizlik ortamı oluşabileceğine dikkat çekilmiş ve işletmeler için içerisinde bulundukları ağların etkin bir şekilde kullanılmasının faydalı olduğu değerlendirilmiştir (Appelman vd., 2002).

Havacılık sektörü özelinde gerçekleşen örgütsel ağ çalışmalarından bir diğeri 2003 yılında Gittell tarafından yayımlanmış olan kitaptır. İlgili kitapta Gittell, Southwest Havayolları'nın çalışanları ile arasındaki ilişkileri inceleyerek çeşitli değerlendirmelerde bulunmuş ve çalışanların performanslarının örgüt içi ağ yapıları kullanılarak artırılabilmesine yönelik yönetsel birtakım çıkarımlarda bulunmuştur. Ek olarak, havacılık sektörü gibi karmaşık iş süreçlerinde çalışanların ağ yapılarını kullanarak karşılıklı etkileşim içerisinde bulunma düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve bu nedenle birbirlerinin motivasyonları üzerinde doğrudan ya da dolaylı etkileri bulunduğu değerlendirilmiştir (Gittell, 2003).

Gudmundsson ve Lechner tarafından 2006 yılında yayımlanan araştırma makalesinde havayolu işletmelerinin stratejik ittifakları arasındaki ağ ilişkileri ve diğer stratejik ittifaklar ile olan ilişkiler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma makalesinde havayolu işletmeleri arasında gerçekleşen stratejik ittifaklar, yapısal boşluk ve açıklık/kapalılık gibi ağ yapısı konuları açısından incelenmiş ve ittifak süreçleri özelinde çıkarımlarda bulunulmuştur. Ek olarak, havayolu işletmelerinin stratejik ittifaklarının işletme ağ yapılarını etkileyerek performansları üzerinde de birtakım etkileri olabileceği değerlendirilmiştir (Gudmundsson ve Lechner, 2006).

Berends vd. tarafından 2011 yılında yayımlanan araştırma makalesinde hava aracına ait parça üretiminde örgütsel ağ yapıları, örgüt ve kişiler düzeyinde ele alınarak incelenmiş ve ağ yapılarının tedarikçilerle olan ilişkileri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma makalesinde, işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapısı ile ihtiyacı olan kaynaklardan daha fazla faydalanılabileceğine dair çıkarımlarda bulunmaktadır (Berends vd., 2011).

Havacılık sektöründe gerçekleşen örgütsel ağ çalışmalarından bir diğeri ise Casanueva vd. tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesidir. İlgili araştırma makalesinde, havayolu işletmelerinin stratejik ittifakları ağ temelli incelenmiş ve kişisel-sosyal sermayenin işletmeler ve çalışan performansları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışmada havayolu işletmelerinin stratejik ağ yapılarında yer almalarının kendi performansları ve tedarik zinciri performanslarına olumlu katkılar sunabileceği değerlendirilmiştir (Casanueva vd., 2013).

Türkçe alanyazında gerçekleştirilen havacılık temelli örgütsel ağ çalışmalarına örnek olarak Sevil Oflaç ve Yumurtacı tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesi verilebilir. İlgili araştırma makalesinde havayolu işletmeleri ile tedarikçi işletmeler arasında yer hizmetleri ile ilgili olarak bagaj erişim sürelerinin kısaltılmasında resmi olmayan ilişki ağları araştırılmış ve havacılık sektörü gibi zaman hassasiyeti olan ve hızlı işlem gerektiren sektörler için tedarikçi işletmeleri ile olan karşılıklı ilişki ağlarının oldukça önemli olduğu değerlendirilmiş ve sektörel birtakım önerilerde bulunulmuştur (Sevil Oflaç ve Yumurtacı, 2014).

Havacılık temelli örgütsel ağ konusunda gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise Rubinstein, vd. tarafından 2016 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. İlgili

çalışmada, ABD Newark Havalimanı kule görevlilerinin aralarındaki formal olmayan iletişim ağlarına odaklanılmıştır. Kule personelinin iş ile ilgili problemlerin çözümünde belirsizlik düzeyi ile formal olmayan etkileşim düzeyi arasında bir ilişki olabileceği değerlendirilmiş ve bu durumun yöneticiler aracılığıyla olumlu bir şekilde çözümlenebileceği de belirtilmiştir (Rubinstein vd., 2016).

Min tarafından 2018 yılında yayımlanan uluslararası kitap bölümünde stratejik havayolu ittifaklarında etkili ağ yapıları açık ve kapalı ittifak ağ yapıları özelinde incelenmekte ve ittifaklar ile ittifak üyesi havayolu işletmeleri için çeşitli çıkarımlarda bulunmaktadır. Ek olarak çalışmada, kapalı ağ yapısına sahip ittifakların iş süreçlerinde oluşabilecek aksaklıklardan daha az etkilenme olasılığı olduğu da değerlendirilmiştir (Min, 2018).

Türkçe alanyazında gerçekleştirilen havacılık temelli örgütsel ağ çalışmalarının bir diğeri ise Doğan tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen yüksek lisans tezidir. İlgili araştırmada, havayolu işletmeleri yöneticilerinin tedarikçileri ile güçlü sosyal ağ bağlantılarına sahip olduklarına ve ihtiyaç duyulan kaynakların temininde bu ağlardan en üst düzeyde faydalandıklarına değinilmiştir (Doğan, 2018).

Alanyazında havacılık temelli örgütsel ağ çalışmaları; havacılık işletmelerinin sosyal ağ yapıları ve tedarikçi ilişkilerine yönelik çalışmalar (Appelman vd., 2002; Berends vd., 2011; Sevil Oflaç ve Yumurtacı, 2014; Doğan, 2018), örgüt içi performansın ağ analizi ile incelenerek artırılmasına yönelik çalışmalar (Gittell, 2003; Rubinstein vd., 2016) ve ağ yapılarının havayolu stratejik ittifaklarının yapısına etkilerine yönelik çalışmalar (Gudmundsson ve Lechner, 2006; Casanueva vd., 2013; Min, 2018) şeklindedir.

Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde havacılık sektörü özelinde sosyal ağ analizi çalışmalarının oldukça kısıtlı sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak, bir havalimanı içerisinde birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan havacılık işletmelerinin tamamını kapsayan ve içerisinde bulundukları ağın yapısını ve işletmelerin ağdaki konumlarını inceleyerek izledikleri stratejiler ile işletme performansı üzerine bütüncül bir analiz gerçekleştiren bir araştırmaya ise rastlanılmamıştır. Çalışma modelinin bir bölümünü oluşturacak olan ağ analizi ile havacılık işletmelerinin içinde bulundukları

ağların özellikleri ve işletmenin ağdaki konumuna göre merkezilik, yakınlık-uzaklık, güçlü bağlar, zayıf bağlar ilişkileri hakkında değerlendirmeler yapılmıştır.

Örgütsel ağ analizinde yer alan çalışmalar içerisinde sıklıkla incelenilen kavramlardan bazıları örgütsel itibar ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu kavramlar bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmeler arasında yer alan ilişkilerin ağ analizi ile incelenmesinde genellikle bir aracı değişken olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın takip eden bölümünde örgütsel ağ analizinde yaygın kullanılan göstergelerden olan örgütsel itibar ve örgütsel güven kavramları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.5. Örgütsel itibar

Örgütsel itibar kavramı genel itibarıyla bir işletmenin rakiplerini içeren faaliyet gösterdiği çevre başta olmak üzere diğer işletmeler tarafından nasıl algılandığının diğer bir ifade ile dış çevrede ne kadar saygın bir işletme olduğunu yansıtan oldukça önemli bir göstergedir. Örgütsel itibar kavramı bir işletmenin diğer işletmelerle uzun vadeli güvene dayalı ilişkiler kurmasının ve sürdürülebilirliğini sağlamasının temel yapı taşıdır.

Örgütsel itibar, bir işletmenin sadece ürün sunumunu gerçekleştirdiği müşterilerini değil faaliyetlerini gerçekleştirdiği çevre içerisinde yer alan diğer tüm paydaşlarını etkileyen bir unsurdur. Örneğin güçlü örgütsel itibara sahip bir işletme yatırımcılar tarafında diğer işletmelere kıyasla daha rahat finansman desteği bulabilmekte ve iş birlikleri ile faaliyet gösterdiği sektörde ön plana çıkabilmektedir. Ayrıca örgütsel itibarı diğer işletmeler tarafından yüksek olarak algılanan işletmeler faaliyet gösterdiği çevre içerisindeki yetenekli personellerin ilgisini kolaylıkla çekebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel itibarı güçlü olarak algılanan işletmeler uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Bartikowski ve Walsh, 2011).

Örgütsel itibar kavramı bir işletmede zaman içerisinde oluşan ve oldukça farklı olgularla şekillenen bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda bir işletmenin örgütsel itibarını şekillendiren faktörlerden bazıları pazara sunmuş olduğu mal veya hizmetlerin kalitesi, kurumsal yönetim unsurları, topluma ve çevreye olan katkısı, etik ve şeffaf ilkelere uygunluğu ve güçlü finansal performansı ile yüksek çalışan motivasyonu şeklindedir (Melo vd., 2012).

Örgütsel itibar işletmeler tarafından başarılı bir şekilde yönetildiğinde başta pazardaki rakipleri olmak üzere potansiyel tüm rakipleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu kapsamda işletmeler kurumsal iletişim departmanlarını oluşturarak örgütsel itibarlarını oluşturmaya ve gelecekte şekillendirmeye çalışmaktadır.

Günümüzde ise örgütsel itibar kavramı sadece kurumsal iletişim departmanının sorumluluğunda olmayıp tüm çalışanların kurumsal itibara az ya da çok bir şekilde etkisinin olduğu bilinciyle iç paydaş olarak değerlendirilmesi gerektiği anlayışına evrilmiştir.

İşletmelerin özellikle günümüz çetin küresel rekabet ortamında özellikle de internetin etkisiyle örgütsel itibarlarını yönetmeleri oldukça önemli bir hale gelmiştir. Günümüzde işletmenin karşı karşıya kaldığı herhangi olumsuz bir olay dakikalar içerisinde yüzlerce platformda paylaşılarak hızlı bir şekilde yayılabilmekte ve bu durum işletmenin örgütsel itibarını ciddi bir şekilde sarsabilmektedir. Bu nedenle işletmeler karşı karşıya kalabilecekleri olumsuz senaryolara karşı çeşitli önlemler alarak örgütsel itibarlarını sürdürmeye çalışmaktadır (Walker, 2010).

Farklı bilim dallarında araştırma konusu olan itibar kavramı üzerinde çeşitli tanımlamalar yapılmış olup genel çerçevede bir örgütün tüm bileşenleri ile edinmiş olduğu toplam değer olarak tanımlanabilmektedir (Fombrun, 1996). Günümüzde küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı çalkantılı çevrelerde örgütsel itibar tüm işletmeler için önemli bir kavramdır. Tüm bunlara ek olarak örgütsel itibar kavramı alanyazında örgütün başarısının ölçülerinden birisi olarak değerlendirilmekte ve işletmeler için stratejik bir olgu olarak ele alınmaktadır (Eğilmez, 2017). Örgütsel itibarı yüksek olarak algılanan işletmeler iş ilişkilerinde diğer işletmelere göre stratejik olarak avantajlı bir pozisyon elde edebilmekte ve bu durum güçlü itibara sahip işletmelere başta ekonomik olmak üzere çeşitli yönlerden stratejik üstünlük avantajı sağlamaktadır (Basdeo vd., 2006).

Özetle örgütsel itibar kavramı günümüzde işletmeler için paydaşlarının güveninin sağlanması ve uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi için temel bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Walker, 2010; Bartikowski ve Walsh, 2011).

2.1.6. Örgütsel güven

Örgütsel ağ analizinde örgütler arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde ölçmek ve değerlendirmelerde bulunmak için incelenen kavramlardan bir diğeri ise örgütsel güven kavramıdır. Örgütsel güven kavramı ilk olarak 1950'li yıllarda araştırılmaya başlanmış ve örgütün sosyal sermayesinin vazgeçilmez bir unsuru olarak nitelendirilmiştir. Örgütsel güven bir işletmede çalışanların ilişkilerin temelinde birbirlerine ve çalıştıkları işletmeye karşı güven, inanç ve bağlılıklarını ifade etmektedir (Paille ve Bourdeau, 2010).

Örgütsel güven bir işletmenin kültürünün oluşmasında temel rol almakta ve uzun vadede işletme performansını etkileyebilmektedir. Ek olarak güçlü ve sağlam temeller üzerinde oluşturulmuş örgütsel güven, işletme içerisinde açık iletişim kanalları üzerinden başta iç paydaşlar olmak üzere işletmenin paydaşları arasında daha etkili ve verimli bir iletişim gerçekleştirilmesine destek olarak işletmenin sürdürülebilirliğine destek olmaktadır (Campbell ve Tobin, 2015).

Örgütsel güvenin az ya da eksik olduğu bir işletmede çalışanlar arasında genel olarak bir çatışma ve gerilim hali bulunabilmekte ve bu durum başta iletişim faktörleri üzerinde yıpranmalara sebep olarak işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ning vd., 2007).

Örgütsel güven kavramı işletmeler arasında işletmelerin birbirlerine karşı başta iş yapış şekilleri ve iş süreçleri olmak üzere duymuş oldukları güven düzeyini ifade etmektedir. Bir işletme sektörde güven duyduğu diğer işletmeler ile iş süreçlerinde ortaklıklar ve uzun vadeli ilişkiler kurmak isteyebilmektedir.

Örgütsel güven kavramı bir sektörde yer alan paydaşlar arasındaki ilişkilerin güçlü olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, havacılık sektörü iş süreçlerinde yüksek hassasiyet ve güven gerektiren, işletmelerin birbirleri arasındaki iş akışlarının sürekli olarak devam ettiği bir hizmet sektörüdür. Havacılık sektöründe örgütsel güven başta çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları işletmeye karşı duydukları güven olmak üzere tüm sektörde yer alan işletme paydaşları arasında diğer işletmelere karşı duyulan güven temsil etmektedir. Havacılık sektöründe örgütsel güven işletmeler arasındaki karmaşık iş süreçlerinin etkili, verimli ve hatasız bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütler arasında oluşan güven mekanizması temel olarak karşılıklı etkileşimler oluşmakta ve zaman içerisinde artan iş birlikleri ve iletişim yoluyla güçlenmektedir. Örgütler arası güven iyi niyetli karşılıklı gerektirmekte olup günümüzün çetin rekabet ortamında koşullar her ne kadar değişse de dengeli ve adil paylaşımı esas alan bir çabanın ürünü olarak değerlendirilebilmektedir (Zhong vd., 2017). Örgütler arası güvenin hâkim olduğu bir çevrede paydaşlar arasında bilgi ve kaynak paylaşımı yapılabilen ve iş birlikleri ile çeşitli ortaklıklar geliştirilebilmektedir. Örgütler arasında oluşan güven kavramı içerisinde risk ve karşılıklı bağımlılık gibi unsurlar yer almakta olup işletmeler faaliyette bulunduğu diğer işletmelere karşı zaman içerisinde güven mekanizmasını geliştirmektedir. Örgütler arasında güven mekanizmasının geliştirilmesini sağlayan faktörler arasında benzer kültürlerin etkisi, ortak mal veya hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi, pazarlama anlaşmaları ve stratejik ortaklık anlaşmalarının gerçekleştirilmesi, uzun süreli sadık ilişkilerin varlığı gibi unsurlar bulunabilmektedir (Dyer ve Chu, 2011).

Örgütsel güven kavramı bir işletme için tüm paydaşların birbirlerine tam inançla bağlı oldukları durumlarda oluşan bir olgudur. Günümüzde işletmeler arası ilişkiler gelişen teknoloji ve yoğunlaşan küresel rekabet ortamında oldukça karmaşıklaşmış durumda olup işletmeler iş süreçlerinde güvenebilecekleri ve uzun vadede sadık ilişkiler kurabilecekleri paydaşlara ihtiyaç duymaktadır (Blomqvist, 2014). Doğası gereği ikili ilişkilerde paydaşlar arasında risk unsuru içeren örgütsel güven kavramı her iki paydaş arasında zaman içerisinde oluşan bir olgu olup performansı etkileyen bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Ouakouak ve Ouedraogo, 2019).

Özetle, örgütsel güven kavramı kişi ve örgüt düzeyinde aktörlerin birbirlerine karşı duymuş olduğu bağlılığın temelini oluşturan önemli bir kavram olarak değerlendirilmekte ve örgütsel ağ analizi çalışmalarında kullanılabilmektedir (Simpson vd., 2011; Ansari vd., 2018).

2.2. Havacılık Sektörü

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak havacılık sektörü hakkında genel bilgiler verilerek sektörün özelliklerinden bahsedilmiş ardından havacılık sektörünün mevcut durumu analiz edilmiştir. Daha sonra; havayolu işletmeleri, havalimanı işletmeleri ve yer

hizmetleri işletmeleri gibi havacılık sektörünün temel elemanlarından bahsedilmiş ve son olarak ise Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde bulunan havacılık işletmeleri hakkında özet bilgi verilmiştir.

2.2.1. Havacılık sektörünün genel özellikleri

İnsanoğlu ilk çağlardan itibaren havacılığa ilgi duymaya başlamış ve havacılık ile ilgili deney ile araştırmalarını yüzlerce yıl sürdürmüştür. 1758 yılında Montgolfier kardeşler tarafından ilk sıcak hava balonu ile uçuştan 1852 yılında Henri Giffard tarafından ilk zeplin ile uçuşa, 19. yüzyılın sonlarına doğru ilk kez gerçekleştirilen planör uçuşlarından, 1903 Wright kardeşler tarafından ilk tescilli motorlu uçuşa kadar havacılık sektörü sürekli olarak bir gelişim göstermiş ve günümüzdeki konumuna kadar teknolojinin de yardımıyla evrilerek ulaşmıştır.

Havacılık, Latince “avis”, Türkçe çevirisi ile “kuş” kelimesinin kökeninden türemiş olup en basit tabiriyle hava aracı ile ilgili tüm faaliyetlerin düzenlendiği ve yürütüldüğü bir sektör olarak tanımlanabilmektedir. Havacılık sektörü yapısı gereği küresel olarak doğan bir sektör olup temelde insan, eşya ya da kargonun bir noktadan başka bir noktaya ulaştırılmasını sağlayan ve uluslararası düzeyde kabul edilen standartlara uygun şekilde operasyonların gerçekleştirildiği ve bu sayede tüketicilerin beklentilerinin karşılandığı bir sektördür. Havacılık sektörü özellikle uzak olarak kabul edilen coğrafi noktalar arasındaki entegrasyonu rahat, hızlı ve emniyetli bir şekilde sağlaması nedeniyle çağdaş bir ulaşım türü olarak kabul edilmektedir (Dobson, 2017).

Ulaştırma sistemleri içerisinde yer alan ve nispeten yeni gelişen bir sistem olan havacılık sektörü, hava aracı ile Wright kardeşler tarafından ilk tescilli uçuşun gerçekleştirildiği 1903 yılından itibaren sürekli gelişim göstermiş ve İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra stratejik öneminin daha iyi anlaşılmasıyla birlikte hızla gelişerek ülkeler arasında bir rekabet unsuru haline dönüşmüştür. Ek olarak, havacılık sektöründe birçok ilk 1900’lü yıllarda gerçekleştirilmiştir. 1914 yılında dünyanın ilk düzenli tarifeli uçuşu St. Petersburg’dan Tampa’ya gerçekleştirilmiştir. Bir noktadan diğerine taşınan ilk kargo 15 Mayıs 1918’de Amerika Birleşik Devletleri’nde, New York’tan Washington D.C.’ye taşınan hava postası olmuştur. 1927 yılında ise Pan American World Havayolları Juan Trippe tarafından kurulmuş ve dünya çapında ticari yolcu taşımacılığına yönelik faaliyetler hız kazanmıştır (Petrescu vd., 2017).

İkinci Dünya Savaşı havacılık sektörü için kritik bir dönem olarak bilinmektedir. Bu dönemde ülkeler yaşadıkları siyasi krizler nedeniyle uluslararası sınırlarını sivil havacılık faaliyetleri çerçevesinde kısıtlamış ve daha çok askeri havacılık faaliyetlerine odaklanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sürecinde askeri hava araçlarının etkin kullanımı savaşın seyrini etkilemiş ve havacılık sektörünün stratejik önemi daha çok ön plana çıkmıştır. Yine bu dönemde havacılık sektörü içerisinde teknolojik gelişmeler hız kazanmış ve başta uçaklara, havalimanlarına ve radar gibi çeşitli hava seyrüsefer yardımcılarına donanımsal geliştirmeler yapılmaya başlanmıştır (Baum ve Auerbach, 2017).

Hızla gelişen havacılık sektörünü daha iyi denetleyebilmek ve kontrol edebilmek için ülkeler sivil havacılık otoriteleri oluşturmaya başlamıştır. İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1938 yılında "CAA-Civil Aeronautics Authority" ismiyle sivil havacılık otoritesi kurulmuş ve diğer ülkeler de bu gelişmeyi takip ederek kendi ilgili sivil havacılık otoritelerini oluşturmaya başlamıştır.

7 Aralık 1944 dünya havacılık tarihi açısından oldukça önemli bir tarihtir. Bu tarihte Amerika Birleşik Devletleri'nde Türkiye de dahil olmak üzere 52 ülke tarafından Uluslararası Sivil Havacılık Sözleşmesi ya da diğer bir ismiyle Şikago Sözleşmesi imzalanmış ve Birleşmiş Milletler'e bağlı, dünya sivil hava taşımacılığını koordine etmekle görevli uluslararası bir örgüt olan Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) kurulmuştur. 1947 yılına kadar tüm üye ülkelerin anlaşmayı kabul etmesi ile Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) resmi olarak kurularak dünya çapında faaliyetlerine başlamıştır. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) oluşturulması ile küresel havacılık endüstrisinin daha emniyetli, verimli ve sürdürülebilir olması hedeflenmiştir. Şikago Sözleşmesi; uluslararası havacılıkta hava sahası, uçak tescil işlemleri, yolcu hakları, emniyet ve vergilendirmeler gibi çeşitli konularda hükümler içermektedir (Kane, 2010). Şikago Sözleşmesi, küresel havacılık ile ilgili bir çerçeve sözleşme olup ülkeler ve tüm dünyada faaliyet gösteren havacılık kuruluşları için hava taşımacılığının kurallarının detaylı bir şekilde açıklandığı toplamda 19 adet Ek'ten (Annex) oluşturulmuştur. Bu 19 "Ek" ile hava taşımacılığının temel kuralları dünya çapında standart hale getirilmiş ve bu eklerde tavsiye edilen uygulamalar ile dünya sivil havacılığının etkili bir şekilde gelişiminin sağlanması amaçlanmıştır (Mackenzie, 2010).

1950’li yıllardan itibaren jet motorlu yolcu uçaklarının hava taşımacılığında kullanılmasıyla beraber havacılık endüstrisinin gelişimi daha da hızlanmıştır. Öte yandan artan hava trafiği çeşitli kaza ve kırım gibi istenmeyen durumları da beraberinde getirmiş ve başta Amerika Birleşik Devletleri’nde bağımsız yapıya sahip ve havacılıkta düzenleyici kurallar geliştirirken denetimleri de yapan “FAA- Federal Aviation Administration” Federal Havacılık Otoritesi gibi çeşitli düzenleyici kurum ya da kuruluşlar ülkelerde faaliyet göstermeye başlamıştır.

1978 yılına gelindiğinde ise Amerika Birleşik Devletleri tarafından alınan kararla havacılık sistemi ülkede tam rekabete açılmış ve sektörde serbestleşme dönemine girilmiştir. Serbestleşme hareketi ile başta Amerika kıtasında artan rekabet, tüm dünya çapında etkisini hızlı bir şekilde göstermiş ve öncelikle teknolojik geliştirmeler olmak üzere havacılık işletmeleri adeta bir yarış içerisine girmiştir. Serbestleşme ile havacılık işletmelerinin pazara giriş, fiyat, tarife ve kapasite gibi uygulamaları önündeki kısıtlamalar kaldırılmıştır. Amerika Birleşik Devletleri tarafından alınan bu radikal karar kısa sürede Avrupa ve Asya bölgelerinde de etkisini göstermeye başlamış ve dünya çapında havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletme ile uçak sayısı hızlı bir şekilde artış göstermiştir (Doganis, 2006).

2000’li yıllara gelindiğinde ise küreselleşme ile havacılık sektöründe arz ve talep oldukça hızlı bir şekilde artış göstermiş ve dünya genelinde başta turizm olmak üzere ilişkili tüm sektörler gelişim göstermiştir. Rekabetin artmasıyla birlikte havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre hizmetlerini geliştirmiş ve havacılık sektörü zaman içerisinde müşteri odaklı bir hizmet sektörü haline gelmiştir (Wensveen, 2015).

Ülkemizde, havacılık endüstrisinin temelleri 1900’lü yıllarda atılmaya başlanmıştır. 1912 yılında ilk olarak altyapının kurulması için adım atılmış ve İstanbul Sefaköy’de meydan, hangar ve yapı tesisleri inşa edilmiştir. 1914 yılında ise İstanbul-Bilecik-Eskişehir-Kahire güzergahında ilk hava postası taşınmıştır. 1922 yılına gelindiğinde ise Ankara-Paris güzergahında dış hat taşımacılığı yapılmıştır. 1925 yılında ise ülkemizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk tarafından günümüzdeki ismiyle Türk Hava Kurumu olan Türk Teyyare Cemiyeti kurulmuş ve yine aynı yıllarda “İstikbal göklerde dir.” sözü Atatürk tarafından dile getirilmiştir. 1933 yılında Hava Yolları İşletme İdaresi kurulmuş ve Ankara-Eskişehir güzergahında tarifeli seferler düzenlenmeye

başlanmıştır. 1955 yılına gelindiğinde ise Hava Yolları İşletme İdaresi'nin ismi Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı (THY) olarak değiştirilmiştir. Günümüzde, Türk Hava Yolları bayrak taşıyıcı havayolu işletmemiz olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. 1950'li yıllara kadar ülkemizde Ankara, Kayseri ve Eskişehir'de hava aracı imalat ve montaj fabrikaları ile tesisleri faaliyet göstermiş ve sivil havacılığın gelişimi yönünde önemli adımlar atılmıştır. Ancak devamında Amerika Birleşik Devletleri'nden İkinci Dünya Savaşı sonrasında müttefik ülkelere yardım programı çerçevesinde alınan Marshall yardımları nedeniyle uçak üretimi büyük darbe almış ve sonlanmıştır. Ardından ülkemizde uçak ve parça üretimi 1973 yılında Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TUSAŞ) kurulmasıyla yeniden faaliyet göstermeye başlamıştır. 1983 yılına gelindiğinde ise ülkemizde 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu yürürlüğe girmiş ve iç hatlarda serbestleşme konusunda önemli adımlar atılmıştır. 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile ülkemizde havacılık endüstrisi konusundaki eksiklikler giderilmiş ve çağdaş düzenlemelerle birlikte iç ve dış pazarda rekabet artışının sağlanması hedeflenmiştir. 2003 yılına gelindiğinde ise başta iç hatlar olmak üzere rekabet konusunda düzenlemeler yapılmış ve pazara girişin önündeki engellerin kalkmasıyla beraber ülkemizde havacılık sektörü hızlı bir şekilde gelişmiştir.

Hava taşımacılığı, insanların ve milyarlarca dolar değerindeki malın dünya pazarlarına hızlı hareketini sağlayarak sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma için hayati önem arz etmektedir (Oktal ve Oktal, 2012). Diğer ulaştırma türlerine kıyasla hava ulaştırma metodunun birçok avantajı bulunmaktadır. Havacılık sektörünün en büyük avantajı, bir noktadan başka bir noktaya seyahat ederken veya kargo ya da posta taşıırken zaman unsurunu en aza indirerek hızlı ve güvenli bir şekilde ulaştırmayı sağlaması olarak değerlendirilebilir (Linz, 2012). Günümüzde özellikle zaman kısıtı ya da hassasiyeti olan yolcular havacılık sektörü ile seyahat etmektedir. Ek olarak zaman konusunda hassas olan ve bozulabilen kargolar ile acil tıbbi hizmetlerin ulaştırılmasında havacılık sektörü ön plana çıkmaktadır (Eriksson ve Steenhuis, 2015). Öte yandan özellikle kıtalar arası seyahat gibi bir noktadan diğerine giderken farklı ulaştırma türleri arasında aktarma yapmak istemeyen başka bir ifade ile doğrudan seyahat etmek isteyen yolcular da havacılık sektöründen faydalanmaktadır. Hava ulaştırma metodu ile yolcular genellikle belirlenen zamanda varış noktalarına doğrudan ulaşabilmekte ve kolaylıkla bir noktadan diğerine seyahat edebilmektedir (Shaw, 2011). Havacılık sektörünün bir diğer önemli

avantajı ise hava ulaştırma metodunun öteki ulaştırma türlerine kıyasla dünya çapında kaza oranlarının oldukça düşük olması nedeniyle daha emniyetli olarak değeriendirilmesidir. Bu durumda, havacılık sektörü yolcular ve hassas kargolar için önemli bir seçilme alternatifi olabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak havacılık sektörü yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası anlamda ekonomik katkılar sağlamaktadır (Flouris ve Oswald, 2016). Havacılık sektörünün milyonlarca kişi için istihdam yaratması ve ülkelerin ekonomilerine olan katkısı sektörün en önemli ekonomik avantajı olarak değeriendirilebilir. Havacılık sektörü ile ülke ekonomileri canlanmakta ve ülkede turizm gibi havacılık sektörüyle bağlantılı diğeri sektörler ve alt sektörler de birlikte gelişmektedir. Bu durumda ülkede istihdam oranı artmakta ve kişi başi milli gelirde artışlar yaşanmaktadır (Vasigh vd., 2018). Havacılık sektörünün bir diğeri önemli avantajı da teknolojik gelişmelerin küresel olarak hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamasıdır. Dünyada önemli teknolojik donanımlarla araçlar hassas ve güvenilir olması nedeniyle bir ülkeden diğeriine hava ulaştırma yöntemleriyle taşınmakta ve böylece teknolojik bağlantılar da havacılık sektörü sayesinde artmaktadır (Avram, 2017). Havacılık sektörünün en önemli katkılarında birisi ise küresel, sosyal ve kültürel entegrasyonu sağlamasıdır. Havacılık sektörü sayesinde insanlar seyahat ederek dünyayı dolaşmakta, birbirleriyle bağlantı kurmakta ve bilgi ile fikir alışverişinde bulunmaktadır. Bu bağlantı; insanların birbirlerinden yeni fikirler öğrenmelerine, deneyimlerini paylaşmalarına ve yaşam kalitelerini iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır (Belobaba, vd., 2015).

Havacılık sektörünün yerel, bölgesel ve küresel çaplarda çeşitli avantajlarının olmasının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunabilmektedir. Sektörün en önemli dezavantajlarından bir tanesi yüksek ilk kurulum maliyetlerine sahip olması ve pazara girişte yüksek maliyet gerektirmesidir (Dempsey, 2006). Ayrıca doğıal ve coğırafi fiziksel engeller, potansiyel kalkış ve varış noktalarındaki altyapı eksikliğı ile maliyet engelleri gibi faktörler nedeniyle havacılık sektörü kolay erişilebilir bir hizmet sağlayıcı sektör değildir. Tüm bunlara ek olarak havacılık sektörü sınırlı taşıma potansiyeline sahip olduğundan arz ve kapasite konularında ülke ve bölge bazında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Havacılık sektörü genellikle oligopolistik bir piyasa özelliğı göstermekte ve sektöre giriş oldukça zor olabilmektedir (Sheehan, 2013). Bununla birlikte, sektörün yüksek yakıt ve iş gücü maliyetleri nedeni ile hizmet sunumu ücretleri artmakta ve bu durum özellikle fiyat hassasiyeti olan son tüketiciyi oldukça olumsuz etkilemektedir

(Wiggins ve Stevens, 2016). Havacılık sektörünün başka bir dezavantajı ise sektör elemanlarının birbirlerine karşı çoklu bağımlılık ilişkisi içerisinde olmasıdır (Hanlon, 2007). Diğer bir ifade ile havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu işletmesi, sektörün diğer bir paydaşı olan yer hizmetleri işletmesi olmadan operasyonel faaliyetlerini sürdürememekte ve sektör paydaşlarının yaşadıkları olumsuz bir durum da diğer paydaşları doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Havacılık sektörünün farklı bir dezavantajı ise küresel olaylara karşı oldukça hassas olması ve bu durumda ülkelerin ilk olarak müdahale ettikleri sektörlerin başında gelmesidir. Örnek olarak, 2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle havacılık sektörü küresel anlamda durma noktasına gelmiş ve ülkelerin diğer ülkelerle olan hava bağlantısı sınırlanmış ya da kapatılmıştır (Gössling, 2020). Bu duruma başka bir örnek ise 2001 yılında yaşanan terör krizi gösterilebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 11 Eylül 2001 tarihinde meydana gelen terörist saldırılardan sonra havacılık sektörüne güven küresel çapta azalmış ve sektör birçok ülkede durma noktasına gelmiştir (Costa vd., 2002). Bu tarihten sonra tüm ülkeler ile küresel havacılık kurumları emniyet ve güvenlik konularında sıkılaştırmalara gitmiş ve bunun sonucunda günümüzde havacılık sektörü oldukça güvenilir bir hizmet sağlayıcı sektör haline dönüşmüştür.

2.2.2. Havacılık sektörünün mevcut durum analizi

Havacılık sektörünün mevcut durumunu daha iyi anlamak için sektörün ilerleyişini Covid-19 pandemisi öncesi ve sonrası gelişmeler şeklinde iki kısımda incelemenin uygun olacağı değerlendirilmiştir. 2020 yılında tüm dünya ülkelerini oldukça olumsuz etkileyen Covid-19 pandemisi sürecine kadar dünyada genel olarak yaklaşık ortalama %5 büyüyen bir sektör olan havacılık sektörü günümüzde pandeminin etkilerinin azalmasıyla birlikte farklı coğrafi bölgelerde, değişik ülkelerin uygulamalarıyla çeşitli gelişimler göstermektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) verilerine göre küresel çapta dış hat yolcu trafiği 2020 yılında %60 azalarak (yaklaşık 2,7 milyar yolcu) 1,8 milyar yolcuya gerilemiştir (International Civil Aviation Organization, 2023).

Havacılık sektörü, küresel ölçekte ekonomik büyüme, istihdam, ticari ve kültürel faaliyetlerin gelişimi için önemli bir rol oynamaktadır. Başta havacılık sektörü olmak üzere dünya çapında birçok sektörü oldukça olumsuz etkileyen ve hatta durma noktasına

getiren Covid-19 pandemisine kadar havacılık sektörü küresel ölçekte yaklaşık olarak yıllık %5 seviyelerinde büyüme göstermiştir.

Covid-19 pandemisi ile küresel ticari havacılık sektöründe yolcu trafiği 2020 ve 2021 yıllarında önemli ölçüde düşüş göstermiş ve pek çok havayolu işletmesi uçaklarını uzun süreler boyunca yerde bekletmek zorunda kalmıştır (Cerde, 2021). Ek olarak, bazı havacılık işletmeleri bu olumsuz durum nedeniyle iflas etmiş ve havacılık sektörü küresel ölçekte küçülmeye başlamıştır. Ancak sektör, 2022 yılında pandeminin etkisinin zayıflaması ve ülkelerin tedbirleri gevşetmesiyle toparlanmaya başlamış ve yavaş yavaş Covid-19 öncesi seviyesine dönmüştür. Günümüzde ise Amerika ve Avrupa bölgesi olmak üzere havacılık sektörünün büyüme hızı oldukça önemli oranda artmış ve taşınan yolcu ile yük kapasiteleri pandemi öncesi seviyelerini de geçmiştir.

Havalimanları ise Covid-19 pandemisinin etkisi ile hizmet sunumlarını dijitalleştirme yolunda önemli adımlar atmıştır. Havalimanlarında sunulan birçok hizmet elektronik ortamda yolculara sağlanarak karşılıklı insan etkileşiminin en alt düzeye indirilmesi, hız ve verimliliğin ise en üst düzeye çıkartılması amaçlanmıştır. Öte yandan pandemi sonrasında küresel çapta artan uçak trafiği ile başta merkez havalimanları olmak üzere birçok havalimanında yolcu sayıları eski haline geri gelmiş ve pandemi sürecinde geliştirilen teknolojiler ile elde edilen deneyimler sonucunda yolculara daha hızlı ve güvenli bir hizmet sunulmaya başlanmıştır (Polishchuk vd., 2022).

Başta elektronik ticaret faktörü olmak üzere havacılık sektörü, sadece yolcu taşımacılığında değil, hava kargo taşımacılığında da yine önemli ölçüde gelişmiştir. Covid-19 pandemisi süresince ihtiyaç duyulan tıbbi malzemeler başta olmak üzere birçok kargo ve yük hava kargo ile ülkeler arasında taşınmış ve yolcu trafiğinin küresel çapta azalma göstermesine karşın hava kargo sektöründe taşınan kapasite sürekli artmıştır. Günümüzde hava kargo ile değer olarak dünya ticaretinin yaklaşık %35'ini oluşturan 6 trilyon ABD dolarının üzerinde mal bir noktadan diğerine hızlı ve güvenli bir şekilde taşınmaktadır (Shaban vd., 2021).

Güncel olarak birçok uçak üreticisi yeni nesil uçaklar geliştirmeye odaklanmış ve bu yeni nesil uçakların havayolu işletmeleri için daha iyi yakıt verimliliği sağlaması ve ek güvenlik avantajları sunması amaçlanmaktadır. Yeni nesil uçakların ortaya çıkışının pazar büyümesini artırması hedeflenmektedir (Boeing, 2022).

Ülkemizde ise 2003 yılında başta iç hatlar olmak üzere havacılık sektöründe rekabet konusunda çeşitli düzenlemeler yapılması ve pazara girişin önündeki engellerin kalkmasıyla sektör hızlı bir şekilde gelişme göstererek kısa sürelerde hava trafiğinde, taşınan yolcu sayılarında ve yük miktarlarında rekorlar kırılmaya başlanmıştır. Ülkemizin jeopolitik avantajı sayesinde başta İstanbul Havalimanı olmak üzere büyük havalimanlarımız merkez havalimanları olarak faaliyet göstermiş ve birçok uçuşun başlama, bitiş ya da aktarma merkezi olmuştur. Bu gelişmeler sayesinde ülkemiz uluslararası alanda havacılık sektörünün önemli bir paydaşı haline gelmiştir.

Tüm bunlara ek olarak, ülkemizde artan nüfus oranı ve gelişen turizm sektörü sayesinde havacılık önemli ve tercih edilen bir ulaştırma metodu haline gelmiştir. 2020 yılında tüm dünya ülkelerini oldukça olumsuz etkileyen Covid-19 pandemisi ülkemizde başta havacılık ve turizm olmak üzere birçok sektörü de olumsuz etkilemiştir. Ülkemizde 2019 yılında 1.556.417 olan toplam hava trafiği, 2020 yılında %45 azalarak 853.750 olarak gerçekleşmiştir. 2020 yılında bir önceki yıla göre iç hat hava trafiği %31, dış hava trafiği ise %60 azalma göstermiştir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2021). Günümüzde ise Covid-19 pandemisinin etkilerinin büyük oranda ortadan kalkmasıyla birlikte ülkemizin sivil havacılık verileri pandemi öncesi seviyelerine geri dönmüştür.

Hava taşımacılığı küresel etkilere oldukça açık bir sektör olup başta salgın hastalık, ekonomik kriz gibi çeşitli olgulardan oldukça hızlı bir şekilde etkilenebilmektedir. Küresel çapta yaşanan bu tür olumsuz durumlar sektörde birtakım kalıcı veya geçici değişimlere yol açabilmektedir. Örnek olarak, Covid-19 süreci ve takip eden zaman diliminde yolcular küresel çapta çevrimiçi ve dijital sistemlere yönelmiş ve bu sayede sektörel açıdan iş süreçleri hızlanmıştır. Ayrıca, gerçekleştirilen araştırmalarda dünya genelinde yolcuların sağlık ve güvenlik önlemlerine dair bilinçsel farkındalığın pandemi etkisiyle birlikte arttığı ifade edilmektedir (International Air Transport Association, 2023). Tüm bunlara ek olarak yolcular intermodal ulaştırma yöntemlerine yönelenerek seyahat tercihlerinde geçici veya kalıcı birtakım yeniliklere yer vermişlerdir (International Air Transport Association, 2023).

Günümüz yoğun küresel rekabet ortamında havacılık sektörü dinamik bir çevre içerisinde yer almakta ve sektörde bulunan işletmeler belirledikleri iş modelleriyle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek uzun vadeli güvene dayalı iş ilişkileri içerisinde karlılıklarını koruyarak faaliyetlerini devam ettirmektedir. Covid-19 pandemisi

sonrasında havacılık sektöründe yer alan işletmelerin iş modellerinde birtakım güncellemeler ve geliştirmelerle birlikte değişiklikler oluşmuştur (International Air Transport Association, 2023). Pandemi etkisiyle birlikte sektörde yaşanan bu değişime örnek olarak bazı havayolu işletmelerinin kargo operasyonlarını genişleterek işlemlerine devam etmesi ve esnek rezervasyon ile iptal politikaları uygulaması verilebilir. Tüm bunlara ek olarak havacılık sektörü içerisinde yer alan işletmeler yeni gelir arayışı içerisine girerek sürdürülebilir karlılıklarını korumaya çalışmıştır.

Ek olarak, Covid-19 süreci ve sonrasında hükümetler havacılık işletmelerine önemli ölçülerde maddi ve kanuni birtakım destekler ve ayrıcalıklar sağlayarak işletmelerin iflas etmelerini önlemeye çalışmışlardır.

Akademik açıdan ise havacılık sektörünün kırılgan yapısını azaltmaya yönelik araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda ana amaç havacılık sektörünün yönetsel uygulamalarına katkı sağlayarak sektörde yer alan işletmelerin pandemik olaylar, ekonomik dalgalanmalar, seyahat kısıtlamaları, yerel ve bölgesel jeopolitik gerilimler gibi belirsizlik faktörleri karşısında gerekli dirençliliğe kavuşmasını sağlamaktır (Gössling, 2020; Dube vd., 2021).

2.2.3. Havacılık Sektörünün Temel Elemanları

Havacılık sektörü, kendine özgü yapısı nedeniyle birden fazla havacılık işletmesinin birbiri ile eş zamanlı olarak ortak çalışması sonucunda hizmet üreten bir sektördür. Sektörde faaliyet gösteren tüm havacılık işletmeleri sektörün elemanları olarak tanımlanabilmektedir. Havacılık sektörünün temel elemanları; havalimanı işletmeleri, havayolu işletmeleri, terminal işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri, hava taksi işletmeleri, yakıt işletmeleri, hava kargo işletmeleri ve diğer havacılık işletmeleri şeklinde sıralanabilir. Aşağıda bu işletmeler sırası ile detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.2.3.1. Havalimanı İşletmeleri

Havalimanı, havacılık ile ilgili tüm yer operasyonlarının gerçekleştirildiği özel alanlar olarak bilinmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü'ne (ICAO) göre havalimanı; hava araçlarının iniş kalkış ve yer hareketlerini gerçekleştirebilmesi için karada ya da su üzerindeki kara parçası üzerinde belirlenmiş bina, altyapı ve teçhizatların

yer aldığı özel olarak tasarlanmış alanlar olarak tanımlanmaktadır (International Civil Aviation Organization, 2022). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından yapılan bu tanımlamanın teknik boyutlarının ön plana çıktığı görülebilmektedir. Günümüzde modern havalimanı kavramı ise “yolcu ve kargonun hava taşımacılığı ve diğer ulaşım türleri arasında emniyetli ve etkin bir biçimde değişimini sağlamak ve tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılamak üzere fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan intermodal ulaştırma merkezleri” şeklinde tanımlanabilmektedir (Şengür, 2021).

Havalimanı işletmeleri tarafından sunulan hizmetler doğrudan hava aracı ve yolcular ile ilgili hizmetler olup bu hizmetlerin yanı sıra hava trafik kontrol hizmetleri, meteorolojik hizmetler, emniyet ve güvenlik ile ilgili hizmetler de havalimanı hizmetleri içerisinde değerlendirilebilir. Havalimanları, sadece bir noktadan diğerine seyahat eden yolcuların kullandığı alanlar olmayıp çalışanlar, tedarikçiler, hizmet sağlayan diğer işletmeler ile uğurlamaya gelen yolcu yakınları gibi farklı birçok paydaşın ortak olarak kullandığı ve yedi gün yirmi dört saat aktif olarak yaşayan bir ekosistemdir.

Dünyanın en eski havalimanı 1908 yılında Paris’te bulunan “Port-Aviation” havalimanıdır. Ülkemizde ise en eski havalimanı İstanbul Yeşilköy’de inşa edilen havalimanıdır. İstanbul Yeşilköy havalimanı askeri amaçla kullanılmıştır. Günümüzde dünyada yaklaşık olarak 42.000 aktif havalimanı bulunmaktadır (International Air Transport Association, 2023). Ülkemizde bulunan 56 havalimanının 49’u, diğer bir ifade ile ülkemiz havalimanlarının büyük kısmı bir devlet kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından işletilmektedir. Bunun yanı sıra İstanbul Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Antalya Gazipaşa Havalimanı ve Zonguldak Çaycuma Havalimanı gibi özel şirketler tarafından işletilen havalimanları da bulunmaktadır (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 2021).

2.2.3.2. Havayolu İşletmeleri

Hava araçlarıyla bir noktadan diğer bir noktaya ticari amaçla, belirli hatlar üzerinde, ücret karşılığında yolcu veya yük taşıması yapan işletmeler genellikle havayolu işletmeleri olarak nitelendirilmektedir. Bir başka ifade ile havayolu işletmeleri havacılık ile ilgili temel faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve yolcuların kalkış noktasından varış

noktasına kadar aldığı hizmetlerin büyük bir bölümünde faaliyet gösteren hizmet işletmeleridir (Eriksson ve Steenhuis, 2015). 2920 sayılı kanuna göre ülkemizde, koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı yapan işletmeler havayolu işletmeleri olarak nitelendirilmektedir (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2023).

Günümüzde dünyada Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) tarafından kod verilmiş olan 5000'den fazla havayolu işletmesi bulunmaktadır. Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifesiz olmak üzere on iki havayolu işletmesi bulunmakta olup bunların üç tanesi sadece yük taşımacılığı yapmakta ve bir tanesi bölgesel taşıyıcı olarak faaliyet göstermektedir.

2.2.3.3. Terminal İşletmeleri

Terminal, yolcuların check-in yaptırdıkları, kimlik ve pasaport kontrollerinin gerçekleştirildiği, çeşitli ticari alanlarda alışveriş yapılabilen ve yolcuların dinlenebilecekleri alanlardan oluşan tanımlı sınırlı alanlardır. Havalimanları, faaliyetlerin kolay bir şekilde incelenebilmesi için hava tarafı ve kara tarafı olmak üzere ikiye ayrılmakta ve terminaller bu ayrımın başladığı alanlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile kara tarafının bittiği ve hava tarafının başladığı alana girebilmek için terminalden geçiş yapılması gerekmektedir (Edwards, 2004).

Terminal kavramı, ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından yapılan tanımlamada sivil hava ulaşımına açık havaalanlarında, havaalanı işletmecisi dışında yap-işlet-devret modeli, kiralama ve benzeri şekillerde işletilmesi için ticari olarak faaliyet gösteren işyerini ifade etmektedir.

Günümüzde ülkemiz havalimanlarında yer alan terminaller genel olarak kamu kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) tarafından işletilmektedir. Ayrıca bazı terminal binaları yap-işlet-devret modeli ile özel sektör tarafından da işletilmektedir. Ülkemizde yap-işlet-devret modeli ile yapılan ve işletilen havalimanlarına İstanbul Havalimanı (İGA) ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı (TAV) terminali örnek olarak gösterilebilir.

2.2.3.4. Yer Hizmetleri İşletmeleri

Yer hizmetleri işletmeleri, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) hükümlerine uygun olarak havalimanlarında yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere yetkilendirilmiş havacılık kuruluşlarıdır. Havalimanları yer hizmetleri türleri; temsil-gözetim, yük-kontrol, haberleşme, ikram, güvenlik, bakım gibi alt dallara ayrılmakta ve kendi alanında faaliyet göstermektedir (Schmidberger vd., 2009). Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) kapsamında havacılık işletmelerine “A Grubu”, “B Grubu” ve “C Grubu” olmak üzere üç farklı yer hizmetleri lisanslaması yapılmaktadır.

A grubu yer hizmetleri lisansına sahip olan işletmeler; Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22) kapsamında en az yolcu hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta hizmetlerini hava taşıyıcılarına yer hizmeti yapmak üzere yetkilendirilmiş havacılık kuruluşlarıdır.

B grubu yer hizmetleri işletmeleri, Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)’nde belirtilen hizmet türlerinden ulaşım hizmeti hariç diğer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendileri için yapacak havacılık işletmelerini kapsamaktadır.

C grubu yer hizmetleri işletmeleri; Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)’nde belirtilen hizmet türlerinden temsil, gözetim ve yönetim, ikram ve servis, uçuş operasyon, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi ile kargo ve posta hizmetini yapmak üzere yabancı hava taşıyıcıları haricindeki havacılık işletmelerini kapsamaktadır (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 2018).

2.2.3.5. Hava Taksi İşletmeleri

Hava taksi işletmeleri, günümüzde son tüketiciden gelen talep üzerine uçuşlar yapan küçük ticari işletmeler olarak faaliyet göstermektedir (Rajendran ve Srinivas, 2020). Ülkemizde hava taksi işletmeleri Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından en fazla on dokuz koltuk kapasitesine sahip Türk tescilli hava araçları ile ticari hava taşımacılığı yapan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde 2023 yılı itibarıyla aktif olarak faaliyet gösteren 43 hava taksi işletmesi bulunmaktadır. Ülkemizdeki hava taksi işletmelerine Skyline Havacılık ve Nurol Havacılık, dünyadan hava taksi işletmelerine ise ImagineAir ve Skymax örnek olarak gösterilebilir.

2.2.3.6. Yakıt İşletmeleri

Yakıt işletmeleri, hava aracının havalimanı içerisinde uygun park pozisyonuna geçtikten ve gerekli prosedürleri uyguladıktan sonra iniş-kalkış operasyonları ile yer hareketlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları sıvı yakıtı sağlayan ilgili otorite tarafından yetkilendirilmiş işletmelerdir.

Yakıt işletmeleri, ülkemiz mevzuatında SHY-22 kapsamında C grubu çalışma ruhsatına sahip işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Yakıt işletmelerine ülkemizden Türk Hava Yolları ve Opet firmaları tarafından ortak olarak kurulan Turkish-Opet işletmesi örnek olarak gösterilebilir.

2.2.3.7. Hava Kargo İşletmeleri

ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü) tarafından hava kargo; posta, erzak ve yolcu bagajı haricinde taşınan diğer tüm yükler olarak tanımlanmıştır (International Civil Aviation Organization, 2017). Hava kargo hizmetini sağlayan işletmeler kendilerine özgü karakteristik özellikleri ve kargo taşıyış biçimleri ile ilgili olarak entegre hava kargo taşıyıcı işletmesi, kombine hava kargo taşıyıcı işletmesi ve sadece kargo taşıyan hava kargo işletmesi şeklinde üç farklı kategoride sınıflandırılabilmektedir (Wensveen, 2015).

Entegre hava kargo taşıyıcı işletmeleri, kapıdan kapıya taşımacılık yapan ve diğer ulaştırma ağlarını kargo uçakları, dağıtım araçları, depolama ve tasnif merkezleri ile bütünleştirmiş taşıyıcılardır. Bu taşıyıcılara küresel çapta faaliyet gösteren FedEx ve UPS hava kargo taşıyıcı işletmeleri örnek gösterilebilir.

Kombine hava kargo taşıyıcı işletmesi, yolcu uçaklarının altında kalan kapasiteyi kullanarak hava kargo taşınması gerçekleştiren ve bu sayede gelir yaratan işletmelerdir. Günümüzde birçok havayolu işletmesi yolcu ile kargo taşıyarak ek gelir elde etmektedir (Feng vd., 2015). Kombine hava kargo taşıyıcı işletmelerine Singapore Havayolları ve Lufthansa Havayolları örnek olarak gösterilebilir.

Sadece kargo taşıyan hava kargo işletmeleri ise doğrudan hava kargo taşımacılığı faaliyeti üzerine odaklanmış ve diğer göndericilerle teslim alma, kabul etme, paketlenme, sınıflandırma, yükleme, nakliyat, kargo takibi ve izleme gibi hizmetler sağlayan işletmelerdir (Merkert vd., 2017). Küresel çapta faaliyet gösteren sadece kargo taşıyan

hava kargo işletmelerine Cargolux ve ABX Airlines işletmeleri örnek olarak gösterilebilir.

2.2.3.8. Diğer Havacılık İşletmeleri

Diğer havacılık işletmeleri; havalimanı içerisinde yer alan ancak havayolu işletmesi, terminal işletmesi, yer hizmetleri işletmesi, hava taksi işletmesi, yakıt işletmesi ya da hava kargo işletmesi olarak sınıflandırılmayan havacılık işletmeleridir.

Çalışma kapsamında, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde doğrudan havacılık sektörü ile ilgili toplamda 36 işletme faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 17 tanesi havayolu işletmesi, 2 tanesi havalimanı işletmesi, 1 tanesi gümrük işletmesi, 3 tanesi A grubu yer hizmetleri işletmesi, 2 tanesi hava kargo işletmesi, 4 tanesi C grubu ikram işletmesi, 2 tanesi C grubu özel güvenlik hizmet ve denetim hizmeti işletmesi, 2 hava aracı bakım işletmesi, 2 hava taksi işletmesi ve 1 yakıt işletmesi şeklinde toplamda 36 tane doğrudan havacılık ile ilgili işletme bulunmaktadır.

2.3. Rekabet Stratejileri

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle rekabet kavramı açıklanmış ve rekabet stratejilerinin kapsamı ve temel özellikleri değerlendirilmiştir. Daha sonra alanyazında incelenen rekabet stratejileri modelleri sırasıyla ele alınarak bilgi verilmiştir. Ardından; alanyazında rekabet stratejileri ile ilgili havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen başlıca çalışmalar incelenerek değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2.3.1. Rekabet kavramı ve rekabet stratejilerinin temel özellikleri

Rekabet kavramı, strateji kavramı gibi alanyazında farklı tanımlamaları yapılan ve çeşitli bakış açılarıyla sürekli olarak geliştirilen bir kavramdır. Rekabet, iki veya daha fazla işletmenin doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunarken faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. Rekabet, pazarda yer alan işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için birbirleriyle olan taktiksel mücadelesi olarak da tanımlanabilir (Grant, 2016). İşletmeler arası rekabet; fiyat, hizmet,

kalite gibi çeşitli faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Sümer, 2012). Rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle günümüz çalkantılı çevrelerinde işletmeler faaliyetlerini sürdürürken artan rekabet yoğunluğu ve çeşitliliği ile mücadele etmektedir (Ergeneli, 2017).

Rekabet kavramı işletmeler için hayati öneme sahip olup işletmelerde rekabet; performansı iyileştirmenin, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmenin ve insan çabasının çeşitli alanlarında ilerlemeyi sağlamanın bir yolu olarak değerlendirilir. Rekabet kavramı, çağımızda her sektör için önem arz etmekte olup yeniliği ve verimliliği teşvik ederek daha iyi mal ve hizmet ile daha uygun fiyat yoluyla tüketicilere fayda sağlayan vazgeçilmez bir unsurdur. Bir başka ifade ile işletmeler arası rekabet fiyat, hizmet ve kalite gibi birtakım unsurlara dayanmakta ve işletmelerin nihai hedeflerini gerçekleştirmelerinde oldukça etkili olmaktadır. Günümüzde işletmeler birbirleriyle rekabet ederek teknolojik süreçler ile kalite gibi temel süreçlerde yeni ve daha iyi işler yapmaya teşvik edilmektedir. İşletmeler, günümüz sürekli değişen çalkantılı çevrelerinde sürdürülebilirliklerini sağlamak için rekabet kavramı üzerine odaklanmalı ve rekabetçi üstünlüklerini belirleyerek hedef pazarlara mal ya da hizmet sunumu gerçekleştirmelidir (Grant, 2016).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede başta rakipleri olmak üzere diğer işletmelerle rekabet edebilmesi işletmelerin içerisinde bulundukları endüstrinin sağlıklı bir şekilde gelişmesini sağlarken yenilikçilik faaliyetlerine katkıda bulunarak işletmelerin etkililiklerini ve verimliliklerini arttırmaktadır (Collis ve Rukstad, 2008).

Bilimsel alanda rekabet kavramını ilk kez ele alan disiplin ekonomi, alt disiplin ise endüstri ekonomisidir. Endüstri ekonomisinde rekabet, tam rekabet kavramı ile açıklanmış ve ekonomik birimlerin işleyişlerini daha iyi açıklamak için kullanılmıştır (Aldemir, 2018). Adam Smith rekabet kavramını pazardaki tüketicileri işletmenin müşterisi haline getirme sürecinde yer alan işletmeler arası bir savaş olarak tanımlamış ve rekabet unsurunun ekonomiyi düzenleyen gizli bir el olduğunu ifade etmiştir (Uçkun, 2010). Rekabet kavramı ilk başlarda üretim üstünlüğü olarak ele alınsa da maliyet, kalite, hız gibi unsurların da etkisiyle zaman içerisinde evrilerek gelişmiştir. Günümüzde hizmet unsurunun daha etkili olması sonucunda bu kavram sadece üretim odaklı olmaktan çıkarak mal ve hizmetlerin bir bütünü olarak değerlendirilmektedir (Aaker, 2011).

Rekabet stratejileri, stratejik yönetimde iş yönetim stratejileri olarak da nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Rekabet stratejileri, bir pazarda tüketiciler için değer yaratan ve işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri kullanarak rekabet üstünlüğü oluşturmak için gerçekleştirilen karar ile davranışlarının bütünü olarak nitelendirilmektedir (Hitt vd., 2016). Bir başka tanımda ise rekabet stratejileri, işletmelerin kendi stratejik piyasalarındaki diğer rakiplere oranla daha yüksek performans göstermesi ve bu sayede uzun dönemli stratejik avantaj sağlaması için uygulamış olduğu süreklilik arz eden eylemler olarak belirtilmektedir. (Sümer, 2012).

Rekabet stratejilerinin amacı; işletmenin kaynaklarına, güçlü uygulamalarına ve rakiplerine kıyasla ayırt edici temel yeteneklerine dayanan, tüketiciler tarafından kolay bir şekilde algılanabilen farklılıklarla işletmeye uzun dönemli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktır.

Başarılı bir rekabet stratejisi için ilk olarak hedef pazar dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Hedef pazar değerlendirilirken; pazardaki rakip sayısı ve rekabet durumu ile ilgili olan “pazar yapısı” kavramı, pazarın hangi hedef kitleye yöneldiği ve sınırların belirlenmesi ile ilgili olan “pazar sınırları” kavramı, pazarın gelişim durumu ve pazarın gelecekteki durumları ile ilgili olan “pazar yaşam evresi” kavramları işletmeler tarafından doğru ve eksiksiz bir şekilde belirlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2018). Pazar yapısı, pazar sınırları ve pazar yaşam evresi kavramlarını ele alıp hedef pazar değerlendirmesi yapan bir işletmenin uzun vadeli sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi için doğru stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler faaliyet göstermiş oldukları pazarlarda rekabet stratejilerini uygularken saldırıya ya da savunmaya yönelik rekabetçi hareketlerde bulunmaktadır. İşletmenin kendini güçlü olarak nitelendirdiği alanlarda rekabetçi pozisyonunu güçlendirmek için rakiplerine karşı gerçekleştirdiği eylemler saldırıya yönelik rekabetçi hareketler olarak nitelendirilirken işletmenin sahip olduğu rekabet avantajını korumaya ve sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik olarak gerçekleştirdiği eylemler ise savunmaya yönelik rekabetçi hareketler olarak isimlendirilmektedir. Saldırıya yönelik rekabetçi hareketler işletmenin rekabetçi üstünlüğünü arttırabilir. Bir işletme tarafından gerçekleştirilen saldırı odaklı rekabetçi hareket pazardaki mevcut veya potansiyel rakiplerinin güçlü ya da zayıf yönleri hedef alınarak gerçekleştirilebilir. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen saldırıların hedefi bir pazar lideri olabileceği gibi pazarda

rekabet açısından üst sıralarda yer alan rakip işletmeler ya da sektörün küçük ve zayıf işletmeleri de olabilir. Öte yandan bir işletme, rekabet stratejisini savunmaya yönelik olarak da gerçekleştirebilmektedir. Savunmaya yönelik rekabetçi hareketler işletmenin mevcut konumunu güçlendirmeye yönelik eylemleri içermektedir. Ek olarak, savunmaya yönelik rekabetçi hareketler rakipleri saldırmayı denemekten vazgeçirmek üzerine de kurgulanabilmektedir. İşletmeler tarafından sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için gerçekleştirilen saldırıya ve savunmaya yönelik rekabetçi eylemlerde stratejinin zamanlaması farklı sektörler için oldukça önemli olabilmektedir (Barutçugil, 2013).

İşletmelerin rekabet stratejilerini değerlendirmek için alanyazında gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar tarafından farklı rekabet stratejisi modelleri geliştirilmiştir. Bir pazardaki rekabeti daha iyi analiz edebilmek için geliştirilen bu rekabet stratejisi modelleri takip eden bölümde detaylı bir şekilde ele alınarak açıklanmıştır.

2.3.2. Rekabet stratejisi modelleri

Rekabet stratejilerini incelemek ve değerlendirmek için bilim insanları tarafından alanyazında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiş ve farklı rekabet stratejisi modelleri geliştirilmiştir. Bu çalışmalar yıllara göre sırasıyla 1957 yılında yayımlanan Ansoff'un büyüme matrisi (Ansoff, 1957), 1975 yılında yayımlanan Utterback ve Abernathy'in sınıflandırması (Utterback ve Abernathy, 1975), 1978 yılında yayımlanan Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizi (Patel ve Younger, 1978), 1978 yılında yayımlanan Miles ve Snow'un rekabet stratejisi tipolojisi (Miles ve Snow, 1978), 1979 yılında Porter tarafından yayımlanan 5 güç modeli, 1984 yılında Wernerfelt tarafından temelleri atılan kaynak temelli rekabet stratejisi yaklaşımı (Wernerfelt, 1984), 1985 yılında Porter tarafından yayımlanan jenerik rekabet stratejileri yaklaşımı (Porter, 1985), 1988 yılında yayımlanan Mintzberg'in farklılaştırma stratejisi yaklaşımı (Mintzberg, 1988), 1989 yılında yayımlanan Venkatraman'ın rekabet stratejisi sınıflandırma modeli (Venkatraman, 1989) ve 1992 yılında yayımlanan Wright, Pringle ve Kroll'un jenerik stratejileri yaklaşımı (Wright vd., 1992) şeklindedir. Yukarıda belirtilen rekabet stratejisi modellerinden alanyazında yaygın bir biçimde analiz edilen ve birçok araştırmacı tarafından temel rekabet stratejisi modeli olarak kabul edilen modeller; Porter'ın 5 Güç Modeli, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi

modeli şeklindedir. Rekabet stratejisi modelleri aşağıda detaylı bir şekilde ele alınarak açıklanmaktadır.

Rekabet stratejisi modellerinden ilki 1957 yılında yayımlanan “Ansoff’un büyüme matrisi” (Ansoff , 1957) isimli çalışmadır. Ansoff işletmelerin büyüme aşamasında “pazara nüfuz etme stratejisi”, “pazar geliştirme stratejisi”, “ürün geliştirme stratejisi” ve “çeşitlendirme stratejisi” olmak üzere dört farklı rekabet stratejisi izleyebileceklerini belirtmiştir. Aşağıda Şekil 2.9’da Ansoff’un geliştirdiği rekabet stratejilerinin yer aldığı matris gösterilmektedir;

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

Şekil 2.9. Ansoff tarafından geliştirilen rekabet stratejileri (Ansoff, 1957)

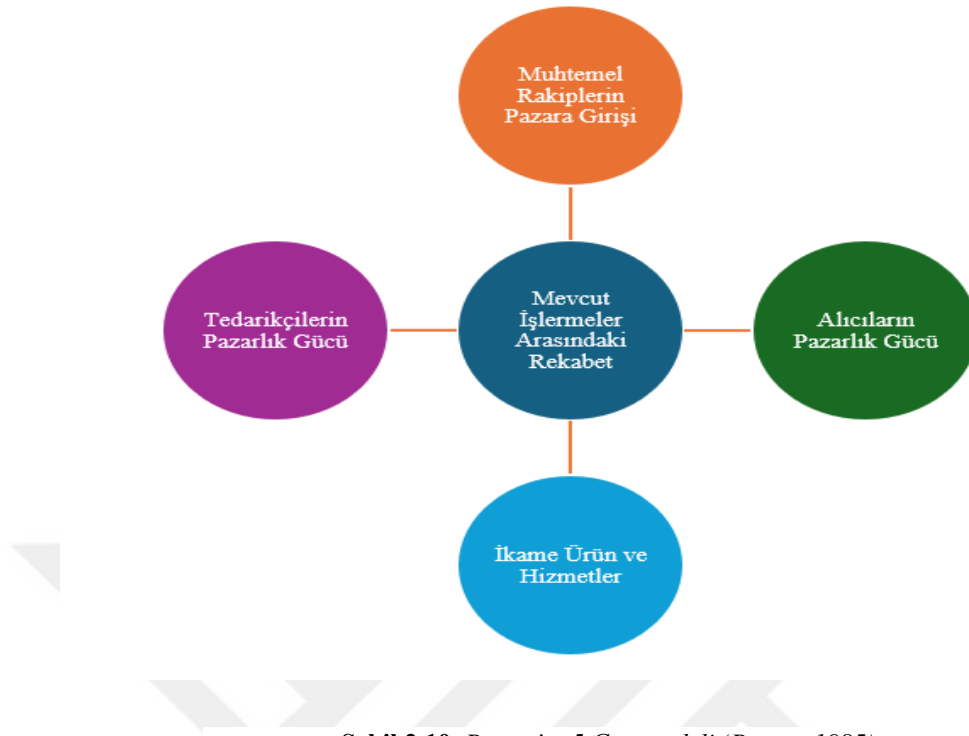
Pazara nüfuz etme stratejisinde, bir işletme mevcut mal ve hizmetleriyle pazar ihtiyaçlarını karşılamakta ve pazar payını arttırmayı hedeflemektedir. Bu stratejide mevcut ürünlerin ve pazarların satış ve karlılıklarını arttırmak için daha iyi ve yoğun yönetilmesi ile rekabet mevcuttur. Pazar geliştirme stratejisinde, işletme tarafından mevcut ürünler için yeni pazarlar ya da pazar bölümlerinin bulunması ve rakiplerle bu şekilde mücadele edilmesi amaçlanmaktadır. Ürün geliştirme stratejisinde ise işletme bilinen pazarlar için yeni ya da geliştirilmiş ürünlerin sunulmasıyla rakiplerden yeni müşteri elde etmeyi ve bu şekilde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Ansoff tarafından geliştirilen bir diğer rekabet stratejisi ise çeşitlendirme stratejisidir. Çeşitlendirme stratejisinde bir işletme yeni mal veya hizmetler ile yeni pazarlara girerek rekabet edebilmektedir. Çeşitlendirme stratejisi işletmeler için diğer stratejilere oranla daha yüksek belirsizlik ve risk içermekte öte yandan bu stratejide başarı sağlanması durumunda ise yüksek getiri imkânı sunulmaktadır (Barutçugil, 2013).

1975 yılında yayımlanan Utterback ve Abernathy'in rekabet stratejisi sınıflandırmasında; bir işletme için “performansı en üst düzeye çıkartma”, “satışları en üst düzeye çıkartma” ve “maliyetleri en alt düzeye indirme” şeklinde üç farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır (Utterback ve Abernathy, 1975). Performansı en üst düzeye çıkartma stratejisinde bir işletme ürün yaşam eğrisinin ilk aşamalarında potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına en uygun mal ya da hizmeti bularak pazara sunmalı ve bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelidir. Satışları en üst düzeye çıkartma stratejisinde ise işletmeler doğrudan satışlarına odaklanmalı ve pazarla ilgili bilgi, deneyim ve tecrübelerini arttırmalıdır. Utterback ve Abernathy'in geliştirdiği bir diğer rekabet stratejisi olan maliyetleri en alt düzeye indirme stratejisinde ise işletmeler fiyat konusunda rekabet etmek için iş süreçlerinde radikal değişiklikler yaparak maliyetlerini en alt düzeye indirmeli ve bu şekilde rekabet üstünlüğü elde etmelidir.

1978 yılında yayımlanan Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizi (Patel ve Younger, 1978) modelinde ise bir işletme içinde bulunduğu endüstri hayat eğrisi ile rekabet durumlarını göz önüne alarak “pazar payını arttırma stratejisi”, “mevcut durumunu koruma stratejisi”, “harmanlama stratejisi”, “seçici olma ve durumunu iyileştirme stratejisi”, “yavaş yavaş geriye çekilme stratejisi”, “uygun yer bul ve koru stratejisi” ve “hemen çıkma” stratejilerinden en avantajlı olanını uygulamalıdır. Pazar payını arttırma stratejisinde, işletme içinde bulunduğu pazarda satışlarını arttırmak için yatırım yapmalıdır. Mevcut durumunu koruma stratejisinde, işletme mevcut pazar büyüme oranında satışlarını arttırarak içinde bulunduğu durumu korumalı ve endüstri ile büyümeye devam etmelidir. Harmanlama stratejisinde, işletme için nakit akışı sağlayacak işlere odaklanılırken verimsiz pazarlar ve ürünler saf dışı edilerek nakit çıkışlarının azaltılması sağlanır. Seçici olma ve durumunu iyileştirme stratejisinde, bir işletme kaynak ve imkanlarını yeniden düzenleyerek karlı mal ve hizmet sunumu ile pazara yönelmelidir. Yavaş yavaş geriye çekilme stratejisinde, işletme kötüye gidişe engel olmak için kar getirmeyen işlerin kendi kendini finanse edebilmesini sağlamaktadır. Uygun yer bul ve koru stratejisinde, işletme verimsiz ve ortalamanın üzerinde kar getirisi olmayan mal ve hizmetleri için küçülerek pazarda kendisine en uygun yere konumlanmalıdır. Patel ve Younger'in stratejik rehberlik analizinde yer bulmuş son strateji olan hemen çıkma stratejisinde ise işletme zarar eden iş birimlerini tasfiye etmeli ya da işletmeyi tümüyle kapatarak hemen pazardan çekilmelidir (Sümer, 2012).

Rekabet stratejilerini inceleyen ve üzerinde birçok çalışma yapılan alanyazındaki başka bir araştırma ise 1978 yılında Miles ve Snow tarafından geliştirilen rekabet stratejisidir. Miles ve Snow stratejik sınıflandırmalarını işletmelerin çevreye uyum çabasına bağlı olarak değerlendirmiş ve dört farklı strateji tipolojisi tanımlamıştır. Bu stratejiler; savunmacı stratejiler, öncü stratejiler, analizci stratejiler ve tepkici stratejilerdir (Miles ve Snow, 1978). *Savunmacı strateji* izleyen işletmeler, mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirmek için sahip oldukları ürün ile pazarlarını korumaya çalışırlar. *Öncü strateji* izleyen işletmeler, geniş mal/hizmet hattına sahip olarak yenilik ve fırsatlara önem veren işletmelerdir. *Analizci strateji* uygulayan işletmeler, öncü ve savunmacı işletmelerin olumlu yönlerini alıp her ikisini sentez etmekte ve araştırmalar yaparak fırsatları takip etmektedir. *Tepkici strateji* izleyen işletmelerin ise hiçbir tutarlı model veya stratejileri yoktur ve bu nedenle çevredeki değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). İşletmelerin rekabet stratejilerini farklı bir şekilde ele alan Miles ve Snow'un rekabet tipolojisine ilişkin alanyazında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Zahra ve Pearce, 1990; Anwar vd., 2016).

Rekabet stratejileri ile ilgili alanyazındaki en önemli ve en çok atıf alan temel çalışmalar Michael Porter tarafından yapılmıştır. Michael Porter 1979 yılında “Harvard Business Review” dergisinde yer alan “How Competitive Forces Shape Strategy” isimli makalesinde rekabeti etkileyen güçler modelini tanıtmıştır. Porter’in tanımladığı bu 5 güç modeline göre bir endüstrideki rekabetin yoğunluğunu ile karlılığını belirleyen ve strateji oluşturma açısından oldukça önemli olan bu güçler; pazara yeni girenlerin tehdidi, ikame ürün tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet olarak tanımlanmıştır. Porter’a göre rekabet stratejisi bir işletmenin pazarda sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlayabileceği avantajlı bir konuma sahip olarak çevrede yer alan beş rekabet gücüyle uzun dönemde etkili bir şekilde başa çıkabilmesidir (Porter, 1985). Alanyazında pazardaki rekabeti değerlendiren Porter’in 5 güç modeline ilişkin birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Dobbs, 2014). Aşağıda Şekil 2.10’da Porter’ın 5 rekabet gücü modeline ilişkin bilgiler verilmiştir;



Şekil 2.10. Porter'in 5 Güç modeli (Porter, 1985)

Porter'a göre strateji oluşturma yukarıdaki şekilde yer alan beş unsurun analizi ile başlamaktadır. Bir başka ifade ile bu beş unsur pazarın rekabet özelliklerini açıklamaktadır. *Muhtemel rakiplerin pazara girişi*, pazardaki rekabet koşullarını doğrudan etkilemekte ve işletmelerin karlılıklarını düşürebilmektedir. Bu nedenle yeni rakiplerin pazara girişi mevcut işletmeler tarafından bir tehdit olarak algılanmaktadır. Öte yandan pazara girişte bazı yapısal ve ekonomik engeller bulunabilmektedir. Bu durumda işletmeler mevcut pazarlara girerken zorlanabilmektedir. *İkame mal ve hizmetler*, tüketicilerin benzer olarak algıladıkları mal ve hizmetler olup pazardaki işletmeler için tehdit oluşturmaktadır. Havacılık sektöründe kısa ve orta mesafeler arasında zaman zaman havayolu ulaştırma hizmetlerinin yerini hızlı tren ulaşımı almakta ve ikame bir hizmet olarak nitelendirilebilmektedir. *Tedarikçilerin pazarlık gücü*, tedarikçiler özellikle bazı kritik kaynaklara sahipse ve tedarikçiyi değiştirme maliyeti pazardaki işletmeler için yüksekse oluşmaktadır. Tedarikçilerin güçlü olduğu durumlarda işletmeler tedarikçilerini yakından izler ve tedarikçileri ile olumlu ilişkiler kurmaya çalışırlar. *Alıcıların pazarlık gücü*, sektörde üretilen mal ya da hizmetleri talep edenler olarak alıcıların fiyatın azaltılması ve kalitenin artırılması gibi konularda pazarlık edebilmesidir. *Mevcut işletmeler arasındaki rekabet* durumunda ise sektörde yer alan işletmeler arasındaki

rekabetin yapısı ve yoğunluğu mevcut karlılığı etkileyen unsurlar arasında değerlendirilmektedir. İşletmeler pazardaki rekabet ortamını tam ve doğru bir şekilde analiz ederek stratejik olarak konumlanmalıdır.

1984 yılında Wernerfelt tarafından kaynak temelli rekabet yaklaşımı strateji alanyazınında ekonomi temelleri baz alınarak oluşturulmuştur (Wernerfelt, 1984). Wernerfelt, işletmelerin ürünlerinin yerine kaynaklarına odaklanarak rekabet stratejilerini oluşturmaları gerektiğini belirtmiştir. Bir diğer ifade ile işletmelerin kaynakları rekabet avantajı için önem arz etmektedir. Bir işletme eşsiz kaynaklara ya da farklı yetkinliklere sahipse rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir. Kaynak temelli rekabet yaklaşımına göre işletmeler, mevcut kaynakları ve yetenekleri doğrultusunda kendi stratejisini belirlemelidir.

Porter, 1985 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında ise temelini rekabetçi stratejilerin oluşturduğu “jenerik stratejileri” alanyazına kazandırmıştır (Porter, 1985). Porter’a göre işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmeli ve bunu da “maliyet liderliği stratejisi” izleyerek ya da “farklılaştırma stratejisi” uygulayarak yapmalıdır. Bu stratejiler daha dar bir pazarda uygulandığında ise “odaklanmış stratejiler” olarak nitelendirilmektedir. Bu üç temel stratejiden herhangi birisini uygulamayan işletme, Porter tarafından “arada sıkışıp kalanlar (stuck in the middle)” olarak nitelendirilir ve rekabette zayıf bir konumda bulunarak düşük karlılık elde edebilir. İşletmelerin rekabet stratejilerini inceleyen Porter’in jenerik stratejilerine ilişkin alanyazında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Hill ve Jones, 2010; Hitt, vd., 2016).

Porter’a göre maliyet liderliği stratejisi; işletmelerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi, sıkı maliyet ve gider kontrolü ile avantaj sağlanması, pazarda yer alan işletmelerin uygulamış oldukları faaliyetlerden ve önceki deneyimlerden faydalanılarak maliyet avantajları elde edilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Porter, 1980). Başka bir deyişle maliyet liderliği stratejisindeki temel amaç, pazarda yer alan işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mal ya da hizmetleri mevcut veya potansiyel rakiplere göre en uygun maliyetle üreterek daha uygun bir fiyat ile müşterilerine sunma stratejisidir. Maliyet liderliği stratejisi; mal ve hizmet sunumunda rakiplerden daha düşük maliyet elde edilmesi nedeniyle daha yüksek kar elde etme ve sektördeki rekabete daha uzun süreli dayanabilme fırsatı sağlaması sebebiyle işletmelere temelde iki stratejik

avantaj sağlamaktadır (Hill ve Jones, 2010). Havacılık sektöründe maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeye örnek olarak ülkemizden Pegasus Havayolları verilebilir. Pegasus Havayolları; internet üzerinden doğrudan satış yaparak ve tüm faaliyetlerinde dijitalleşmeyi etkin bir şekilde kullanarak, genelde tek tip filo kullanarak, uçak içi koltuk sayısını arttırarak, ülkelerin ikincil havalimanlarını kullanarak, uçak içi ikramlarını ve hizmetlerini ek ücret ile vererek, yüksek operasyon ve iş gücü verimliliğini de sağlayarak maliyetlerini sektör ortalamalarının altında tutmuş ve maliyet liderliği stratejisini etkili bir şekilde uygulamaktadır.

Maliyet liderliği stratejisinin çeşitli avantajlarının yanı sıra bu stratejiyi uygulayan işletmeler için bazı dezavantajları da bulunabilmektedir. Günümüz teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim taklit edilebilmeyi kolay hale getirmiş ve teknolojik gelişmeler sayesinde pazarda var olan ya da pazara yeni girecek olan işletme maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmenin stratejilerini kolay bir şekilde taklit ederek sektör karlılığını düşürebilmektedir. Farklı bir potansiyel tehlike ise işletmenin maliyet düşürmeye sıkı bir şekilde odaklanması ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı edebilmesi şeklinde gerçekleşebilir. İstek ve ihtiyaçları tam olarak anlaşılamayan ya da karşılanamayan müşteriler rakiplere yönelebilmektedir (Hitt vd., 2016).

Farklılaştırma stratejisini benimsemiş olan bir işletme ise rakiplerine kıyasla pazarda benzersiz sayılabilecek bir mal ya da hizmet sunmakta ve bu sayede müşterileri ile uzun vadeli güvene dayalı sadık ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Bir başka ifade ile farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler değer yaratan tüm faaliyet zincirinde farklılaşma yaparak müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Günümüzde işletmeler pazardaki rakiplerinden teknoloji, tasarım süreçleri, farklılaşmış satış öncesi ve sonrası hizmetler, etkili dağıtım kanallarının kullanılması ve reklam gibi unsurlar ile ayrılabilir. Farklılaşma, müşterinin algıladığı değer kavramı ile ilişkili olup müşteri satın alacağı mal ya da hizmet için belirlenen değeri kabul etmelidir. Farklılaşma stratejisi; mevcut pazarı, rakipleri ve tüketicilerin istek ile ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde analiz etmeyi gerektirdiğinden uygulanması bakımından oldukça zor bir strateji olarak değerlendirilmektedir (David, 2011). Farklılaşma stratejisi izleyen havacılık işletmelerine genel olarak geleneksel havayolu işletmeleri örnek olarak verilebilir. Örneğin; bayrak taşıyıcı havayolu işletmemiz Türk Hava Yolları, günümüzde en çok noktaya uçan havayolu olma özelliğini rakiplerinden farklılaşmak için kullanmaktadır.

Farklılaşma stratejisinin çeşitli avantajlarının yanı sıra bu stratejiyi uygulayan işletmeler için bazı dezavantajları da bulunabilmektedir. İşletme tüketici beklentilerini yanlış analiz ederek değişiklik yaratırsa katlanacağı fazladan maliyetler mal ile hizmetlerinde ek fiyat olarak müşterilerine yansıyabilmekte ve bu durum ise kısa ve orta vadede potansiyel müşteri kaybına neden olabilmektedir. Ek olarak farklılaştırılmış mal ya da hizmet günümüz teknolojik koşulları altında pazardaki rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir hale gelebilmekte ve bu durumda işletme uyguladığı strateji bakımından riskli bir durumda olabilmektedir.

Odaklanma stratejisinde ise işletme, faaliyetlerini gerçekleştirmiş olduğu pazarın belirli bir bölümünü hedefleyerek istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı ve böylece sektör ortalamasının üzerinde bir kar elde etmeyi amaçlamaktadır (David ve David, 2017). Diğer bir ifade ile odaklanma stratejisinde belirli ve küçük bir pazara veya müşteri grubunun tam olarak tanımlanmış istek ve ihtiyaçlarına odaklanılarak müşterilerle uzun vadeli güvene dayalı sadık ilişkiler kurulması hedeflenmektedir. Odaklanma stratejisi, hedef pazarda odaklanılmış maliyet liderliği ve odaklanılmış farklılaşma stratejisi olarak iki şekilde incelenebilmektedir.

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu ve rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda faaliyet gösteren orta ve küçük ölçekli işletmeler için odaklanma stratejisi hayat kurtarıcı nitelikte olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Havacılık işletmelerinden FedEx, farklılaşarak odaklanma stratejisi uygulayan hava kargo işletmesine örnek verilebilir. FedEx bütünsel taşımacılık hizmeti sağlayıp kargoları hızlı teslimat ile kapıdan kapıya hizmet garantisi vererek ulaştırmaya çalışmaktadır.

Odaklanma stratejisinin çeşitli avantajlarının yanı sıra bu stratejiyi uygulayan işletmeler için bazı dezavantajları da bulunabilmektedir. Öncelikle odaklanılan pazarın yapısı ve küçüklüğü nedeniyle istenilen kar elde edilemeyebilir. Üretim hacmi düşük olduğundan dolayı odaklanılmış pazarda faaliyet gösteren işletmeler ölçek ekonomilerinden yararlanamamakta ve verimlilik tam olarak sağlanamayabilmektedir.

Rekabet stratejisi modellerinden bir diğeri 1988 yılında Mintzberg tarafından yayımlanan farklılaştırma stratejisi modelidir (Mintzberg, 1988). Mintzberg'e göre "fiyat farklılaştırma stratejisi", "imaj farklılaştırma stratejisi", "destek farklılaştırma stratejisi", "kalite farklılaştırma stratejisi", "tasarım farklılaştırma stratejisi" ve "farklılaştırmama

stratejisi” olmak üzere altı değişik rekabet stratejisi bulunmaktadır. Fiyat farklılaştırma stratejisinde şişetme mal ve hizmetleri için ortalamanın altında daha dūřuk bir fiyat belirlenmektedir. İmaj farklılaştırma stratejisinde ise şişetmeler rakiplerinden farklı olduklarını belirtmek için imaj farklılaştırması yolunu tercih etmektedir. Destek farklılaştırma stratejisinde de şişetmeler tūketicilere sundukları mal ve hizmet sonrası destek faaliyetlerine odaklanarak farklılaştırmayı uygulamaktadır. Kalite farklılaştırma stratejisinde şişetmeler pazara sundukları mal ya da hizmetlerde kalite arttırarak rakiplerinden ayrılmakta ve ortalamanın ūzerinde getiri elde ederek sūrdūrūlebilir rekabet avantajı elde etmektedir. Tasarım farklılaştırma stratejisinde de şişetmeler pazara sundukları mal ve hizmetlerin tasarımlarını farklılaştırma yoluyla rekabet ūstūnlūęū sağlamaktadır. Mintzberg tarafından belirlenen son strateji ise farklılaştırmama stratejisidir. Farklılaştırmama stratejisinde şişetme geleneksel mal ve hizmetlerini farklılaştırmadan pazara sunmakta ve standartlarını da korumaktadır (Eren, 2002).

1989 yılında Venkatraman tarafından rekabet stratejileri; “saldırgan strateji”, “analizci strateji”, “savunmacı strateji”, “geleceęe bakıř stratejisi”, “proaktiflik stratejisi” ve “risk alma stratejisi” řeklinde sınıflandırılmaktadır. Saldırgan strateji uygulayan řiřetmeler, rakiplerin faaliyetlerine hızla yanıt vermekte ve rakiplerinden ūnce hareket ederek sūrdūrūlebilir rekabet avantajı elde etmektedir. Analizci stratejide řiřetmeler, problemlere odaklanarak uzun vadeli ōzūmler ūretmekte ve uygun kaynaklarını analizler doęrultusunda paylařtırmaktadır. Savunmacı stratejide řiřetmeler, mevcut pazar payını koruyarak maliyetlerini azaltmakta ve riskten kaçınmaktadır. Geleceęe bakıř stratejisinde řiřetmeler, uzun vadeli ve kısa vadeli amaçlar arasında denge kurmaktadır ve bōylece performanslarını arttırmaktadır. Proaktif stratejilerde řiřetmeler, pazarda ūncū olmakta ve yeni fırsatları yakalama konusunda aktif bir rol almaktadır. Risk alma stratejisinde ise řiřetmeler, bařta geliřmekte olan ūlke ekonomilerindeki ve kūresel ūlekte yařanılan ekonomik dalgalanmalarda risk alma eęilimi gōstermekte ve risk alarak ortalamanın ūzerinde getiri saęlamayı hedefleyerek sūrdūrūlebilir rekabet avantajı elde etmektedir.

1992 yılında Wright, Pringle ve Kroll tarafından yayımlanan jenerik stratejilerde řiřetmenin bōyūk ya da kūūk řiřetme olmak ūzere boyutuna gōre seçebilecekleri farklı stratejiler bulunduęunu ifade etmiřlerdir. Kūūk řiřetmeler; pazarda dar bir alana hizmet etmek ūzere odaklanarak maliyetleri dūřūrmek için “odaklařma-dūřuk maliyet stratejisi” izleyebilmekte, odaklanmış bir pazarda rakiplerinden farklı mal ya da hizmet ūreterek

“odaklaşma-farklılaşma stratejisi” izleyebilmekte ya da düşük maliyet ve farklılaşma stratejisini belirli bir pazarda uygulayarak “odaklaşma düşük maliyet-farklılaştırma stratejisi” seçebilmektedir. Büyük işletmeler ise yine maliyetlere odaklanarak “düşük maliyet stratejisi” izleyebilmekte, ürünlerin farklı özelliklerine odaklanarak “farklılaştırma stratejisini” uygulayabilmekte, aynı anda maliyete odaklanarak ve ürünleri farklılaştırarak “düşük maliyet-farklılaştırma stratejisi” izleyebilmekte veya bir pazarda farklı diğer pazarda farklı strateji olarak isimlendirilebilen “karma stratejiler” de uygulayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018).

Küreselleşme ile günümüzde sınırların kalkması ve bilgiye erişimin hızlı bir şekilde gerçekleşmesiyle işletmelerin işlem hızları artmış, pazarda uyguladıkları stratejiler daha dinamik, değişken koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen esnek bir hale gelmiştir. Günümüz karmaşık çevrelerinde faaliyet gösteren işletmelerin uygulamış oldukları rekabet stratejisi; işletmenin sektördeki stratejik pozisyonuna, sahip olunan öz kaynaklara ve faaliyetlerini sürdürdüğü ülkenin sağladığı avantajlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Rekabet stratejilerinin temel amacı, işletmeye uzun vadede sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler tarafından belirlenen rekabet stratejileri; işletmenin güçlü yönlerine, rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen yetenek ve unsurlarına dayanmalıdır (Mintzberg, 1988).

2.3.3. Havacılık sektöründe rekabet stratejileri

Günümüzde küreselleşme ile birçok alanda hızla artan rekabet düzeyi göz önünde bulundurulduğunda havacılık gibi önemli sektörlerde rekabet stratejileri ile ilgili çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Alanyazında rekabet stratejileri ile ilgili havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen başlıca çalışmalara ilişkin tablo aşağıda Tablo 2.3’te verilmiştir;

Tablo 2.3. Havacılık sektöründe rekabet stratejileri ile ilgili çalışmalar

Havacılık Sektöründe Rekabet Stratejileri ile ilgili Çalışmalar	Çalışmaların Niteliği			Çalışmaların Temel Konuları			
	Araştırma Makalesi	Tez/ Rapor	Kitap	Rekabet ve İttifaklar İlişkisi	Porter Jenerik Stratejileri	Genel Rekabet Stratejileri ve Uygulamaları	Havai Harekat Rekabet Stratejileri
(Ateş, 2006)		X		X			
(Adler ve Smilowitz, 2007)	X			X			
(Pels, 2008)	X				X		
(Pitfield, 2008)	X					X	
(Lian, 2010)	X					X	
(Detzen vd., 2012)	X					X	
(Kilinc vd., 2012)	X				X		
(Homsombat vd., 2014)	X				X		
(Dresner vd., 2015)	X					X	
(Acar ve Karabulak, 2015)	X				X		
(Flouris ve Oswald, 2016)			X			X	
(Bao vd., 2016)	X						X
(Hopalı, 2016)		X				X	
(Thelle vd., 2018)	X						X
(Aldemir , 2018)		X				X	

Havacılık sektöründe rekabet stratejileri özelinde gerçekleştirilen çalışmalardan birisi Ateş tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen yüksek lisans tezidir. İlgili çalışmada, Türk Hava Yolları'nın kriz ortamında uygulamış olduğu rekabet stratejileri çeşitli boyutlarıyla ele alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca çalışmada rekabet stratejilerinin kriz ortamında etkin bir şekilde uygulanması ile işletmenin pazar payını nasıl koruduğu ve rekabet stratejileri ile nasıl sürdürülebilirliğini sağladığını değerlendirmiş ve çeşitli örneklerle açıklamalarda bulunulmuştur (Ateş, 2006).

Adler ve Smilowitz tarafından 2007 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde, havayolu işletmelerinde stratejik ittifaklar ve birleşmeler rekabet çerçevesinde ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada ek olarak havayolu işletmelerinin diğer havayolu işletmeleri ile gerçekleştirdiği stratejik ittifaklar sayesinde uluslararası talebe daha rahat ulaşabildikleri belirtilmiş ve stratejik ittifaklar özelinde havayolu işletmelerinin rekabetçilik düzeyini arttırarak sürdürülebilirliklerini sağladıkları değerlendirilmiştir (Adler ve Smilowitz, 2007). Tüm bunlara ek olarak çalışmada

havayolu işletmelerinin örgütsel ağlar aracılığı ile stratejik ittifaklara katılımlarının pazardaki dengenin sağlanması için oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

Pels tarafından 2008 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile geleneksel havayolu işletmelerinin birbirinden farklı uçuş ağı yapısı ile stratejilerine sahip oldukları belirtilmiş ve uyguladıkları farklı stratejilerle uzun vadeli karlılıklarını koruduklarını ifade edilmiştir. Çalışmada ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmeleri ve geleneksel havayolu işletmeleri arasında var olan rekabet değerlendirilerek havayolu işletmelerinin belirli pazarlarda uyguladıkları rekabet stratejileri özelinde çeşitli çıkarımlarda bulunulmuştur (Pels, 2008). Tüm bunlara ek olarak çalışmada geleneksel havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu işletmelerine kıyasla yerel pazarlarda neden daha az rekabetçi gücünün olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

Havacılık sektöründe rekabet stratejileri ile ilgili bir başka çalışma ise Pitfield tarafından 2008 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. İlgili çalışmada, düşük maliyetli havayolu işletmelerinin ne şekilde rekabet edip sürdürülebilirliklerini sağladıkları ve düşük maliyetli havayolu işletmelerinin içerisinde faaliyet göstermiş oldukları pazar üzerindeki etkileri ele alınarak birtakım sektörel değerlendirmeler yapılmıştır (Pitfield, 2008). Çalışmada ayrıca düşük maliyetli havayolu işletmelerinin başta fiyat ve yolcu talebi olmak üzere faaliyet gösterdikleri pazarda diğer havayolu işletmeleriyle nasıl rekabet ettikleri çeşitli uygulama örnekleriyle ele alınmakta ve değerlendirmelerde bulunulmaktadır.

Lian tarafından 2010 yılında yayımlanan araştırma makalesinde Norveç'in coğrafi şartlarının havayolu endüstrisine olan etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınarak rekabet özelinde birtakım değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada, ülke içerisindeki önemli noktalar olan kuzey ile batı bölgelerde rekabetin nispeten az olduğu ve tüketicilerin yüksek fiyatlarda seyahat ettiği belirtilmiş, Norveç özelinde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için sektörel değerlendirmeler ile çıkarımlarda da bulunularak rekabetçi stratejileri analiz edilmiştir. (Lian, 2010).

Detzen vd. tarafından 2012 yılında yayımlanan araştırma makalesinde düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazara girişleri ile diğer havayolu işletmelerinin borsadaki finansal değerlerinde yaşanan değişim ele alınarak incelenmiş ve

değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada ayrıca araştırmacılar yeni bir havayolu işletmesi ile havayolu pazarındaki rekabette nasıl bir değişim yaşandığı ele almış ve sektörel bazlı çeşitli değerlendirmeler gerçekleştirmiştir (Detzen vd., 2012).

Havacılık sektöründe rekabet stratejileri özelinde gerçekleştirilen çalışmalardan bir diğeri ise Kilinc, vd. tarafından 2012 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. Çalışmada, Türkiye’deki havayolu işletmelerinin rekabeti nasıl algıladıkları ve strateji uyguladıkları detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ek olarak çalışmada, ülkemizdeki havayolu işletmelerinin rekabet stratejisi oluştururken diğer havayolu işletmelerinden nasıl ve ne şekilde etkilendikleri değerlendirilmiştir (Kilinc vd., 2012).

Homsombat vd. tarafından 2014 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, geleneksel havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet edebilmek için kurdukları bağlı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin pazardaki rekabet üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınarak değerlendirilmiştir. Ek olarak çalışmada, geleneksel havayolu işletmelerinin kurmuş oldukları bağlı düşük maliyetli havayolu işletmeleri sayesinde özellikle yerel pazarlarda karlılıklarını arttırarak önemli bir rekabet avantajı elde ettikleri ve sürdürülebilirliklerine katkı sağladıkları ifade edilmiştir (Homsombat vd., 2014).

Dresner vd. tarafından 2015 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, Körfez taşıyıcıları olarak değerlendirilen havayolu işletmelerinin Amerika Birleşik Devletleri’nde yer alan havayolu işletmeleri üzerindeki rekabete olan etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmada ayrıca geleceğe yönelik ampirik çıkarımlar ile özellikle Körfez taşıyıcı havayolu işletmelerinin rekabet stratejileri özelinde birtakım sektörel değerlendirmeler yapılmıştır (Dresner vd., 2015).

Acar ve Karabulak tarafından 2015 yılında gerçekleştirmiş olan araştırma makalesinde, Türkiye’den geleneksel havayolu işletmesi olan Türk Hava Yolları ve düşük maliyetli havayolu işletmesi olan Pegasus Havayolları işletmeleri arasındaki rekabet SWOT analizi ile değerlendirilmiştir. Çalışmada iki havayolu işletmesi arasında yer alan rekabet çerçevesinde bölgesel bazlı çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Acar ve Karabulak, 2015).

Flouris ve Oswald tarafından 2016 yılında yayımlanmış olan kitapta; küresel havacılık sektöründe iş stratejilerinin oluşturulmasının, geliştirilmesinin ve

uygulanmasının ilkeleri ve pratiklikleri sektörden çeşitli örneklerle ele alınmış, örnek uygulamalar üzerinden havayolu işletmelerinin uygulamış oldukları rekabet stratejileri özelinde birtakım değerlendirmeler yapılmıştır (Flouris ve Oswald, 2016).

Bao vd. tarafından 2016 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, havalimanı rekabeti havalimanı erişebilirliği açısından ele alınmıştır. İlgili araştırma makalesinde, Çin havalimanlarından elde edilen panel verilere dayanarak incelemelerde bulunulmuş ve havalimanı rekabetine yönelik değerlendirmeler yapılarak sektörel katkılarda bulunulmuştur (Bao vd., 2016). Tüm bunlara ek olarak çalışma içerdiği panel veri seti ile havalimanı rekabeti konusunda alanyazına katkıda bulunmuştur.

Havacılık sektöründe rekabet stratejileri özelinde Türkçe alanyazında gerçekleştirilen çalışmalardan bir diğeri ise Hopalı tarafından 2016 yılında yayımlanan yüksek lisans tezidir. Çalışmada, havayolu endüstrisinde yer alan işletmelerin rekabet pozisyonunun pazar payını artırma ve rekabet avantajı sağlamadaki önemi vurgulanmaktadır. Ek olarak çalışmada, genel rekabet stratejileri detaylı bir şekilde araştırılıp havayolu işletmelerinin rekabet avantajı sağlamaları için takip etmesi gereken stratejiler önerilerek yönetsel uygulamalar düzeyinde sektörel katkı sağlanılmıştır (Hopalı, 2016).

Thelle ve La Cour Sonne tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde, Avrupa havalimanlarının son yirmi yılda gerçekleşen olgulardan rekabet odaklı olarak ne şekilde etkilendikleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Çalışmada ek olarak Avrupa bölgesinde yer alan havalimanlarının mevcut piyasa değişkenlerine diğer havalimanı işletmelerine kıyasla daha hızlı ve daha net yanıt verebildikleri değerlendirilmiş ve havalimanları özelinde yönetsel katkılar sunulmuştur (Thelle ve La Cour Sonne, 2018).

Aldemir tarafından 2018 yılında yayımlanan doktora tezi çalışmasında, Türkiye'deki havayollarının rekabet stratejileri detaylı bir şekilde araştırılıp sektörün mevcut durumu ve rekabet yapısı ortaya konulmuş ve Türk havacılık sektörü özelinde çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Aldemir, 2018).

Alanyazında Porter'ın 5 Güç Modeli, Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi yaygın olarak birçok çalışmada yer almıştır. Havacılık sektöründe rekabet stratejileri ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda ise rekabet stratejileri

konusu; stratejik ittifaklar ve rekabet stratejileri (Adler ve Smilowitz, 2007), Porter'ın jenerik stratejileri ve havacılık sektöründeki uygulamaları (Pels, 2008; Homsombat vd., 2014; Kilinc, vd., 2012; Acar ve Karabulak, 2015), havacılık sektöründeki genel rekabet stratejileri uygulama ve değerlendirmeleri (Pitfield, 2008; Lian, 2010; Detzen vd., 2012; Dresner vd., 2015; Flouris ve Oswald, 2016; Hopalı, 2016; Aldemir, 2018), havalimanı rekabeti ve rekabet stratejileri (Bao vd., 2016; Thelle ve La Cour Sonne, 2018), kriz yönetimi ve havacılık işletmelerinin rekabet stratejilerinin uygulanması (Ateş, 2006) şeklinde ele alınmıştır.

Havacılık sektörü küresel olarak rekabetin oldukça yoğun yaşandığı endüstrilerin başında gelmektedir. Havacılık sektöründe işletmeler sürekli bir değişim ve gelişim gösteren çalkantılı bir çevre içerisinde faaliyetlerine devam ederek sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışmaktadır. Havacılık sektöründe yer alan işletmeler uzun vadeli karlılıklarını elde etmek ve mevcut pozisyonlarını koruyarak hedefledikleri konumlara ulaşmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için çeşitli rekabet stratejilerini uygulamaktadır (Goedhart vd., 2017).

Rekabetin her dönem oldukça yoğun olarak yaşandığı havacılık sektöründe yer alan işletmeler uyguladıkları rekabet stratejilerini doğru belirlemeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için temel yetkinliklerine odaklanmalıdır (Beamish ve Killing, 2017). Havacılık sektöründe rekabet stratejileri değişen küresel, bölgesel ve yerel pazar koşulları ve dinamikleri başta olmak üzere müşteri istek ve ihtiyaçları, teknoloji ve inovasyonda yer alan gelişmeler ve uluslararası ve ulusal yasal düzenlemeler tarafından şekillenmektedir (Lawton, 2017).

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde havacılık sektöründeki rekabet stratejileri çeşitli yönleriyle kendi alt sektörleri içerisinde (havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri vb.) ele alınmış ancak bir faaliyet ekosisteminde birbirleriyle etkileşim içerisinde olan işletmelerin tamamının stratejilerinin birlikte ele alınarak değerlendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın modelinin bir bölümünü oluşturacak olan rekabet stratejileri, Porter Jenerik Stratejileri ve Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde incelenerek işletmelerin performanslarına olan etkileri üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır.

2.4. İşletme Performansı

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle performans ve işletme performansı kavramı açıklanmıştır. Daha sonra araştırmalarda yaygın olarak kullanılan performans göstergeleri ve havacılık sektöründe kullanılan performans göstergeleri incelenmiştir. Ardından havacılık sektöründe performans göstergeleri ile ilgili çalışmalar ele alınmış ve bu çalışmada değerlendirilen işletme performans göstergelerinden bahsedilerek performans ölçüm yöntemi hakkında da bilgi verilmiştir.

2.4.1. Performans kavramı ve işletme performansı

Performans kavramı alanyazında ilk olarak etkinlik, etkililik ve verimlilik gibi kriterlerle ele alınsa da tanımlanması güç bir kavram olarak araştırmacıların farklı bakış açılarıyla açıklanmış ve kavram zaman içerisinde finansal olmayan kalite, çalışma yaşamı ile yenilikçilik gibi boyutları da içererek genişlemiştir (Elena, 2012). Fransızca kökenli bir kavram olan performans, Türkçe'ye "iş başarımı" olarak çevrilmekte ve yönetim alanındaki genel tanımıyla işletme amaçlarının gerçekleşmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ele alınmaktadır. Başka bir ifade ile performans kavramı, işletmelerin çıktılarını ve elde ettiği kaynakların etkinliğini analiz eden bir süreçtir (Avcı, 2005). İşletme performansı, işletmelerin rekabet gücünün göstergesi olarak kabul edilmekte olup bir sektördeki rekabetçi yapıyı tanımlayabilmek için de önemli bir ölçüt olabilmektedir.

İşletme performansı en temel tanımıyla, bir örgütün amaç ve hedeflerine ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile işletme performansı, örgütün ne kadar iyi çalıştığının ve misyonunu gerçekleştirmek için kaynaklarını ne kadar verimli kullandığının bir ölçüsüdür. Etkili bir örgüt performansı; genellikle organizasyonun stratejisi, yapısı, kültürü, süreçleri ve çalışanları arasında uyum dahilinde ortaya çıkmaktadır (Chen ve Delios, 2021). Yüksek düzeyde bir örgütsel performans, örgütün hedeflerine ulaşmada ve kendi pazarında güçlü bir rekabetçi konumu sürdürmede başarılı olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilebilmektedir (Carton ve Hofer, 2006).

İşletmeler günümüz çalkantılı çevrelerinde faaliyetlerini devam ettirebilmek, küresel rekabet yarışında işlemlerini daha etkin kılmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için performanslarını düzenli olarak değerlendirmelidir. Diğer bir ifade ile

küresel rekabetin artması ile sınırların ortadan kalkması, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve gelişmeler ile müşteri beklentilerinde yaşanan farklılaşmalar işletmeler için performans ölçümünün önemini arttırmaktadır. İşletmeler genel olarak performanslarını “anahtar performans göstergeleri” ile ölçmekte ve bu göstergeler ışığında performansları hakkında değerlendirmeler yapmaktadır (Cao ve Shi, 2020). İşletmelerin başarılarının nasıl ölçülebileceğini tanımlayan işletmenin kritik başarı faktörlerini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini gösteren ölçütler “anahtar performans göstergeleri” olarak tanımlanmaktadır (Groen vd., 2017). Performans ölçümü, işletmelerin çıktılarını ve elde ettiği kaynakların etkinliğini analiz eden bir süreçtir (Dinçer vd., 2017).

Örgütsel performans; finansal performans göstergeleri ve müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, çalışan bağlılığı dahil olmak üzere çeşitli finansal olmayan göstergeler ile ölçülebilmektedir. Örgütsel performansın ölçülmesi; işletmelerde halihazırda elde edilen sonuçlar ile arzulanan sonuçların karşılaştırılması, örgütün performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşen süreçlerin incelenmesi aşamalarının tamamından oluşmaktadır (Tokgöz vd., 2018).

İşletme performansları alanyazında; işletmelerin kısa ve uzun dönemli performansları, işletmelerin soyut ve somut performansları ile işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansları gibi farklı başlıklarda ele alınarak incelenmiştir (Chenhall ve Smith, 2007).

Örgütlerin performansları genel olarak pazara sundukları ürünlerin üretilme süreci ve yönetsel faaliyetlerin uygulanması aşamalarını kapsamakta ve çalışanların performansına bağlı bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgütlerin performans değerlendirilmesi yapılırken çalışanların işlerinde odaklanmaları gereken temel alanlar gösterilerek örgüt performansının geliştirilmesi hedeflenmektedir (Dinçer vd., 2017).

Örgütün performans ölçümü sektördeki tüm paydaşları için de önem arz etmektedir. Günümüzde farklı paydaşlar için değişik örgütsel performans göstergeleri ön planda olabilmektedir. Örneğin; işletmeler için üst yönetim kademelerindeki yöneticiler daha çok karlılık, nakit akışı gibi finansal yönü ağır basan işletme performanslarına odaklanırken yatırımcılar ise işletmelerin finansal göstergelerinin yanı sıra yenilikçilik,

çevresel ve toplumsal katkı gibi finansal olmayan göstergeleri üzerine odaklanabilmektedir (Kao ve Hung, 2007).

Alanyazında işletmelerin performans ölçütlerinin sayısı ile ilgili genel kabul görmüş bir kural bulunmamaktadır. Sektörlere göre farklılıklar göstermekle birlikte genel olarak performans ölçütleri, işletmeler hakkında yeterince bilgi sağlayacak kadar fazla ve yaklaşık 15-20 adet arasında olabilmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmesi yapılırken asıl amaç doğru, net ve kaliteli performans ölçütlerinin belirlenerek çıkarımlarda bulunulması ve yönetsel uygulamalarda katkı sağlanmasıdır. Performans ölçme kriterleri işletmenin amaçlarına ne kadar uygun olursa, gerçek performansını yansıtmada da o derece başarılı olacak, bu sayede de daha net ve doğru değerlendirmeler yapılabilecektir (Barutçugil, 2013).

Örgütsel performans ölçümünün işletmeler açısından çeşitli faydaları bulunmaktadır. İlk olarak iş süreçlerinde verimlilik sağlanmakta ve yöneticiler, süreçleri daha iyi anlamlandırarak doğru hedeflere yönelmektedir. Örgütsel performansın ölçümü işletme performansının düzenli olarak değerlendirilmesini ve gelişimini sağlamaktadır. İşletme performansı, tüm iş süreçlerinde ileriye yönelik tespitler yapılmasına olanak vermekte ve oluşabilecek olumsuzluklar kolay bir şekilde tespit edilebilmektedir (Eccles ve Serafeim, 2013). Ek olarak, örgütsel performans ölçümü sayesinde işletmenin tüm kademelerinde etkili ve verimli bir iletişim ortamı oluşturularak karşılıklı bilgi alışverişi sağlanmaktadır (Akcakanat ve Çarıkçı, 2019). Öte yandan örgütsel performans ölçümü sayesinde işletmenin pazara sunmuş olduğu mal ve hizmet kalitesi gelişmekte, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde iç kontrol sağlanmakta ve örgütün stratejik plan ile hedefleri sürekli izlenerek sürdürülebilirlik sağlanmaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007). Tüm bunlara ilave olarak örgütsel performans ölçümü başta üst düzey yöneticiler olmak üzere karar vericilerin karar verme süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin performanslarını objektif, doğru ve net bir şekilde tanımlayarak değerlendirmelerde bulunmaları gerekmektedir. Doğru ve etkili bir performans ölçümü sayesinde karar verici paydaşlar işletme hakkında daha net çıkarımlarda bulunurken işletme performansının doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi gelecek başarısı için de kritik rol oynamaktadır (Berman, 2006). Bu nedenle performans göstergeleri, ölçümü gerçekleştirecek olan kişiler tarafından dikkatli ve net bir şekilde ele

alınarak tanımlanmalıdır. İlâveten objektif ve doğru bir işletme performansı ölçümü, işletmeye rakiplerine göre kıyaslama yapma olanağı sağlarken işletmelerin stratejilerini geliştirmede ve şekillendirmede de etkili olabilmektedir. Öte yandan örgütsel performans ölçümü sayesinde işletmelerin şeffaflığı artmakta bu durum ise başta iç paydaşlar olmak üzere tüm paydaşlar arasında güven artışını sağlamaktadır (Simons, 2014).

Örgütsel performans göstergeleri incelenirken tarihsel süreç içerisinde ilk olarak finansal göstergeler üzerine odaklanılmış ancak bu durumun işletmelerin performansları hakkında yeterli bilgi sağlayamaması nedeniyle verimli olmadığı fark edilerek finansal olmayan göstergelerin de performans ölçümüne dahil edilmesi gerektiği ve böylece modern performans ölçüm yöntemlerinin kullanılmasının daha faydalı olabileceği değerlendirilmiştir. Ek olarak artan küresel rekabet düzeyi, müşteri istek ve ihtiyaçları ile finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin beraber kullanılmasının daha etkili bir performans değerlendirme yöntemi olacağı ifade edilmektedir (Gamble vd., 2007).

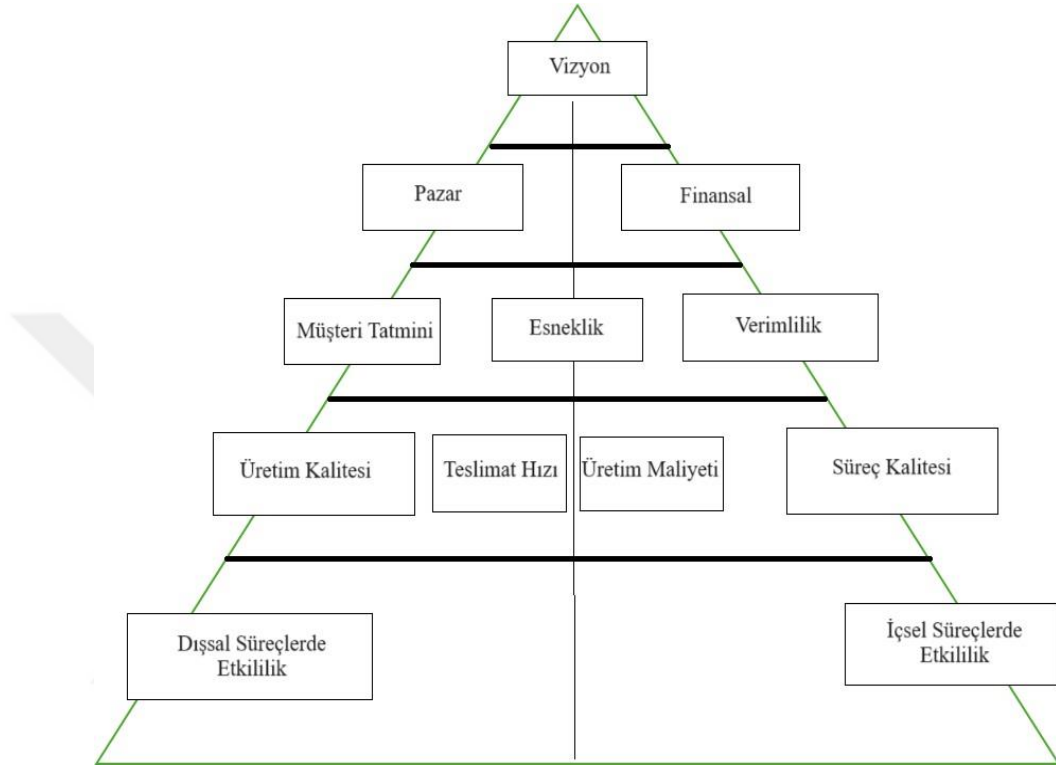
2.4.2. İşletme performansı ölçüm modelleri

İşletme faaliyetleri çıktılarının daha etkili bir biçimde analiz edilebilmesi için alanyazında birçok farklı işletme performansı ölçüm modeli geliştirilmiştir. İlk olarak üretim sektörü temelli geliştirilen işletme performansı ölçüm modelleri zaman içerisinde hizmet sektörünü de içine alacak şekilde genişletilmiş ve günümüzde ise daha bütüncül bir bakış açısına kavuşmuştur (Çınaroğlu, 2012). İşletme performans ölçüm modelleri çeşitli tekil performans ölçütünün bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşletme performans ölçüm modelleri içerisinde her bir modelin farklı performans öncelikleri ve kapsamı bulunmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde işletme performanslarına yönelik olarak yönetim alanında pek çok farklı model geliştirilmiş olup bu modellerden en fazla kullanılanları “performans piramidi modeli (SMART)”, “dengeli puan cetveli modeli (balanced scorecard)”, “Thor modeli” ve “performans prizması modeli” şeklindedir.

Performans piramidi modeli (Strategic Measurement Analysis and Reporting Techniques-SMART) olarak isimlendirilen işletme performans ölçümü modelinin temelinde işletmenin içsel ve dışsal faaliyet süreçlerine yönelik performans metrikleri yer

almaktadır. Bu modelin amacı, işletme hedefleri ile müşteri öncelikleri arasında bir köprü oluşturmak ve işletme stratejileri doğrultusunda operasyonlarını düzenlemektir. Performans piramidi modeli ve incelenen metrikler aşağıda Şekil 2.11’de belirtilmiştir (Lynch ve Cross, 1991);

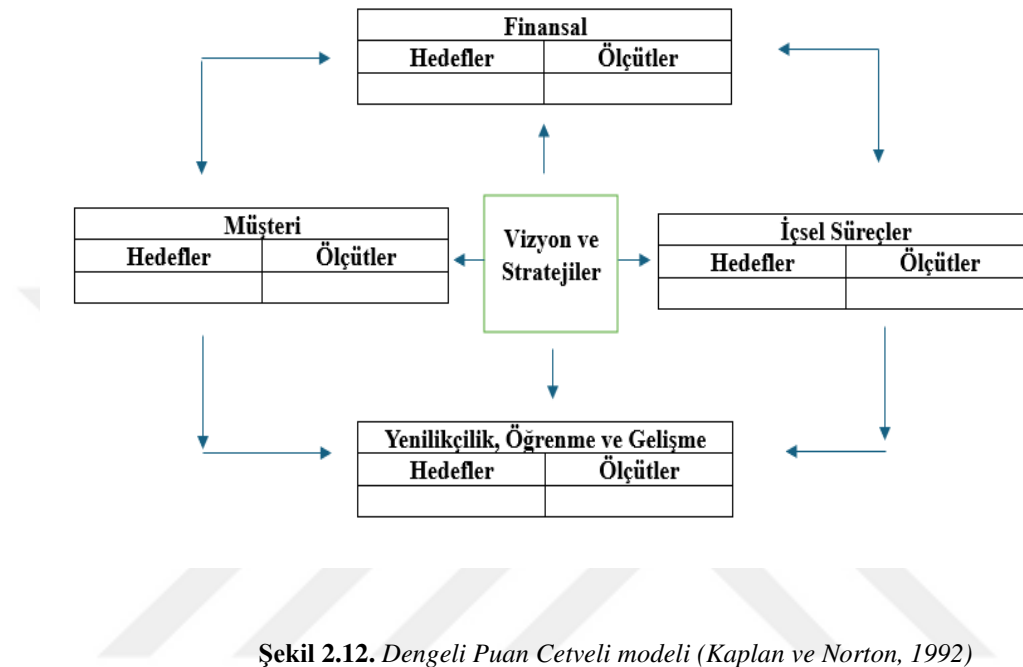


Şekil 2.11 Performans Piramidi modeli (Lynch ve Cross, 1991)

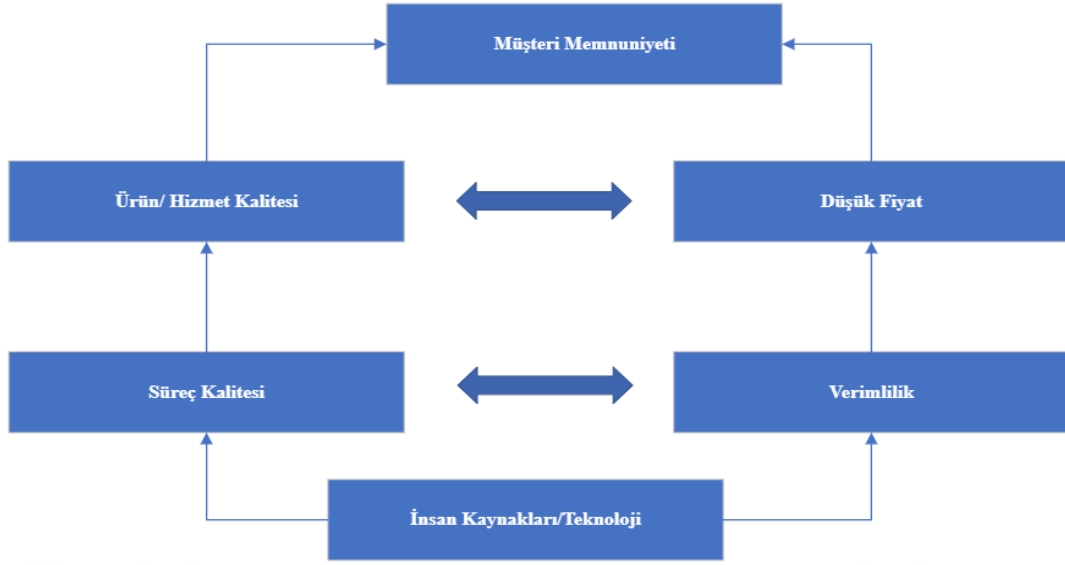
Performans piramidi modelinde en üst düzey olan vizyon ifadelerinden başlanarak tüm işletme düzeylerinde performans ölçütleri sırasıyla incelenmektedir.

İşletme performansı ölçüm modellerinden bir diğeri ve alanyazında en çok kullanılanı 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard) modelidir. Bu model, diğer modellerden farklı olarak işletme performans göstergelerini hiyerarşik bir yapı içerisinde değil “finansal”, “müşteri”, “içsel süreçler”, “yenilikçilik-öğrenme ve gelişme” olmak üzere dört temel eşit boyutta ele almaktadır (Kaplan ve Norton, 1992). Bu model ile ölçüm yapan kişiler sadece finansal göstergelere odaklanmamış dört temel başlık altında birçok göstergelyi de ele alarak dengeli bir değerlendirme yapabilmıştır (Tonchia ve Quagini, 2010). Dengeli puan cetveli modelinde hedefler belirlenerek elde edilen geri dönütler doğrultusunda incelemeler

yapılmaktadır. Dengeli puan cetveli modelinin temelinde vizyon ile stratejiler yer almakta ve karar vericiler de bu doğrultuda ölçüm yapmaktadır. Dengeli puan cetveline ait örnek görsel aşağıda Şekil 2.12’de verilmiştir;



İşletmelerde performansı ölçümü yapılırken kullanılan modellerden bir diğeri “Thor” modelidir. 1993 yılında geliştirilen bu modelin temelinde müşteri memnuniyeti bulunmaktadır. Thor modeline göre insan kaynakları ile teknolojiadaki gelişimler verimliliği arttıracak ve fiyatları düşürecek olup süreçle birlikte mal ve hizmet kalitesini yükseltecektir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları ve teknolojik gelişmeler son tüketiciyi etkileyerek müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Modele ait örnek görsel aşağıda verilmiştir (Çınaroğlu, 2012);

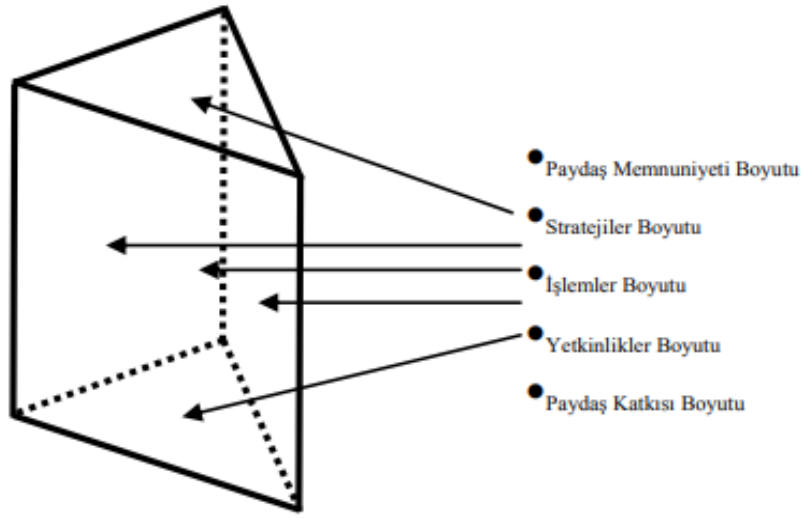


Şekil 2.13. Thor modeli (Çınaroğlu, 2012)

İşletmelerde performansı ölçümüne yönelik geliştirilen bir diğer model ise “Performans Prizması” modelidir. Neely ve Adams tarafından 2001 yılında geliştirilen modelin temelinde paydaş memnuniyeti yer almakta olup “paydaş memnuniyeti boyutu”, “stratejiler boyutu”, “işlemler boyutu”, “yetkinlikler boyutu” ve “paydaş katkısı boyutu” olmak üzere beş temel boyut bulunmaktadır (Neely ve Adams, 2001).

Performans prizması modeli diğer modellerden farklı olarak işletmelere paydaş bakış açısından değerlendirme imkanı vermektedir. İşletmelerin paydaşları arasında müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, hissedarlar ve yasal düzenleyiciler gibi çeşitli unsurlar yer almaktadır. Performans prizması modeli örgütlerin performans değerlendirmelerine çözüm olarak önerilen çok boyutlu bir ölçüm modelidir.

Performans prizması modelinde, paydaş memnuniyeti boyutunda paydaşlar ile bu paydaşların istek ve ihtiyaçları net olarak tanımlanmaktadır. Stratejiler boyutunda paydaşların istek ve ihtiyaçları ile işletme stratejileri arasındaki bağlantılar belirlenmektedir. İşlemler boyutunda ise stratejilerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlemler belirlenmektedir. Yetkinlikler boyutunda da işlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler ele alınmakta ve son boyut olan paydaş katkıları boyutunda ise yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için istenilen paydaş katkıları incelenmektedir (Neely ve Adams, 2001). Performans prizması modeline ait örnek görsel aşağıda Şekil 2.14’te verilmiştir;



Şekil 2.14. Performans Prizması modeli (Neely ve Adams, 2001)

2.4.3. Havacılık sektöründe performans göstergeleri

Havacılık sektöründe örgütsel performansın ölçülmesi için alanyazında genel olarak finansal performans göstergelerinin değerlendirilmesi ile finansal olmayan performans göstergelerinin değerlendirilmesi ve bütünlük performans göstergelerinin değerlendirilmesi olmak üzere üç farklı yaklaşım bulunmaktadır (Tokgöz vd., 2018).

Finansal göstergeler, işletmelerin performans ölçümlerinde yaygın olarak kullanılan geleneksel göstergeler olup işletmelerin finansal performanslarını ölçmek amacıyla finansal tablolarda yer alan göstergelerden yararlanılmaktadır. Finansal göstergeler, birbirine oranlanarak ya da geçmiş dönemler ile kıyaslanarak işletmelerin finansal durumu hakkında değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Alanyazında yaygın olarak kullanılan finansal performans göstergelerine ilişkin alanyazın taraması gerçekleştirilerek aşağıdaki tabloda yer verilmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır;

Tablo 2.4. Havacılık sektöründe incelenen finansal performans göstergeleri

Finansal Performans Göstergeleri	Alanyazında Yer Alan Çalışmalar
Yatırımların Geri Dönüşü (ROI)	(Hambrick, 1983; Wright vd., 1991; Kumar vd., 2002; Moore, 2005; Ortega vd., 2009)
Net Karlılık (Net Profit)	(Kling ve Smith, 1995; Moore, 2005; Shenglin vd., 2008; Low ve Cheng, 2011)
Öz Kaynak Karlılığı (ROE)	(Kim ve Lim, 1988; Yahaya, 2009; Panicker ve Seshadri, 2013; Dinçer vd., 2017)
Aktif Karlılığı (ROA)	(Kim ve Lim, 1988; Acquaah ve Ardekani, 2011; Dinçer vd., 2017)
Cari Oran (Current Ratio)	(Wang, 2008; Dinçer vd., 2017)
Kaldıraç Oranı (Debt Ratio)	(Feng ve Wang, 2000; Bigliardi ve Ivo Dormio, 2010)
Pazar Payı (Market Share)	(Leong, 2008; Ortega vd., 2009; Low ve Cheng, 2011; Zhang ve Zhang, 2021)

Alanyazın incelendiğinde havacılık sektöründe yaygın olarak kullanılan finansal performans göstergeleri *Yatırımların Geri Dönüşü (ROI)* (Hambrick, 1983; Wright vd., 1991; Kumar vd., 2002; Moore, 2005; Ortega vd., 2009), *Net Karlılık (Net Profit)* (Kling ve Smith, 1995; Moore, 2005; Shenglin vd., 2008; Low ve Cheng, 2011), *Öz Kaynak Karlılığı (ROE)* (Kim ve Lim, 1988; Yahaya, 2009; Panicker ve Seshadri, 2013; Dinçer vd., 2017), *Aktif Karlılığı (ROA)* (Kim ve Lim, 1988; Acquaah ve Ardekani, 2011; Dinçer vd., 2017), *Cari Oran (Current Ratio)* (Wang, 2008; Dinçer vd., 2017), *Kaldıraç Oranı (Debt Ratio)* (Feng ve Wang, 2000; Bigliardi ve Ivo Dormio, 2010) ve *Pazar Payı (Market Share)* (Leong, 2008; Ortega vd., 2009; Low ve Cheng, 2011; Zhang ve Zhang, 2021) şeklindedir. Finansal ölçütler geçmiş kararların sonuçlarını yansıttığından geçmişe yönelik ölçütler olarak da değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2013).

Finansal olmayan göstergeler, genellikle nesnel ya da nicel ölçümler yerine karar vericiler tarafından yapılan nitel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Carton ve Hofer, 2006). Günümüzde işletmeler, geçmişte kullanılan finansal performans göstergeleri yerine mal ve hizmet kalitesi, hız, yenilikçilik, dijitalleşme, örgütsel öğrenme, çevre ve sosyal sorumluluk gibi finansal değerlendirmeler içermeyen performans göstergeleri üzerine odaklanmıştır. Finansal olmayan göstergelerin dengeli bir şekilde ele alınarak ölçüm yapılması etkili bir işletme performansı ölçümünü sağlar (Ağca, 2009).

Alanyazın incelendiğinde havacılık sektöründe ele alınan finansal olmayan performans göstergeleri; dijitalleşme ve yenilikçilik performansının ölçülmesine yönelik göstergeler (Halpern vd., 2021; Aydın ve Kahraman, 2022), emniyet performansının ölçülmesine yönelik göstergeler (Shyur, 2008; Panagopoulos, vd., 2017), hizmet kalitesi performansının ölçülmesine yönelik göstergeler (Gemmell, 2007; Kossmann, 2017), eğitim ve öğretim performansının ölçülmesine yönelik göstergeler (Chen ve Li, 2016; Sun vd., 2021), çevresel performansın değerlendirilmesine yönelik göstergeler (Daley vd., 2008; Arjomandi ve Seufert, 2014) ve örgüt içi performansın ölçülmesine yönelik göstergeler (Ombuna ve Obere, 2018; Makalima, 2019) şeklinde incelenebilmektedir.

Öte yandan işletme performansının ölçülmesi için yalnızca finansal performans göstergeleri ya da sadece finansal olmayan performans göstergelerinin yanı sıra bu göstergelerin bütünleşik olarak kullanıldığı ve sektör özelinde değerlendirmeler ile çıkarımların yapıldığı çalışmalar da bulunmaktadır (Dinçer vd., 2017).

2.4.4. Havacılık sektöründe işletme performansının ölçülmesine yönelik araştırmalar

İşletme performansının ölçümüne yönelik olarak havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin tablo aşağıda Tablo 2.5'te verilmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur;

Tablo 2.5. İşletme performansının ölçümüne yönelik çalışmalar

İşletme Performansının Ölçümüne Yönelik Olarak Havacılık Sektörü Özelinde Gerçekleştirilen Çalışmalar	Çalışmaların Niteliği			Çalışmaların Temel Konuları				
	Araştırma Makalesi	Tez/ Rapor	Kitap	(Pazarlama Performansı)	(İK Performansı)	(Tedarik Zinciri Performansı)	(KSS ve İşletme Performansı)	(Performans Değerlendirme Modelleri)
(Park ve Cho, 1997)	X					X		
(Appiah-Adu vd., 2000)	X			X				
(Pate ve Beaumont, 2006)	X				X			
(Martin-Consuegra ve Esteban, 2007)	X			X				
(Zedekia, 2008)		X				X		
(Gencer ve Çetin, 2011)	X						X	
(Aydoğan, 2011)	X							X
(Demydyuk, 2012)	X							X
(Lee vd., 2013)	X						X	
(Babić vd., 2014)	X							X
(Dursun vd., 2014)	X							X
(Chen ve Li, 2016)	X							X
(Kuo vd., 2016)	X						X	
(Saranga ve Nagpal, 2016)	X			X				
(Dinçer vd., 2017)	X						X	
(Turhan, 2020)		X						X
(Akca, 2020)	X				X			

İşletme performansının değerlendirilmesine yönelik olarak havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen araştırmalardan ilki Park ve Cho tarafından 1997 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesidir. İlgili araştırma makalesinde, havayolu işletmelerinin stratejik ittifaklarının işletme performanslarına etkilerini analiz edebilmek için 56 havayolunu zaman serisi verileri ele alınıp ittifak üyeleri arasındaki ilişkilerin işletmelerin performansları üzerinde yaratmış olduğu doğrudan ve dolaylı etkiler analiz edilerek çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Park ve Cho, 1997).

Appiah-Adu vd. tarafından 2000 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde Birleşik Krallık havayolu işletmelerinin pazarlama kültürleri ile işletme performansları arasındaki ilişki ampirik olarak test edilmiştir. Ek olarak çalışmada araştırmacılar, pazarlama kültürü ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu ifade etmiş ve işletmelere performanslarını yükseltmeleri için birtakım önerilerde bulunmuşlardır (Appiah-Adu vd., 2000).

Pate ve Beaumont tarafından 2006 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, havayolu endüstrisinde yer alan tüm işletmelerin kendi performansını artırmak için etkin insan kaynakları yönetiminin önemli olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışmada Pate ve Beaumont örneklem olarak Avrupa’da faaliyet gösteren düşük maliyetli havayolu taşıyıcılarını incelemiş ve bu havayolu işletmelerinin performansları özelinde çeşitli çıkarımlarda bulunmuştur (Pate ve Beaumont, 2006).

Havacılık sektöründe işletme performansının değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen bir diğer çalışma ise Martin-Consuegra ve Esteban tarafından 2007 yılında yayımlanan araştırma makalesidir. İlgili araştırma makalesinde, havayolu endüstrisinde rekabetin arttıkça işletmelerin performanslarını ve rekabet avantajlarını kullanarak güçlerini arttırmaya önem verdikleri değerlendirilmiş ve pazar odaklı birtakım yönelimlerin havayolu işletmelerinin performansları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak çeşitli olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir (Martin-Consuegra ve Esteban, 2007).

Zedekia tarafından 2008 yılında gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde havacılık endüstrisinde tedarik zincirinin performans ölçümü için uygulama ve inceleme yapılmıştır. Bu kapsamda araştırma içerisinde havacılık endüstrisindeki tedarik zinciri performans ölçümü için kapsamlı bir model oluşturulmuş ve karşılaşılan zorluklar çeşitli yönleriyle değerlendirilmiştir (Zedekia, 2008).

Gencer ve Çetin tarafından 2011 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede stratejik planların değerlendirilmesinde kurumsal performans karnesi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ek olarak ilgili araştırma makalesinde havacılık sektörü özelinde mevcut durum analiz edilerek sektörel bazlı çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Gencer ve Çetin, 2011).

Aydoğan tarafından 2011 yılında yayımlanan araştırma makalesinde çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanılarak kavramsal bir performans ölçüm modeli

oluşturulmuştur. Ayrıca ilgili araştırma makalesinde oluşturulan bu model havacılık sektöründe uygulanarak sektörde yer alan işletmelerin performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmiş ve işletme performansları özelinde birtakım çıkarımlarda bulunulmuştur (Aydogan, 2011).

Demydyuk tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde havayolu işletmeleri için en uygun finansal anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi için araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan işletmelerin finansal performans göstergeleri ile havacılık sektörü özelinde çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Demydyuk, 2012).

Lee vd. tarafından 2013 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde bazı olumlu etkilerinin olduğunu ve işletme performansını dolaylı olarak artırdığına yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur (Lee vd., 2013).

Babić vd. tarafından 2014 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde havayolu endüstrisinde işletme performansını ölçmek için başta rakipler olmak üzere havayolu işletmelerinin uçuş sıklığı ve havayolu stratejik ittifaklarına üyelikleri gibi birtakım göstergeler ele alınarak çeşitli değerlendirmeler ve sektörel çıkarımlarda bulunulmuştur (Babić vd. , 2014).

Dursun vd. tarafından 2014 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde Türkiye’de 2003 sonrası özelleştirme faaliyetleriyle birlikte başta havayolu olmak üzere havacılık sektöründeki işletmelerin performanslarının genel olarak arttığı belirtilerek incelenmiştir. Çalışmada ayrıca Türk havacılık sektörünün liberalleşme sonrası performanslarının etkinliği özelinde çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Dursun vd., 2014).

Chen ve Li tarafından 2016 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, havacılık sektöründe emniyet yönetim süreçlerini gözlemlemek ve havacılık işletmelerinin emniyet performanslarını detaylı bir şekilde ele alarak kapsamlı bir değerlendirme yapmak için bir model önerilmiştir (Chen ve Li, 2016).

Kuo vd. tarafından 2016 yılında yayımlanan araştırma makalesinde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin havayolu işletmeleri tarafından etkin kullanımının

havayolu işletmelerinin performanslarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediğini ve işletme imajları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir (Kuo vd., 2016)

Saranga ve Nagpal tarafından 2016 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, Hint havayolu şirketlerinin operasyonel verimlilik etkenleri incelenmiştir. Ayrıca çalışmada havayolu işletmelerinin operasyonel verimliliğinin pazar performansı üzerinde oldukça etkili olduğu ifade edilerek Hint havayolu işletmeleri için değerlendirmeler yapılarak birtakım sektörel çıkarımlarda bulunulmuştur (Saranga ve Nagpal, 2016).

Dinçer vd. tarafından 2017 yılında yayımlanmış olan araştırma makalesinde, Avrupa bölgesinde yer alan havayolu işletmelerinin performansları Kurumsal Performans Karnesi yöntemi ile değerlendirilmiş ve bu kapsamda çok kriterli karar verme yöntemlerinden faydalanılarak sektörel bazlı birtakım değerlendirmelerde bulunulmuştur (Dinçer vd., 2017).

Havacılık sektöründe işletme performansının değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışmalardan bir diğeri ise Turhan tarafından 2020 yılında yayımlanmış olan yüksek lisans tezidir. İlgili araştırma içerisinde seçilmiş on havayolu işletmesinin 2010-2019 yılları arasındaki 10 yıllık finansal performans verileri belirlenen çok kriterli karar verme yöntemi ile ölçülerek bir başarı sıralaması elde edilmiş ve örneklem içerisindeki havayolu işletmeleri özelinde birtakım incelemeler ve değerlendirmelerde bulunulmuştur (Turhan, 2020).

Akca tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen araştırma makalesinde, havacılık işletmelerinde stratejik liderliğin işletme çalışanlarının performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu değerlendirilmiş ve havayolu işletmelerinin yönetsel uygulamalarına bu kapsamda bir katkı sunulmuştur (Akca, 2020).

İşletme performansının ölçümüne yönelik olarak havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen çalışmalarda performans kavramı; stratejik ittifaklar ve ittifakların havacılık işletmelerinin performansı üzerine etkileri (Park ve Cho, 1997), pazar odaklılık ve pazarlama performansı ölçümü (Appiah-Adu vd., 2000; Martin-Consuegra ve Esteban, 2007; Saranga ve Nagpal, 2016), insan kaynakları yönetimi ve performans üzerine etkileri (Pate ve Beaumont, 2006; Akca, 2020), havacılık endüstrisinde tedarik zinciri performansının ölçülmesi (Zedekia, 2008), kurumsal performans karnesi (Gencer ve

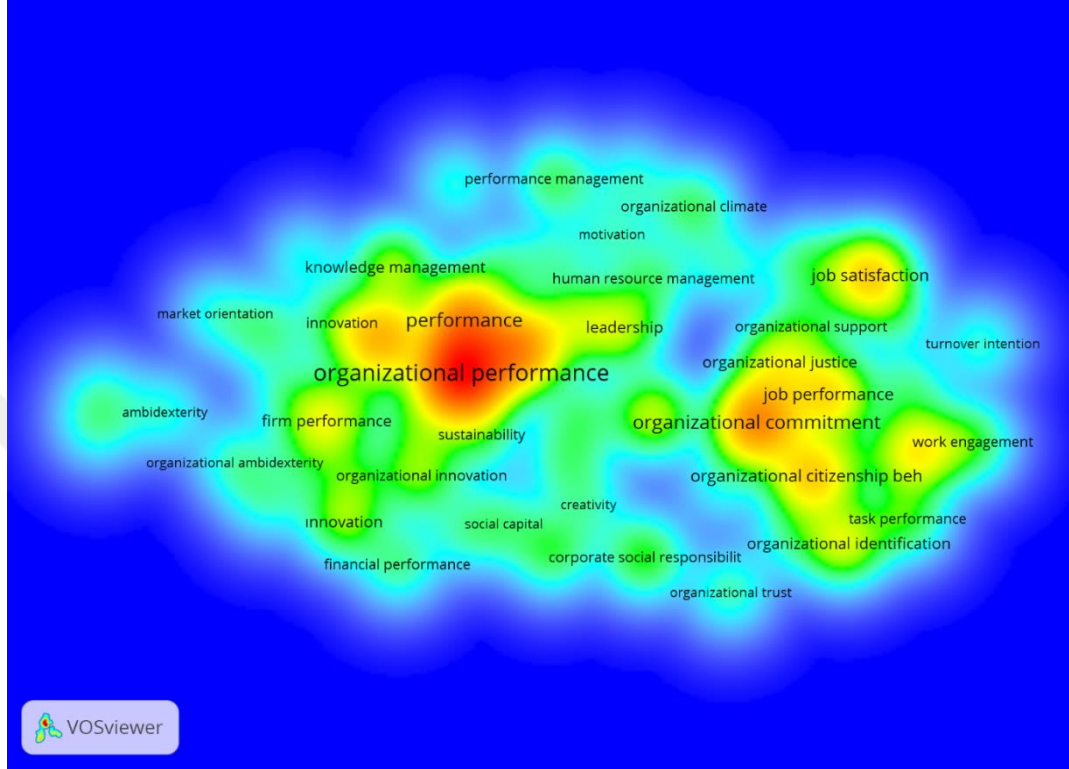
Çetin, 2011; Dinçer vd., 2017), performans değerlendirme modelleri (Aydoğan, 2011; Demydyuk, 2012; Turhan, 2020), kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin performans üzerine etkileri (Lee vd., 2013), havacılıkta emniyet yönetimi performansı (Chen ve Li, 2016) ile ilgili çalışmalar içerisinde değerlendirilmiştir.

Havacılık sektöründe performans göstergeleri ile ilgili her ne kadar alanyazında sektörün paydaşları olan havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri ... vb. özelinde çalışmalar bulunsa da (Zhu, 2011; Kiracı ve Bakır, 2019) tüm paydaşları kapsayan bir çalışma bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile, alanyazın incelendiğinde sektörün tüm paydaşlarını ele alan ve işletme performanslarını ölçen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Alanyazında yaygın olarak sektörün paydaşlarından havayolu işletmeleri ile ilgili performans değerlendirme çalışmaları ele alınmış (Arjomandi ve Seufert, 2014) ve performans ölçütleri olarak finansal veriler sıklıkla kullanılmıştır. Öte yandan, performans ölçümünün tek boyutlu ya da sadece finansal verilere dayanması eksiklikler ile sorunlara yol açabilmekte ve rekabette üstünlük kazanmak için işletmelerin performans ölçümlerinde çok boyutlu sistemleri kullanmalarının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir (Başat, 2009).

Bu çalışmada havacılık sektörünün kendine has yapısı, sektörde yaşanan sıkı rekabet ve yöneticiler tarafından finansal verilerin paylaşılmasının istenilmemesi gibi nedenlerden dolayı finansal göstergeler incelenememiştir. Ek olarak, havacılık sektörünün farklı paydaşlarının aynı anda bu çalışmada değerlendirilmesinden dolayı işletmeler arasında sadece finansal karşılaştırmalar yapılmasının uygun olmayacağı göz önüne alınmış ve finansal olmayan performans göstergelerinden de hareketle Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin performansları üzerine odaklanılmıştır.

Öncelikle havacılık sektöründe performans göstergeleri belirlenip konu ile ilgili anket oluşturulurken alanyazında yer alan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışmalardan sektörün tüm paydaşlarını kapsayan ve finansal olmayan performans göstergeleri belirlenerek bu çalışmada kullanılmak üzere anket formuna işlenmiştir. Bu kapsamda öncelikle Web of Science veri tabanında son 10 yılda yayımlanan makale çalışmalarında “örgütsel performans” terimi, çalışmaların anahtar kelimeleri referans alınarak taratılmış ve elde edilen bibliyometrik veriler VOSviewer programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan görsel değerlendirmeler sonucunda “örgütsel performans”

kavramının alanyazında hangi kavramlarla birlikte daha sık kullanıldığı aşağıda Şekil 2.15'te verilmiş ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.15. Örgütsel performans ile ilgili çalışmaların görünümü

Örgütsel performansa ilişkin veriler, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerine sorulmuş olan yapılandırılmış soru formu uygulaması ile elde edilmiştir. Soru formunda, alanyazından hareketle oluşturulan örgütsel performans göstergelerine ilişkin tablo aşağıda Tablo 2.6'da verilmiştir;

Tablo 2.6. Örgütsel performans göstergeleri ve alanyazından örnek çalışmalar

Performans Göstergesi	Alanyazında Yapılan Çalışmalar
<i>Endüstri 4.0 Kullanımı ve Dijitalleşme Performansı</i>	(Valdés vd., 2018; Atalık vd., 2019; Halpern vd., 2021; Aydın ve Kahraman, 2022)
<i>Yenilikçilik Performansı</i>	(Değirmencioğlu, 2006; Nakamura vd., 2013; Sümerli Sarıgül ve Coşkun, 2022)
<i>Eğitim ve Öğretim Performansı</i>	(Tseng ve Lee, 2009; Chen ve Li, 2016; Abdullah, 2020; Sun vd., 2021)
<i>Hizmet Kalitesi Performansı</i>	(Gemmell, 2007; Kossmann, 2017; Büyüközkan, Havle, ve Feyzioğlu, 2020)
<i>Çevresel Performans</i>	(Székely ve Knirsch, 2005; Daley vd., 2008; Lee ve Mo, 2011; Bhatti vd., 2013; Arjomandi ve Seufert, 2014)
<i>Sosyal Sorumluluk Performansı</i>	(Székely ve Knirsch, 2005; Searcy, 2012; Bhatti vd., 2013; Büyüközkan ve Karabulut, 2018)
<i>Örgüt İçi Performans</i>	(Tseng ve Lee, 2009; Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012; Saranga ve Nagpal, 2016; Ombuna ve Obere, 2018; Pambreni vd., 2019; Makalima, 2019)
<i>Emniyet Performansı</i>	(Shyur, 2008; Panagopoulos vd., 2017; Ioannou vd., 2017; Kaspers vd., 2019; Majid vd., 2022; Bartulović ve Steiner, 2023)

Tablo 2.6’da örgütsel performans göstergelerine ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda finansal olmayan örgütsel performans göstergeleri genel olarak; Endüstri 4.0 kullanımı ve dijitalleşme performansı (Valdés vd., 2018; Atalık vd., 2019; Halpern vd., 2021; Aydın ve Kahraman, 2022), yenilikçilik performansı (Değirmencioğlu, 2006; Nakamura vd., 2013; Sümerli Sarıgül ve Coşkun, 2022), eğitim ve öğretim performansı (Tseng ve Lee, 2009; Chen ve Li, 2016; Abdullah, 2020; Sun vd., 2021), hizmet kalitesi performansı (Gemmell, 2007; Kossmann, 2017; Büyüközkan vd., 2020), çevresel performans (Székely ve Knirsch, 2005; Daley vd., 2008; Lee ve Mo, 2011; Bhatti vd., 2013; Arjomandi ve Seufert, 2014), sosyal sorumluluk performansı (Székely ve Knirsch, 2005; Searcy, 2012; Bhatti, vd., 2013; Büyüközkan ve Karabulut, 2018), örgüt içi performans (Tseng ve Lee, 2009; Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012; Saranga ve Nagpal, 2016; Ombuna ve Obere, 2018; Pambreni vd., 2019; Makalima, 2019) ve emniyet performansı (Shyur, 2008; Panagopoulos vd., 2017; Ioannou vd., 2017; Kaspers vd., 2019; Majid vd., 2022; Bartulović ve Steiner, 2023) başlıkları altında ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında yukarıda ele alınan 8 başlık altında toplamda 45 soru seti oluşturulmuş ve soru formunda yer almıştır.

Çalışmanın sonraki bölümünde Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmeleri arasındaki örgütsel ağ, rekabet stratejileri ve performans ilişkisi araştırma sorusu çerçevesinde ele alınarak değerlendirmelerde bulunulmuş ve araştırmanın örneklemi, veri toplama araçları, araştırma modelinin kapsam ile analiz ve bulguları detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

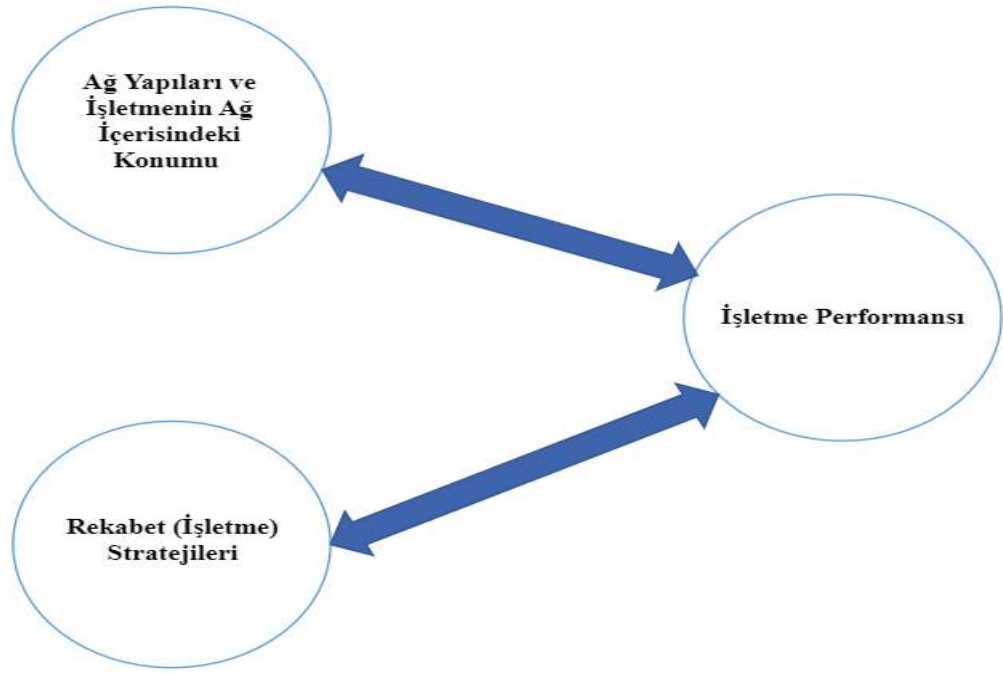


3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın kavramsal modeli ele alınmış ve araştırma sorusu çerçevesinde değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışma içerisinde kullanılan tüm veri toplama teknikleri sırasıyla incelenmiş, ardından verilerin analizi aşamasına geçilerek analiz sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak gerçekleştirilen analizler çerçevesinde ulaşılan bulgular değerlendirilerek çıkarımlarda bulunulmuştur.

3.1. Çalışmanın Kavramsal Modeli ve Araştırma Sorusu

Çalışmada ilk olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili alanyazında oldukça sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir. Alanyazında incelenen çalışmalarda modelin alt bileşenleri özelinde yapılan araştırmalar arasında rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkili olduğuna yönelik çalışmalar (Yamin vd., 1999; Kumar, vd., 2002; Ortega, vd., 2009) bulunmaktadır. Bu durum havacılık sektörü örneği üzerinden bu çalışma içerisinde incelenmiştir. Yine alt bileşenlerden işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapıları ve ağdaki konumlarının işletmelerin performansları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin çalışmalar da (Gulati vd., 2011; Gonzalez vd., 2014; Fonfara vd., 2021) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları içerisindeki konumları, stratejileri ile bunların işletme performanslarına olan etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kavramsal gerekçelerden hareketle çalışmada Şekil 3.1’de belirtilen kavramsal araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırma sorusu çerçevesinde ele alınarak incelenmiştir;



Şekil 3.1. Çalışmanın kavramsal modeli

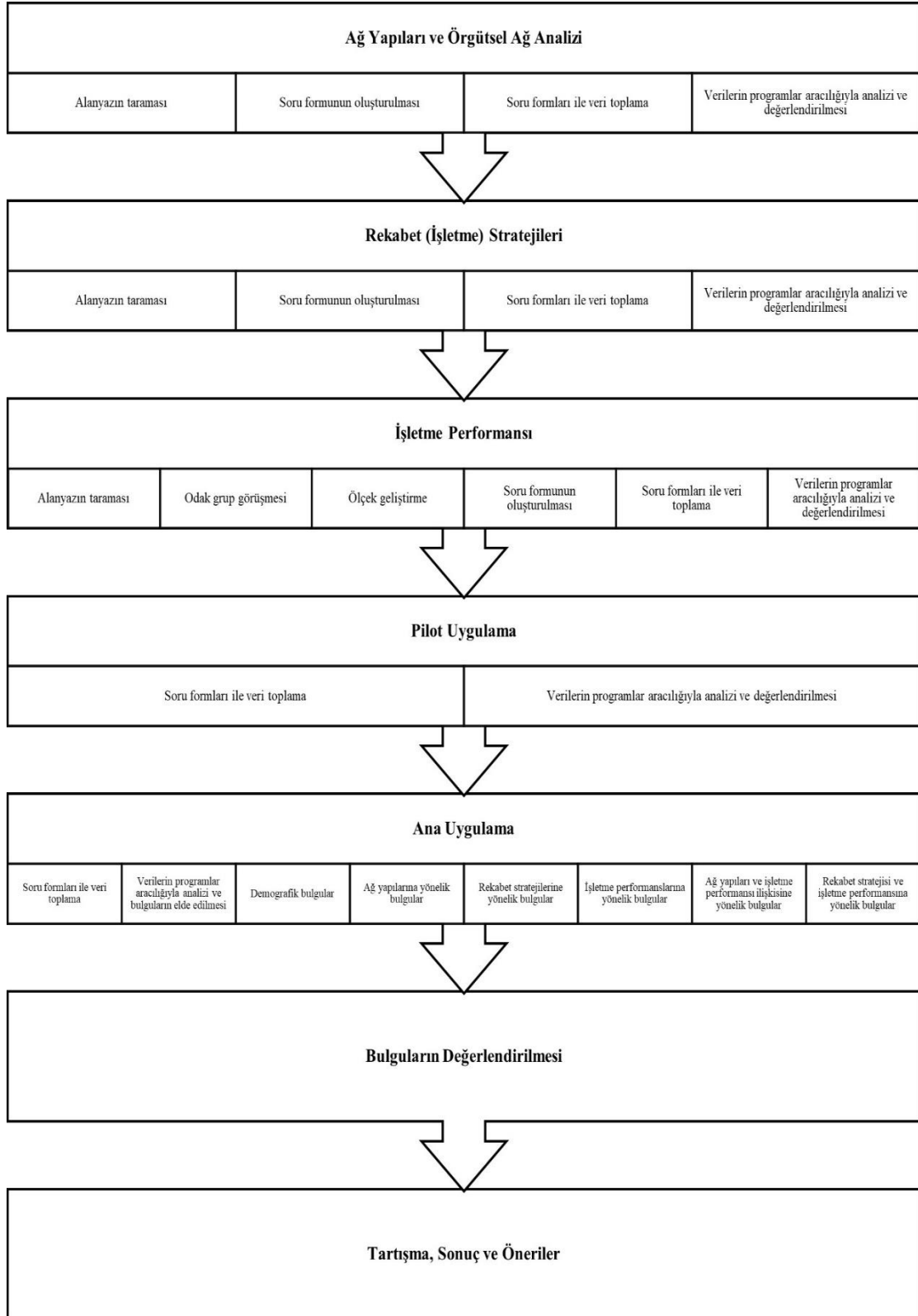
Örgütsel ağ kuramı bir ekosistem içerisindeki işletmelerin birbiriyle olan etkileşimleri üzerine odaklanmakta olup (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011) bu çalışmada havacılık işletmelerinin birbiriyle etkileşim kurdukları ortak ekosistem havalimanı olarak belirlenmiştir. Çalışmanın bir havalimanında gerçekleşmesi işletmeler arası ilişkilerin ve modelin daha iyi anlamlandırılmasında kolaylık sağlayacaktır. Havalimanlarındaki havacılık işletmelerine; yer hizmetleri işletmeleri, uçak bakım kuruluşları, ikram kuruluşları, havayolu işletmeleri gibi işletmeler örnek olarak gösterilebilir. Bu kapsamda çalışma, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesi ile çalışmanın kavramsal modeli üzerinde analizler gerçekleştirilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bu kapsamda çalışma içerisinde yanıt bulması beklenen temel araştırma sorusu aşağıda belirtilmiştir;

Araştırma Sorusu: “Havacılık işletmelerinde ağ yapıları, rekabet stratejileri ve işletme performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?”

Araştırma süreci boyunca temel araştırma sorusu ve araştırma modeli çerçevesinde havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri üzerinde analizler yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışma modeli kapsamında değerlendirilen değişkenler arasındaki ilişkiler hem ikili ilişkiler bağlamında hem de bütüncül olarak ele alınmış ve araştırma sorusu çerçevesinde incelemeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan model detaylı bir şekilde görselleştirilerek akış diyagramı haline getirilmiş ve aşağıda Şekil 3.2’de sunulmuştur;





Şekil 3.2. Çalışmada kullanılan modele ait akış diyagramı

3.2. Veri Toplama Teknikleri

Bilim insanları tarafından gerçekleştirilen tüm araştırmalardaki bilgilerin geçeli ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen bilimsel araştırmalarda özen ve ciddiyet gösterilmelidir. Çalışmada, keşfedici ve doğrulayıcı araştırma desenleri bir arada kullanılarak “karma” araştırma deseni (Clark ve Ivankova, 2015; Creswell ve Creswell, 2017) ile havacılık sektörü özelinde uygulama yapılmıştır. Çalışmada araştırmacı verilerin toplanması için gerçekleştirilen tüm ön analiz, uygulama ve veri toplama süreçleri ile verilerin işlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin hepsinde doğrudan yer almıştır. Çalışmada örgütsel ağ analizi sürecinde yapılandırılmış soru formları ile işletmelerin üst düzey yöneticilerinden alınan bilgiler doğrultusunda sosyal ağ analizleri gerçekleştirilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada, sosyal ağ analizinde yaygın olarak kullanılan “UCINET 6.0” programı ile çeşitli incelemeler gerçekleştirilmiştir. Rekabet stratejileri ile ilgili olarak üst düzey yöneticilere anket uygulanmış ve işletmelerin rekabet stratejileri Porter Jenerik Stratejileri ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde incelenmiştir. İşletme performansı ölçümüne yönelik olan veriler ise anket yöntemi ile toplanmış ve işletmelerin yıllık raporları ile birincil kaynaklarından üst düzey yöneticilere sorulmuş olan yapılandırılmış soru formu uygulaması ile elde edilmiştir. Anket formları havalimanında faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından yüz yüze ve çevrimiçi olacak şekilde doldurulmuştur. Anket ve ikincil veri toplama yöntemleriyle elde edilen veriler araştırma modeli üzerinde regresyon testleri gerçekleştirilerek test edilmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Daha sonra ağ analizi için elde edilen veriler “UCINET 6.0” programına aktararak aktörler arası ilişkilere odaklanılmış ve araştırma sorusu çerçevesinde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bilimsel araştırmalarda etik ile ilgili uygulama ve değerlendirmelerin önemi oldukça yüksektir. Bu kapsamda çalışmanın etik kurul izinleri 19.06.2023 tarihinde alınmıştır. Çalışma süresi boyunca araştırmacı tüm etik kuralları dikkatli bir şekilde uygulamıştır. Çalışma içerisinde yer alan pilot uygulama için gerçekleştirilen görüşmeler Haziran 2023- Temmuz 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana uygulaması ise Ağustos 2023- Ekim 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Çalışma modelinin ilk bölümü olan örgütsel ağ analizine yönelik olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve işletmeler düzeyindeki ağ yapılarını inceleyen çalışmalar

ele alınarak havacılık sektörüne uyarlanmıştır. Bu kapsamda, işletmeler arasındaki ağ analizine odaklanan “ortalama kaç iş yapmaktasınız?”, “ortalama kaç yönetici tanımaktasınız?”, “hangi işletmeler ile en çok/en az çalışmayı tercih edersiniz?” şeklindeki sorular ile ağ düzenekleri içerisinde yer alan işletmelerin birbirlerine karşı oluşturdukları “itibar” ve “güven” düzeylerini ölçmeye yönelik olarak belirlenen toplamda 6 açık uçlu soru ile ağ düzeneklerinin analizleri yapılmıştır. Çalışmada kullanılan örgütsel ağ analizlerine yönelik sorular, ekte yer alan araştırma kapsamında oluşturulan anket formu içerisinde belirtilmiştir.

Çalışma modelinin ikinci bölümü olan havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri bölümünde, Porter Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde analiz etmek için yöneticilere çoktan seçmeli yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Çalışmada kullanılan soru seti (Aldemir, 2018) ve (Aldemir vd., 2021) çalışmalarından hareketle oluşturulmuş olup işletmelerin rekabet stratejilerini belirleyebilmek amacıyla bu çalışmada kullanılmıştır. Aldemir (2018), çalışmasında havayolu işletmelerinin Porter’ın jenerik stratejilerinden hangisini izlediklerini anlamlandırmak ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojilerinden hangisini uyguladıklarını belirleyebilmek için işletme yöneticilerine 14 çoktan seçmeli soru sormuş ve havayolu işletmelerinin faaliyetlerinde uyguladıkları jenerik stratejilerini ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojilerini belirlemiştir. Bu çalışmada ise Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan işletmelerin rekabet stratejilerini belirleyebilmek amacıyla incelenen soru seti (Aldemir, 2018) ve (Aldemir vd., 2021) çalışmalarından hareketle oluşturulmuş olan yapılandırılmış çoktan seçmeli soruların havacılık işletmelerine uyarlanması ile elde edilmiştir. Çalışmada kullanılacak olan çoktan seçmeli yapılandırılmış soru setinin kullanımına yönelik olarak yazar tarafından gerekli izin alınmış olup anket formunun ikinci bölümünde yer alacak olan sorular doğrudan işletme yöneticilerine sorulmuştur. Sorulardan elde edilen yanıtlar sonrasında Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin Porter’ın rekabet stratejilerinden hangilerini izledikleri ile Miles ve Snow’un rekabet tipolojilerinden hangilerini benimsedikleri belirlenmiş ve incelenen araştırma sorusu çerçevesinde ağ analizinde kullanılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Çalışma modelinin üçüncü bölümünde; ilk olarak alanyazında yer alan işletme performansı ölçüm modelleri incelenmiş, ardından havacılık sektöründe işletme

performanslarının ölçülmesine yönelik araştırmalar değerlendirilerek çalışmada kullanılan işletme performansının ölçümüne yönelik sorular hazırlanmıştır. Daha sonra, havacılık sektörünün kendine özgü yapısı nedeniyle farklı performans göstergelerinin de değerlendirilebileceği düşünülerek alanyazın taramasına ek olarak çalışmanın kapsamı genişletilmiş ve araştırmayı derinleştirmek için alanyazında yer alan performans göstergelerine destekleyici olarak 6 kişilik bir odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri; katılımcı sayısının 6 ile 12 arasında ve süresinin genellikle 1 ile 3 saat arasında değişebildiği, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde, yapılandırılmamış ve doğal bir ortamda tartışmaların sağlandığı sistematik bir süreçtir (Kavak, 2013). Odak grup görüşmesi; 1 akademisyen moderatör ve 5 farklı havacılık işletmesinin çalışanı olmak üzere toplam 6 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, katılımcıların demografik, ekonomik yapı gibi unsurlar açısından homojen kalmasına ve konu hakkında bilgi sahibi olmalarına dikkat edilmiştir (İşlamoğlu ve Alınacı, 2016). Odak grup görüşmesi yaklaşık olarak 1 saat sürmüştür. Odak grup görüşmesi sonucunda, katılımcılar havacılık sektöründe performans göstergeleri ile ilgili görüşlerini tartışmışlardır. Görüşme sonrasında elde edilen veriler araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen göstergeler anket formuna işlenerek desteklenmiştir. Ardından alanlarında uzman akademisyenler tarafından içerik incelenmesi ve geri beslemeler yapılarak ankete son hali verilmiştir. Son olarak ankete ölçek geliştirme çalışması yapılarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili ölçülebilen ya da gözlemlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı, keşfetmeyi ya da bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Büyüköztürk, 2004). Faktör analizi kendi içerisinde açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulamayı faktör analizi (DFA) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem uygulanmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup ölçekteki gözlenen değişkenlerden hareketle gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır. Başka bir ifade ile açımlayıcı faktör analizinde ölçülebilen ve görülebilen çok sayıdaki özelliğin arkasında olan ve gözlenemeyen, ölçülemeyen gerçek nedenler ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır (Field, 2013). Doğrulamayı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden belirlenen bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur. Başka bir deyişle doğrulamayı faktör analizi ile daha önceden

araştırmacı tarafından belirlenmiş bir yapının doğrulanması için testler gerçekleştirilmesi söz konusudur (Yaşlıoğlu, 2017). Doğrulamayı faktör analizi daha önceden keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015).

İlk olarak, performans anketinde yer alan ve yöneticilere sorulacak olan 5'li likert tipi 8 faktör ve 45 adet soruya uygulanacak olan analizler için 162 kişilik üst, orta ya da alt düzey yönetici grubuna anket uygulanması hedeflenmiştir. Anket verileri Google Forms üzerinden oluşturulan soru formları ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Toplanan soru kâğıtlarından 21 tanesi soru atlama ve bazı bölümlerde yer alan tüm sorulara aynı yanıtı verme gibi nedenlerden dolayı güvenilir bulunmamış ve analizlere dâhil edilmemiştir. Toplamda ise 141 soru kâğıdı ile çalışmaya devam edilmiştir. İlk olarak çalışmada, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi ile güvenilirlik analizleri uygulanmıştır.

Güvenilirlik analizi için tüm faktör ve alt boyutlara öncelikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi uygulanmıştır. Çalışmada, özellikle faktör analizinin iyi olup olmadığı konusunda fikir veren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin 1'e yakın olmasına ve değişkenler arasında bir korelasyonun olup olmadığı konusunda fikir veren Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) sonuçlarının yüksek olup olmadığına dikkat edilmiştir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü; 0 ile 1 arasında değişen bir katsayı olup bu katsayının 0,5'ten küçük olması durumunda faktör analizinin gerçekleştirilemeyeceği, 0,6-0,7 katsayıları aralığında kabul edilebilir olduğu, 0,7-0,8 katsayıları aralığında iyi, 0,8-0,9 aralığında çok iyi ve 0,9-1 aralığında ise mükemmel olarak değerlendirileceği bilinmektedir (İslamoğlu ve Almaçık, 2016).

Barlett'in küresellik testi, verilere ilişkin korelasyon matrislerini kullanarak analize dahil edilen değişkenler arasında genel bir ilişki olup olmadığını test etmektedir. Bu testin sonucu anlamlı ise ($p < 0,05$) değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkiler olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir.

Çalışmanın faktör analizi KMO ve Barlett testi tablosu aşağıda Tablo 3.1'de verilmiştir;

Tablo 3.1. Performans göstergeleri için KMO ve Barlett testleri sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçüsü		,924
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5603,164
	Serbestlik derecesi	666
	Sig. Değeri (p)	,000

Bu çalışmada KMO değerine göre (0,924) örneklemin faktör analizi açısından yeterliliğinin mükemmel olduğu değerlendirilmektedir. Ek olarak Barlett testi anlamlı çıkmış ($p=0.000$) olup veriler faktör analizine uygun bulunmuştur.

Ardından her bir faktörün yüklenmelerini analiz etmek için sırasıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve faktörlerin toplam varyansı açıklama oranları analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 3.2. Performans göstergeleri için açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Faktör	Toplam Varyansı Açıklama Oranı
Endüstri 4.0 Kullanımı ve Dijitalleşme Performansı	%77,291
Yenilikçilik Performansı	%79,237
Eğitim ve Öğretim Performansı	%80,486
Hizmet Kalitesi Performansı	%73,718
Çevresel Performans	%82,107
Sosyal Sorumluluk Performansı	%75,554
Örgüt İçi Performans	%75,959
Emniyet Performansı	%80,057

Yukarıdaki tablodan hareketle, faktörlerin dağılımlarının anlamlı ve açıklayıcılık oranlarının yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmada, işletme performanslarının ölçülmesine yönelik 8 faktör ve 45 soru hazırlanmıştır. Çalışmada, işletme performanslarının ölçülmesine yönelik sorular ekte yer alan anket formu içerisinde belirtilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizi aşamasında, çalışma modelinin işlevselliğini ölçmek ve anket formunun geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinden 10 tanesi seçilerek pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma içerisinde araştırma sorusu çerçevesinde değerlendirmeler yapılmış ve ana örneklem üzerindeki analizler için ön hazırlık çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ana örneklem çerçevesinde havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 36 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Havalimanı içerisinde yer alan 36 havacılık işletmesinden 5 işletme verilerinin açık bir şekilde paylaşılmasını istememiş ve 1 havacılık işletmesinin yöneticisinin de belirtmiş olduğu yanıtların tutarsız olduğu değerlendirilerek toplamda 30 havacılık işletmesinin verisi çalışmaya dahil edilerek sınıflandırılmıştır. Yüz yüze ve çevrimiçi görüşme yoluyla elde edilen anketlerde toplam 30 havacılık işletmesine verilerin gizliliği göz önünde bulundurularak sıralı bir kod verilmiş ve veriler analize hazır hale getirilmiştir. Bu çalışmada havacılık işletmelerinin isimlerinin doğrudan kullanılmamasının nedeni, havacılık sektörünün rekabetçi yapısından kaynaklanmakta ve bilgilerin rakip ya da diğer işletmeler tarafından elde edilmesinin önüne geçilmesinin istenilmesidir. Havacılık sektörünün ülkeler için kritik bir önem taşıması nedeniyle de çalışmanın verileri oldukça hassas olup bu kapsamda havalimanı içerisinde yer alan işletmelerin isimlerinin yerine faaliyet alanlarını gösteren sıralı kodlamalar yapılarak analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışmanın ana örneklemine oluşturan ve Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesine, işletme numarası ve işletme kodu verilmiş olup kısaltmalara ilişkin bilgiler ise şu şekilde açıklanmıştır;

- HVY: *Havayolu İşletmeleri*
- YRH: *Yer Hizmetleri İşletmeleri*
- GNL: *Genel Havacılık İşletmeleri*
- İKR: *İkram Hizmetleri İşletmeleri*
- KRG: *Hava Kargo İşletmeleri*
- HVL: *Havalimanı İşletmeleri*
- BKM: *Hava Aracı Bakım İşletmesi*

- YKT: *Havalimanı Yakıt İşletmeleri*

Verilerin analiz edilmesi sürecinde öncelikle havalimanı içerisinde yer alan 30 havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yanıtları toplu bir şekilde derlenmiş ve analize hazır hale getirilmiştir.

3.3.1. Çalışmanın demografik bulguları

Çalışmanın verilerinin analizi aşamasında ilk olarak, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesi ile çalışmaya katılan işletmelerin üst düzey yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan karma ve demografik soruların yanıtları incelenmiştir. Karma ve demografik sorular bölümünde katılımcılara; unvanları, işletmelerinin faaliyet alanları, kaç yıldır aktif olarak faaliyet gösterdiği, işletmede çalışan personel sayıları, yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin çeşitli sorular sorularak ana örneklem daha iyi anlaşılmasına çalışılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde çalışmaya katılan 30 havacılık işletmesinin faaliyet alanlarına ve havalimanı içerisinde aktif olarak kaç yıl süreyle faaliyet gösterdiklerine ilişkin tablo aşağıda Tablo 3.3'te verilmiştir;

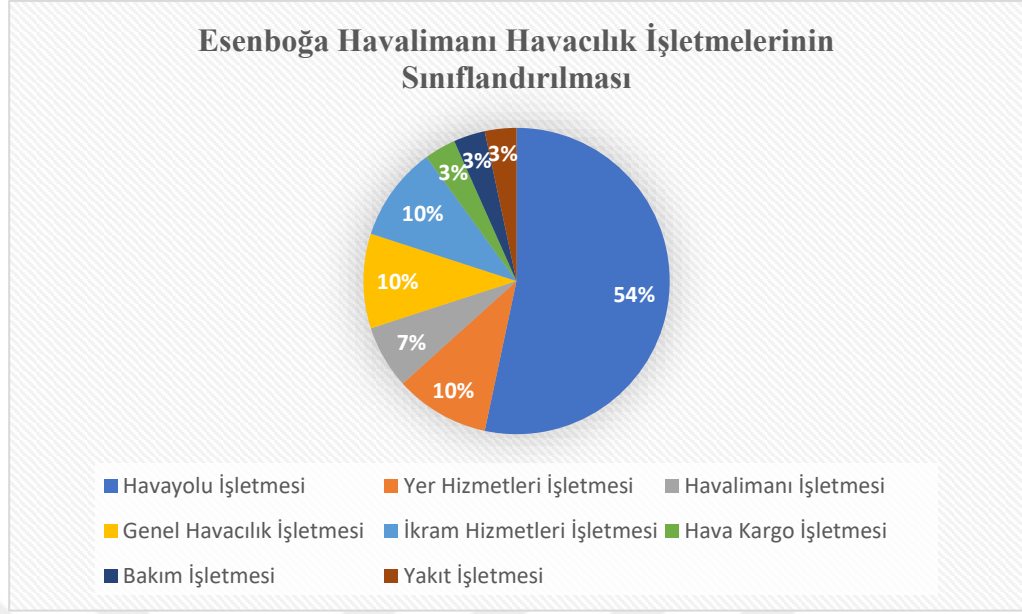
Tablo 3.3. *Çalışmada yer alan işletmelerin faaliyet alanları ve aktif faaliyet süreleri*

İşletme Kodu (ID)	Faaliyet Alanı	Aktif Faaliyet Süresi
BKM1	Bakım İşletmesi	10 yıldan fazla
GNL1	Genel Havacılık İşletmesi	10 yıldan fazla
GNL2	Genel Havacılık İşletmesi	10 yıldan fazla
GNL3	Genel Havacılık İşletmesi	10 yıldan fazla
HVL1	Havalimanı İşletmesi	10 yıldan fazla
HVL2	Havalimanı İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY1	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY2	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY3	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY4	Havayolu İşletmesi	5-10 yıl
HVY5	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla

Tablo 3.3. (Devam) Çalışmada yer alan işletmelerin faaliyet alanları ve aktif faaliyet süreleri

HVY6	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY7	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY8	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY9	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY10	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY11	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY12	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY13	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY14	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY15	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
HVY16	Havayolu İşletmesi	10 yıldan fazla
İKR1	İkram Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla
İKR2	İkram Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla
İKR3	İkram Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla
KRG1	Hava Kargo İşletmesi	10 yıldan fazla
YKT1	Yakıt İşletmesi	10 yıldan fazla
YRH1	Yer Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla
YRH2	Yer Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla
YRH3	Yer Hizmetleri İşletmesi	10 yıldan fazla

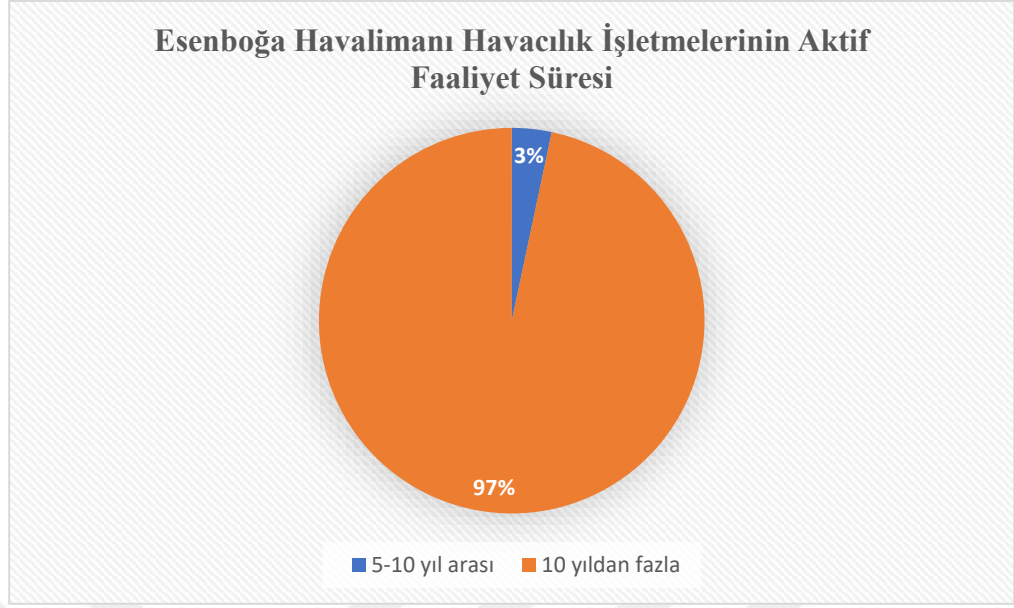
Tablo 3.3'te detaylı bir şekilde incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde bu çalışmaya katılan 30 havacılık işletmesinin 8 alt kategori içerisinde sınıflandırılabilceği değerlendirilmiştir. Havacılık işletmelerinin sınıflandırılmasına yönelik olarak hazırlanan grafik aşağıda Şekil 3.3'te belirtilmiştir;



Şekil 3.3. *Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin sınıflandırılması*

Bu kapsamda çalışmaya katılan 30 havacılık işletmesi; havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri, havalimanı işletmeleri, genel havacılık işletmeleri, ikram hizmetleri işletmeleri, hava kargo işletmeleri, hava aracı bakım işletmeleri ve havalimanı yakıt işletmeleri olmak üzere toplamda 8 alt kategori içerisinde sınıflandırılmıştır.

Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin aktif faaliyet süreleri aşağıda Şekil 3.4'te belirtilmiştir;



Şekil 3.4. *Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin aktif faaliyet süresi*

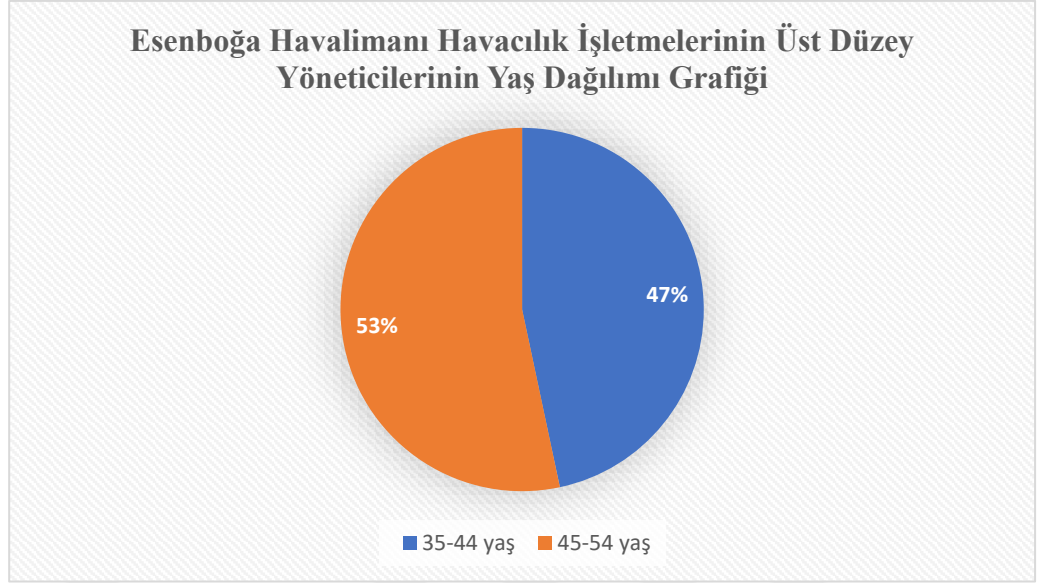
Yukarıdaki grafikten hareketle çalışmaya katılan 30 havacılık işletmesinin tamamına yakınının 10 yıldan fazla süredir havalimanı ekosistemi içerisinde aktif olarak faaliyet gösterdikleri ifade edilebilir.

Çalışma içerisinde ele alınan bir diğer demografik veri ise Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren ve çalışmaya katılan 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin yaş, cinsiyet ve eğitim durumu olup bunları gösteren tablo aşağıda Tablo 3.4’te verilmiştir;

Tablo 3.4. Çalışmada yer alan katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim durumları

İşletme Kodu (ID)	Katılımcı Yaş	Katılımcı Cinsiyet	Katılımcı Eğitim Durumu
BKM1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
GNL1	35-44 yaş	Erkek	Lisans
GNL2	35-44 yaş	Erkek	Lisans
GNL3	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVL1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVL2	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY2	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY3	45-54 yaş	Erkek	Yüksek Lisans
HVY4	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY5	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY6	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY7	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY8	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY9	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY10	45-54 yaş	Erkek	Lisans
HVY11	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY12	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY13	35-44 yaş	Kadın	Yüksek Lisans
HVY14	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY15	35-44 yaş	Erkek	Lisans
HVY16	45-54 yaş	Erkek	Lisans
İKR1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
İKR2	35-44 yaş	Kadın	Lisans
İKR3	45-54 yaş	Erkek	Yüksek Lisans
KRG1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
YKT1	35-44 yaş	Erkek	Lisans
YRH1	45-54 yaş	Erkek	Lisans
YRH2	35-44 yaş	Erkek	Lisans
YRH3	45-54 yaş	Erkek	Lisans

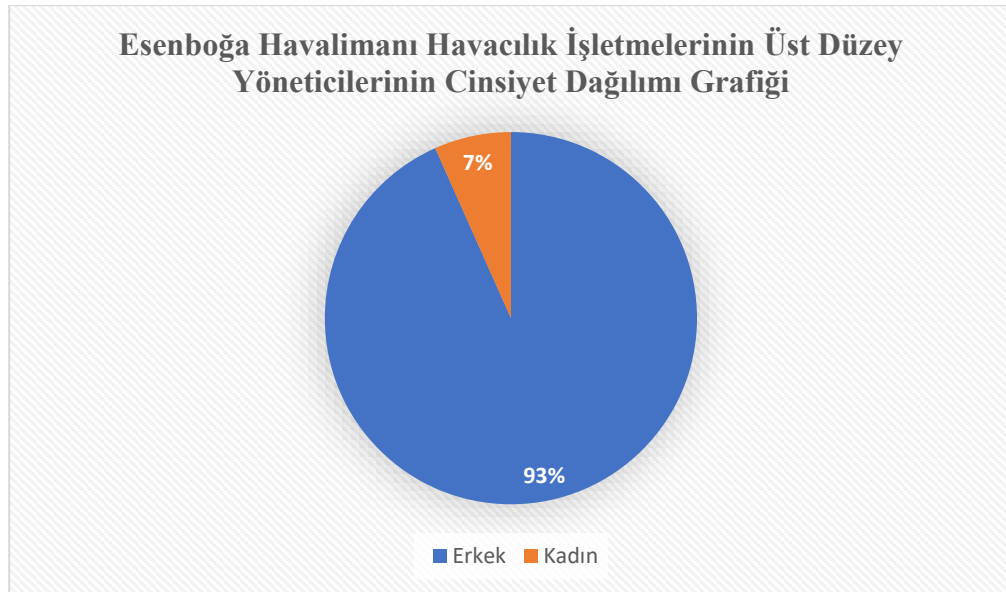
Tablo 3.4, detaylı bir şekilde incelendiğinde havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yaş dağılımlarını gösteren grafik aşağıda verilmiştir (Şekil 3.5);



Şekil 3.5. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yaş dağılımı grafiği

Yukarıdaki grafik incelendiğinde Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun 45-54 yaş arasında yer aldığı belirtilebilir.

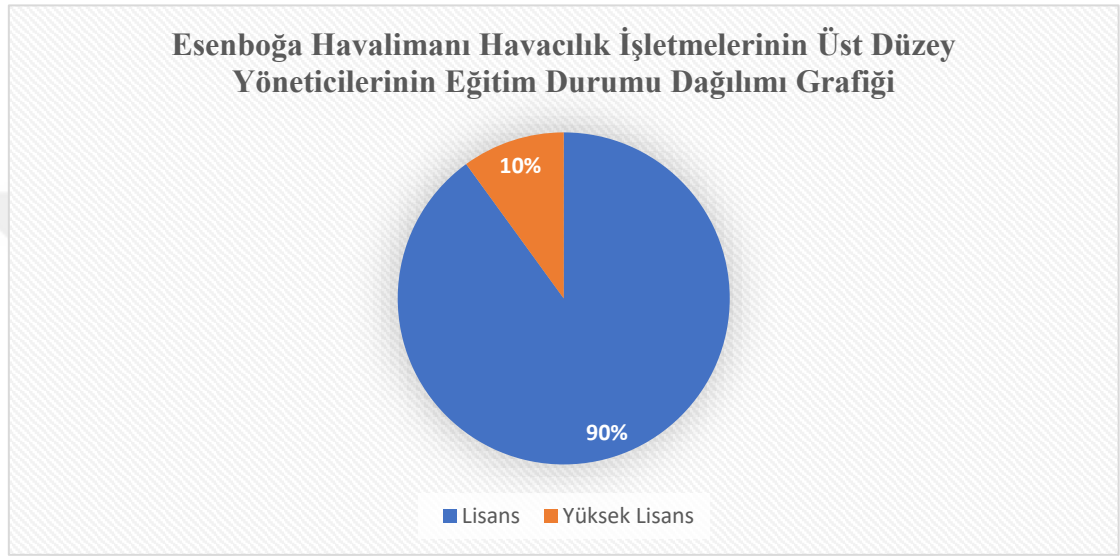
Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin cinsiyet dağılımlarını gösteren grafik aşağıda Şekil 3.6’da belirtilmiştir;



Şekil 3.6. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin cinsiyet dağılımı grafiği

Yukarıdaki grafik incelendiğinde Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin %93 oranında erkek ve %7 oranında kadın olduğu belirtilebilir.

Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin eğitim durumlarını gösteren grafik aşağıda Şekil 3.7’de belirtilmiştir;



Şekil 3.7. Esenboğa havalimanı havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin eğitim durumu dağılımı grafiği

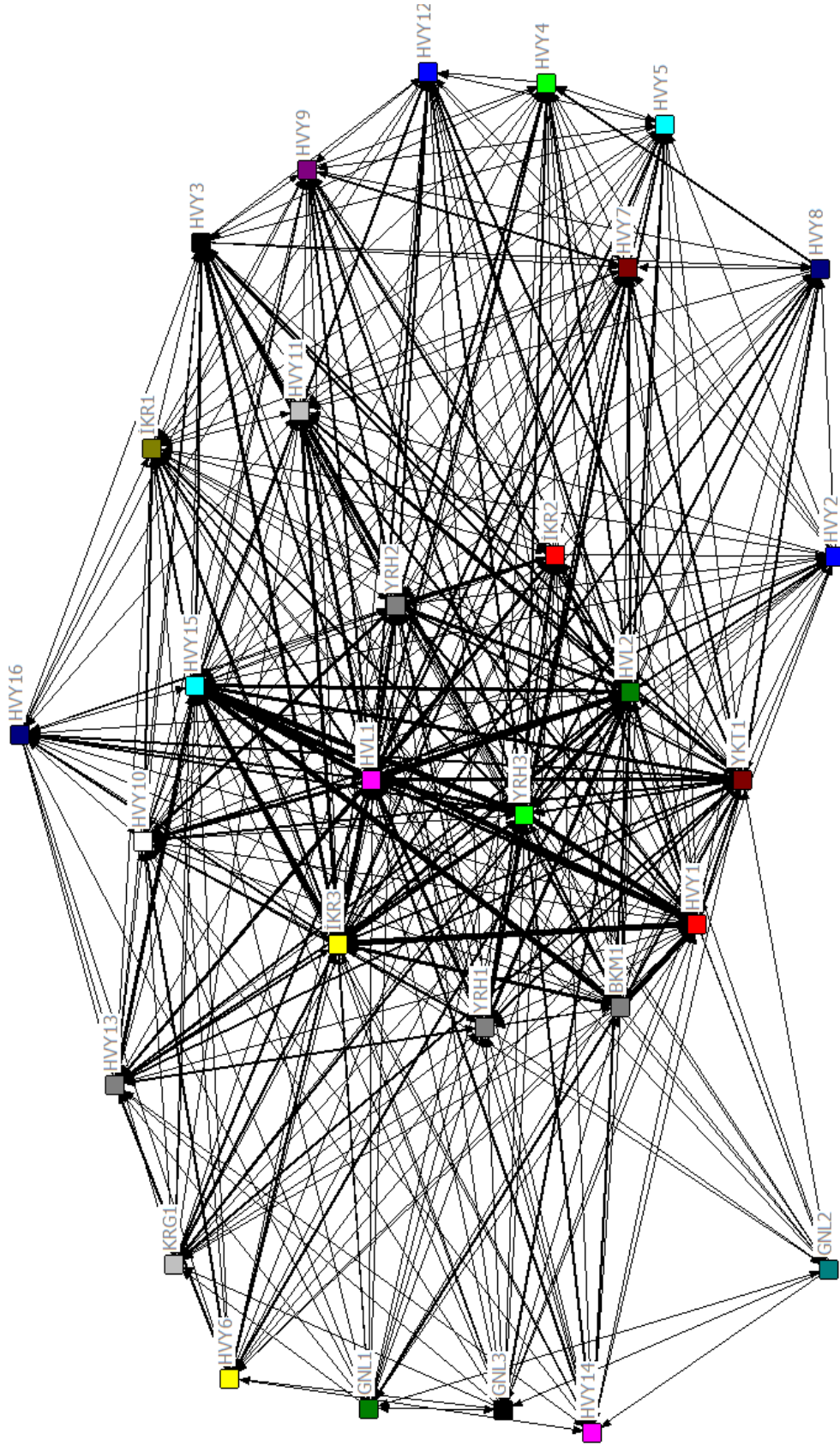
Yukarıdaki grafik incelendiğinde havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin %90’ı en az bir lisans derecesinden mezun olmuş ve %10’u yüksek lisans seviyesinde eğitim almıştır.

3.3.2. Çalışmanın ağ yapılarına yönelik bulguları

Çalışmada gerçekleştirilen analizlerin ilk bölümünde işletmelerin örgütsel ağ düzeneklerine yönelik olarak vermiş oldukları yanıtlar incelenerek ağ düzenekleri oluşturulmuş ve soru kağıdındaki sıralama baz alınarak analizler ile değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada kullanılan anket formunda öncelikle havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yıl içerisinde diğer işletmelerle yapmış oldukları ortalama iş sayısı sorulmuştur. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda aşağıdaki şekilde verilen ağ düzeneği “UCINET 6.0”

programını kullanarak elde edilmiş ve ağ düzeneğine ait ölçütler Şekil 3.8’de belirtilerek değerlendirilmelerde bulunulmuştur;





Şekil 3.8. İşletmelerin ortalama iş sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği

Yukarıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde; havacılık işletmelerinin yıl içerisinde diğer işletmelerle yapmış oldukları iş sayıları dikkate alındığı zaman en fazla bağlantıya sahip olan ve merkezi konumlanan ilk beş işletmenin sırasıyla HVL1, HVL2, HVY15, YRH3, İKR3 işletmeleri olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle ilk beş işletme içerisinde; 1 havayolu işletmesi, 1 yer hizmetleri işletmesi, 1 ikram hizmetleri işletmesi ve 2 havalimanı işletmesi bulunmaktadır. Belirtilen havacılık işletmeleri ağ yapısı içerisinde merkezi bir konuma sahip olup aralarında yoğun bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Merkezi konumda bulunan beş işletmenin ağ yapısı içerisinde yer aldığı konum şekilde gösterilmiş ve diğer işletmelerle gerçekleştirmiş oldukları yoğun ilişkiler ise kalın çizgilerle belirtilmiştir.

Havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu iş ilişkileri bakımından öne çıkan ilk beş işletmenin bireysel değerlendirilmeleri yapıldığında; HVL1 ve HVL2 kodlu havalimanı işletmelerinin havalimanını yöneten biri devlet destekli diğeri ise özel sektör destekli olmak üzere ülke çapında oldukça iyi bilinen iki havalimanı otorite işletmeleri olduğu, HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, YRH3 kodlu yer hizmetleri işletmesinin ülkemizin tüm havalimanlarında yer hizmetleri işletmesi alanında faaliyet gösteren ve ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından yer hizmetleri iş süreçlerine odaklanmak üzere kurulan, alanında öncü bir yer hizmetleri işletmesi olarak faaliyet gösterdiği, İKR3 kodlu ikram hizmetleri işletmesinin yine ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından dış paydaşlarla birlikte kurulup ikram ve yemek alanında kendi alanında öncü bir havalimanı ikram işletmesi olarak sınıflandırılabilir.

Öte yandan yıl içerisinde diğer işletmelerle yapılan iş sayısına göre en az bağlantıya sahip beş işletme ise sırasıyla; GNL2, GNL1, GNL3, HVY2 ve HVY14 olmuştur. Bir başka deyişle ağ düzeneği içerisinde yapılan iş sayısına göre en az bağlantıya sahip işletmeler arasında 3 genel havacılık işletmesi ve 2 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler; ağ düzeneği içerisinde merkezden uzakta bir konuma sahip olup aralarında ağdaki diğer aktörlere kıyasla daha az bağlantı bulunduğu ifade edilebilir. Havalimanı içerisinde yıl içerisinde yapılan iş sayısına göre en az bağlantıya sahip işletmeler yukarıdaki şekilde gösterilmiştir.

Ek olarak havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu iş ilişkileri bakımından en az bağlantıya sahip beş işletmenin bireysel değerlendirmeleri yapıldığında; çalışma içerisinde yer alan ve GNL2, GNL1, GNL3 koduyla incelenen tüm genel havacılık işletmelerinin en az bağlantıya sahip havacılık işletmeleri olduğu, HVY2 koduyla faaliyet gösteren havayolu işletmesinin yabancı kökenli ve küçük ölçekli bir havayolu işletmesi olduğu, HVY14 kodlu havayolu işletmesinin ise ülkemizde faaliyet gösteren nispeten yeni charter bir havayolu işletmesi olduğu şeklinde sınıflandırma yapılabilmektedir.

Ağ düzenekleri içerisinde aktörler arası bağlantı sayısı fazla olan işletmelerin merkeze yakın bir konumda ve koyu çizgilerle güçlü bağlantılara sahip olduğu, aktörler arası bağlantı sayısı az olan işletmelerin ise merkezden uzak konumlanarak ince çizgilerle ifade edilen bağlantılara sahip olduğu değerlendirilebilmektedir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yıl içerisinde gerçekleştirilen iş sayıları göz önüne alınarak oluşturulan ağ düzeneğine ait genel değerlendirmeler yapıldığında; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında toplamda 586 bağlantı bulunduğu ve aktör başına düşen ortalama bağlantı sayısının (ortalama derece) 93.3276 olduğu sonucuna ulaşılmış ve Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	586
Ortalama Derece	93.3276

Toplam bağlantı sayıları göz önüne alındığında Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu iş sayıları bakımından en yüksek sayının yıllık yaklaşık 1000 bağlantı olduğu dikkate alındığında ortalama yoğunlukta bir ağ içerisinde faaliyet göstermiş oldukları ifade edilebilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin içerisinde bulunduğu ağ yapıları dikkate

alındığında ağ yapısı içerisinde merkeze yakın konumlanan işletmelerin havalimanı işletmeleri (HVL1 ve HVL2) olduğu belirlenmiştir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda; ağ düzeneklerinin yapısını daha iyi anlamlandırmak için aktörler arasında bağlantıya sahip olma durumu ile ifade edilen “*derece merkeziliği*” kavramı, bir aktörün içinde bulunduğu ağ düzeneğinde diğer aktörlerle olan yakınlık derecesi şeklinde ifade edilen “*yakınlık merkeziliği*” kavramı, aktörün ağ düzeneği içerisinde diğer aktörler arasında bulunma derecesi olarak ifade edilen “*arasındalık merkeziliği*” kavramı ve aktörün ağ düzeneği içerisindeki önemini ifade eden “*özvektör merkeziliği*” kavramları ile değerlendirme süreçlerinde ölçütlerinden faydalanılacaktır.

Merkezilik kavramı; bir ağ düzeneği içerisinde aktörün kendisine gelen ve kendisinden giden bağlantılarının ölçüldüğü derece merkeziliği, bir aktöre kaç yürüyüşte ulaşılacağını gösteren yakınlık merkeziliği ve aktörlerin bağlantılarının kaç tanesine aracılık ettiğini gösteren aracılık merkeziliği ölçütleriyle değerlendirilebilmektedir. Merkezilik ölçütleri içerisinde birbirinden farklı anlam ve öneme sahip olan derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve özvektör merkeziliği kavramları sayesinde bir ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörler arasındaki ilişkiler farklı şekillerde ele alınıp ayrıntılı olarak değerlendirmeler yapılabilir.

Bir ağ düzeneğinin yapısının ve ağın aktörleri arasında yer alan çeşitli dinamiklerin daha iyi analiz edilmesi ve bir aktörün ağdaki konumunun en net anlaşılabilmesi için derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği ve özvektör merkeziliği kavramlarından faydalanılabilmektedir. Diğer bir ifade ile merkezilik ölçütleri sayesinde ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörler özelinde kapsamlı değerlendirmeler yapılabilmekte olup önemli ve kritik aktörlerin ortaya çıkarılması süreçlerinde merkezilik ölçütlerinden yaygın olarak yararlanılabilmektedir.

Çalışmada yer alan 30 havacılık işletmesine ait ağ düzeneği merkezilik verileri “UCINET 6.0” programından faydalanılarak elde edilmiş ve aşağıda Tablo 3.6’da verilmiştir;

Tablo 3.6. Ağ düzeneğine ait merkezilik verileri

İşletme Kodu (ID)	Derece Merkeziliği	Yakınlık Merkeziliği	Arasındalık Merkeziliği	Özvektör Merkeziliği
BKM1	4115,00	72,50	37,96	0,22
GNL1	1050,00	63,04	16,67	0,04
GNL2	795,00	60,41	8,25	0,02
GNL3	1210,00	61,70	18,87	0,04
HVL1	9800,00	100,00	63,39	0,35
HVL2	8500,00	100,00	63,39	0,29
HVY1	6650,00	82,85	46,90	0,33
HVY2	1480,00	60,41	19,20	0,06
HVY3	2710,00	69,04	26,45	0,13
HVY4	1890,00	70,73	13,01	0,07
HVY5	1800,00	72,50	13,23	0,07
HVY6	1890,00	69,04	12,76	0,08
HVY7	2450,00	74,35	12,18	0,10
HVY8	1900,00	65,90	9,19	0,08
HVY9	2050,00	72,50	21,23	0,08
HVY10	3100,00	80,55	29,92	0,11
HVY11	3030,00	78,37	31,91	0,14
HVY12	2095,00	70,73	16,95	0,09
HVY13	3465,00	80,55	18,02	0,15
HVY14	1485,00	64,44	12,04	0,06
HVY15	8250,00	93,54	28,61	0,39
HVY16	1720,00	69,04	20,96	0,08
İKR1	2390,00	80,55	25,97	0,08
İKR2	3425,00	72,50	39,40	0,12
İKR3	7920,00	80,55	44,12	0,32
KRG1	1670,00	70,73	7,00	0,08
YKT1	5510,00	87,87	40,30	0,21
YRH1	4230,00	93,54	49,03	0,16
YRH2	4590,00	100,00	61,39	0,15
YRH3	8020,00	96,66	59,58	0,32

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin merkezilik verileri incelendiğinde; derece merkeziliği açısından

merkeze yakın konumlanan ve diğer aktörlerle en çok bağlantılı olan kuruluşlar HVL1 ve HVL2 kodlu havalimanı otorite işletmeleridir.

Derece merkeziliği açısından en düşük işletmeler ise GNL2 ve GNL1 kodlu havacılık işletmeleridir.

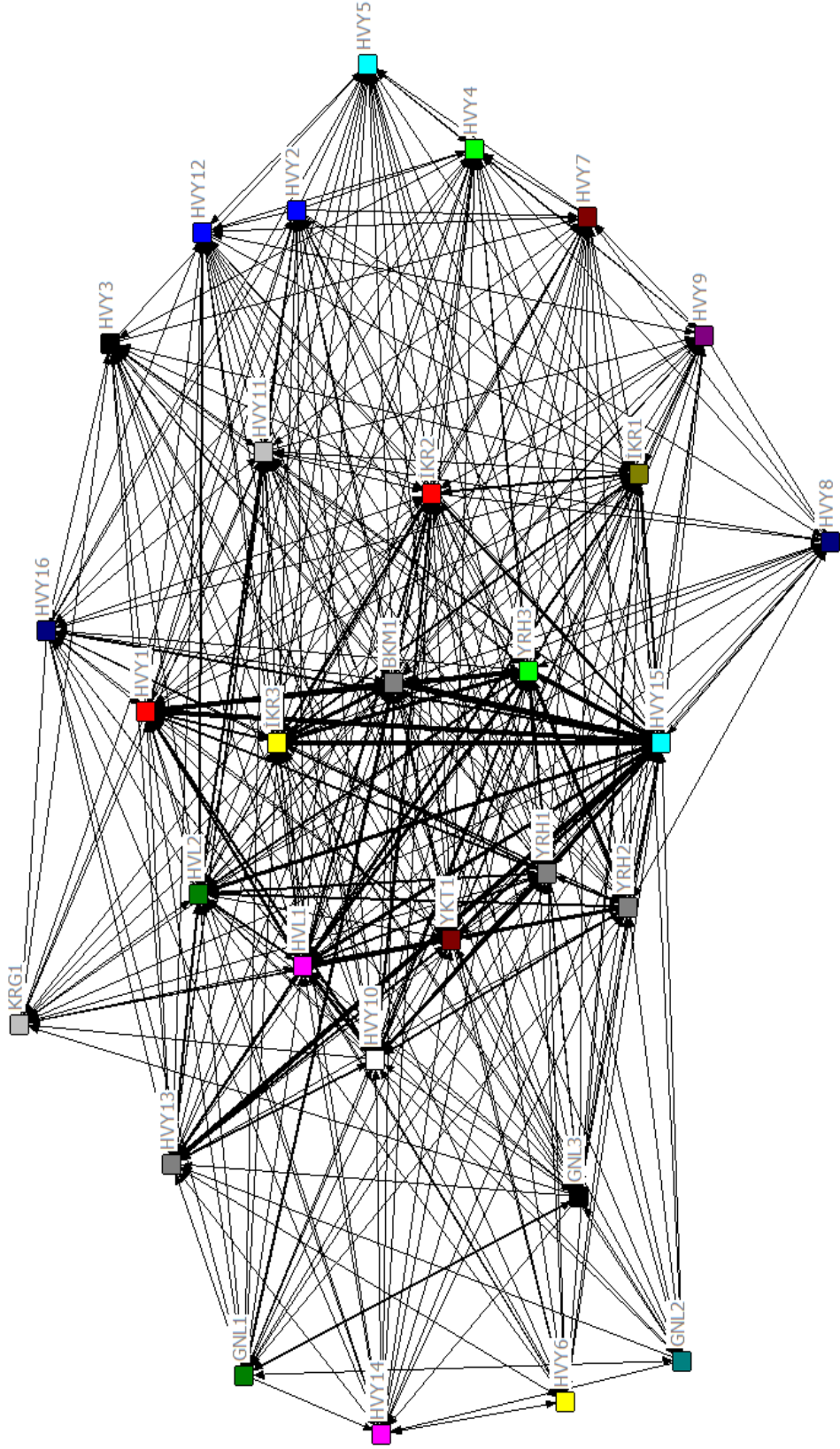
Bir ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörlerin doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerine ulaşma derecelerini temsil eden yakınlık merkeziliği düzeyi 30 işletme de Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ağ düzeneğinde yer almakta olduğu için birbirine oldukça yakın çıkmıştır. Diğer bir ifade ile havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri birbirlerine kolay ulaşabilmekte ve birbirleriyle ilişki kurabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak havacılık sektörünün kendine has yapısı gereği operasyonel süreçler başta olmak üzere bütün işletmeler, sürekli birbirleriyle iletişim kurmakta ve koordineli bir şekilde iş veya işlemlerini yürütmektedir.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan aktörler arasında köprü görevi üstlenen işletmelerin belirlenmesini sağlayan arasındalık merkeziliği değeri en yüksek işletmeler; sırasıyla HVL2, HVL1, YRH2, YRH3 ve YRH1 işletmeleridir. Başka bir deyişle, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ağ düzeneğinde köprü görevi gören işletmeler, HVL1 ve HVL2 kodlu havalimanı otorite işletmeleri ve YRH1, YRH2 ve YRH3 kodlu tüm yer hizmetleri işletmeleridir.

Son olarak, bir aktörün ağ düzeneği içerisindeki önemini ifade eden bir başka ifade ile prestijli aktörleri bulmamızı sağlayan özvektör merkezilik değerleri incelendiğinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan kilit aktörler sırasıyla HVY15, HVL1 ve YRH3 işletmeleridir. HVY15 kodlu havayolu işletmesi dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi, HVL1 kodlu havalimanı işletmesi devlet destekli havalimanı otorite işletmesi ve YRH3 kodlu yer hizmetleri işletmesi ise ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından yer hizmetleri iş süreçlerine odaklanmak üzere kurulan bir havacılık işletmesidir. Bu işletmeler, diğer havacılık işletmeleri tarafından prestijli olarak algılanmakta ve ilişkilerin yürütülmesinde anahtar bir rol elde edebilmektedir. Ağ düzeneği içerisindeki prestijli aktörler incelendiğinde havayolu işletmesi, havalimanı işletmesi ve yer hizmetleri işletmelerinden bir tanesinin diğer işletmeler için oldukça önemli olduğu belirtilebilir.

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak işletme yöneticilerine sorulan diğer bir soru ise ortalama kaç üst düzey yönetici tanıdıkları ile ilgilidir. Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlar çerçevesinde “UCINET 6.0” programı kullanılarak oluşturulan ağ düzenine ilişkin görsel ile ağ düzenine ait ölçütler aşağıda verilmiş ve Şekil 3.9’da verilerek değerlendirilmelerde bulunulmuştur;





Şekil 3.9. İşletmelerin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği

Yukarıdaki şekilde gösterilen ve Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde; en fazla yönetici bağlantısına sahip olan ve merkezi duruma konumlanan işletmelerin HVY15, YRH1, BKM1, İKR3 işletmeleri olduğu ifade edilebilmektedir. Yönetici bağlantı sayısı bakımından güçlü olan işletmeler, ağ düzeneği içerisinde merkezi bir yerde konumlanmış olup bu işletmelerin güçlü bağlantıları ise koyu çizgilerle gösterilmiştir.

Örgütsel ağ düzeneği yönetici bağlantı sayıları bakımından ön plana çıkan işletmeler bireysel olarak incelendiğinde HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi, YRH1 kodlu havalimanı yer hizmetleri işletmesinin ülkemizin ilk özel yer hizmetleri işletmesi olarak kurulan bir havacılık işletmesi olduğu, BKM1 kodlu hava aracı bakım işletmesinin ülkemizin en eski havayolu işletmesi tarafından bakım, onarım gibi konularda ihtisaslaşmak üzere kurulan bir havacılık işletmesi olduğu ve İKR3 kodlu ikram hizmetleri işletmesinin yine ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından dış paydaşlarla birlikte kurulup ikram ve yemek alanında öncü bir havalimanı ikram işletmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde en az yönetici bağlantısına sahip olan işletmeler, HVY8 ve GNL2 işletmeleridir. Ağ düzeneği içerisinde yer alan bu iki işletme görselde merkezden uzak bir yerde konumlanmış ve zayıf bağlantıları da ince çizgilerle belirtilmiştir.

Yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan ağ düzeneği içerisinde bağlantı sayısı en az olan havacılık işletmeleri bireysel olarak ele alındığında; HVY8 kodlu havayolu işletmesinin yabancı kökenli küçük çaplı bir havayolu işletmesi olduğu ve GNL2 kodlu genel havacılık işletmesinin genel havacılık işletmeleri arasında en yeni havacılık işletmesi olduğu değerlendirilmektedir.

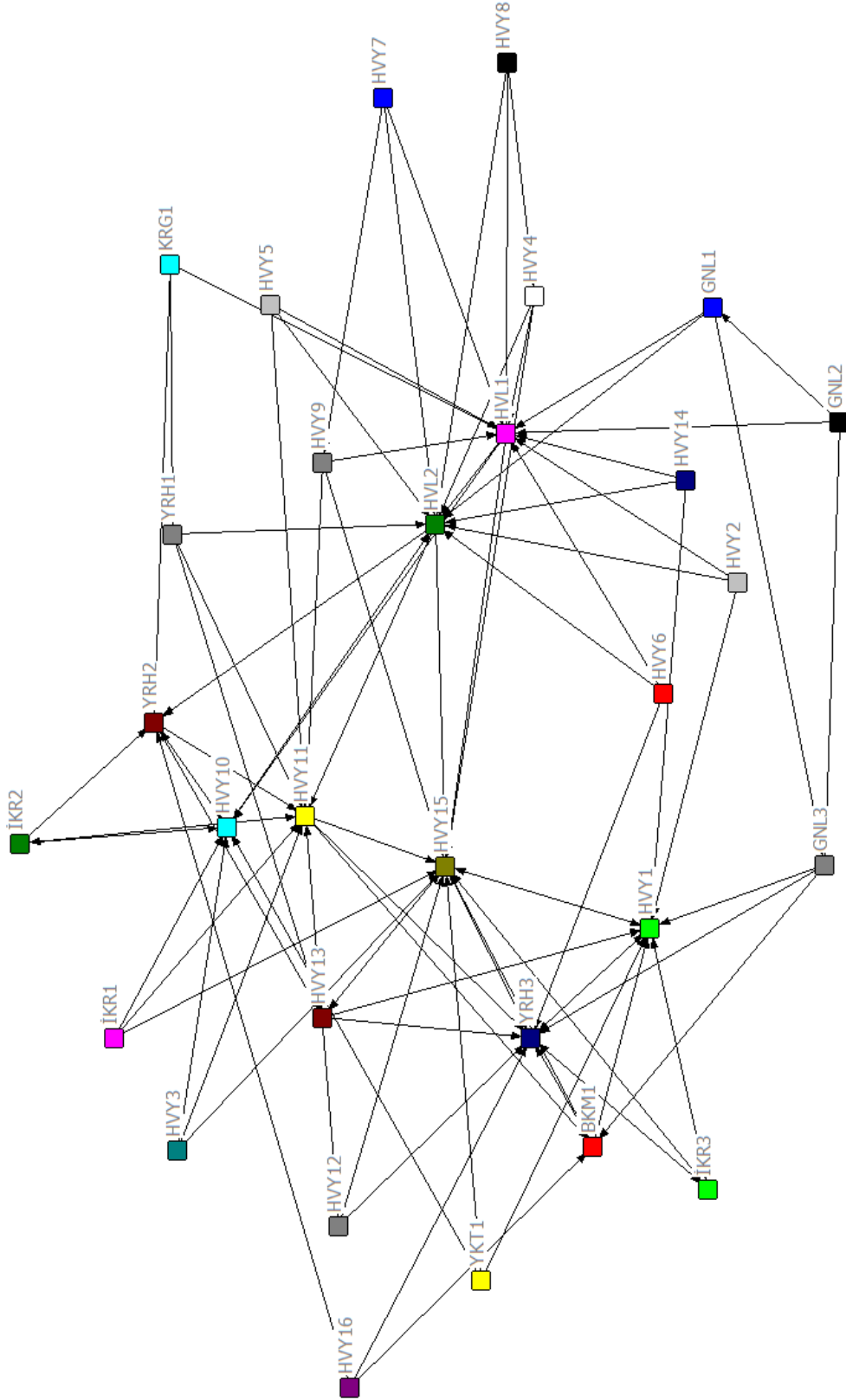
Yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan ağ düzeneği içerisinde bağlantı sayısı fazla olan havacılık işletmelerinin merkeze daha yakın bir konumda yer aldığı ve koyu çizgilerle belirtilen güçlü bağlantılara sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Öte yandan, yönetici bağlantı sayısı az olan işletmelerin ise merkezden daha uzak bir yerde bulunmakta ve ince çizgilerle ifade edilen zayıf bağlantılara sahip olduğu değerlendirilebilmektedir.

Yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan ağ düzeneğine ait genel değerlendirmeler yapıldığında; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında 600 bağlantı bulunduğu ve aktör başına düşen ortalama bağlantı sayısının 2.48 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer ifade ile bir yöneticinin ortalama olarak diğer işletmelerden 3 yöneticiyi tanımakta olduğu ortaya çıkmakta ve ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin diğer havacılık işletmelerinden en fazla tanıdıkları yönetici sayısı 5 olarak değerlendirildiğinde ekosistem içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin birbirleri arasındaki bağlantılarının güçlü olduğu sonucuna ulaşılabilmekte ve aşağıda Tablo 3.7’de verilmektedir.

Tablo 3.7. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	600
Ortalama Derece	2.4897

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan bir diğer konu ise işletmelerin aynı ekosistem içerisinde en çok ve en az çalışmayı tercih ettiği diğer işletmelerin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu kapsamda, yöneticilere ilk olarak en fazla çalışmak istedikleri (işletmeler içerisinde diğer işletmeler tarafından en çok çalışılmak istenilen işletme) üç işletme sorulmuş ve elde edilen veriler “UCINET 6.0” programına aktarılarak ağ yapısı görselleştirilmiştir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren ve çalışmada yer alan 30 havacılık işletmesinin en fazla çalışmak istedikleri işletmelere ilişkin ağ düzeneğine ait görsel aşağıda verilmiş ve bu ağ düzeneğine bağlı olan ölçütler çerçevesinde değerlendirmelerde Şekil 3.10’de bulunulmuştur;



Şekil 3.10. İşletmelerin en çok çalışmayı tercih ettikleri işletmelere ait ağ düzeneği

Yukarıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışmayı tercih ettikleri işletmeler sırasıyla HVY15 ve HVL2 işletmeleri olmuştur. Örgütsel ağ düzeneğinde havalimanı ekosistemi içerisinde, işletmelerin en çok çalışmak istedikleri diğer işletmeler merkeze yakın bir yerde konumlanmıştır.

HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVL2 kodlu havalimanı işletmesinin ise ülkemizin havalimanı ve terminal işletmeciliği konusunda ön plana çıkan özel sektör destekli nitelikli bir havacılık işletmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışmayı tercih ettikleri işletmelere ait ağ düzeneği incelendiğinde; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında 90 bağlantı bulunduğu ve ağın yoğunluğunun 0.1034 olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisindeki 30 havacılık işletmesine sorulan soru çerçevesinde elde edilen üç yanıt doğrultusunda 90 bağlantı elde edilmiştir. Bağlantılar eşit güçte olduğu için koyu ya da ince çizgilerle ifade edilmemiş ve normal çizgilerle görselleştirilmiştir. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler aşağıda Tablo 3.8’de verilmiştir;

Tablo 3.8. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	90
Ağın Yoğunluğu	0.1034

Çalışmada, ağ düzeneğine ilişkin sorulan bir diğer soru ise havacılık işletmelerinin aynı ekosistem içerisindeki en az çalışmayı tercih ettikleri işletmelerin bulunulmasına yönelik olan değerlendirme sorusudur. Bu kapsamda aynı ekosistem içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerine en az çalışmayı tercih ettikleri üç havacılık işletmesi sorulmuş ve elde edilen yanıtlar “UCINET 6.0” programına aktarılarak aşağıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği oluşturulmuş ve Şekil 3.11’de belirtilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur;

Yukarıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en az çalışmayı tercih ettikleri işletmeler sırasıyla GNL1, GNL2 ve GNL3 işletmeleri olmuştur. Bir başka deyişle Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri genel havacılık işletmeleriyle daha az çalışmak istediklerini belirtmişler ve bu işletmeler de merkezde konumlanmıştır.

Ağ düzeneği içerisinde diğer havacılık işletmeleri tarafından en az çalışılması tercih edilen işletmelere ait veriler ters kodlanmıştır. Ardından ters kodlanan veriler “UCINET 6.0” programına kodlanarak görselleştirme yapılmıştır. Bu nedenle ekosistem içerisinde diğer işletmeler tarafından birlikte en az çalışılması istenilen işletmeler merkeze yakın konumlandırılmıştır. Diğer bir deyişle bu ağ düzeneği olumlu olmayan bir ifade içerdiği için işletmelerin merkeze yakın ve büyük konumlandırılmaları istenilmeyen bir durumu ifade etmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en az çalışmayı tercih ettikleri işletmelere ait ağ düzeneği incelendiğinde; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında 90 bağlantı bulunduğu ve ağın yoğunluğunun 0.1034 olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda havalimanı içerisindeki 30 havacılık işletmesine sorulan soru çerçevesinde elde edilen üç yanıt doğrultusunda 90 bağlantı elde edilmiştir. Bağlantılar eşit güçte olduğu için koyu ya da ince çizgilerle ifade edilmemiş ve normal çizgilerle gösterilmiş olup ağ düzeneğine ait sayısal veriler Tablo 3.9’da verilmiştir;

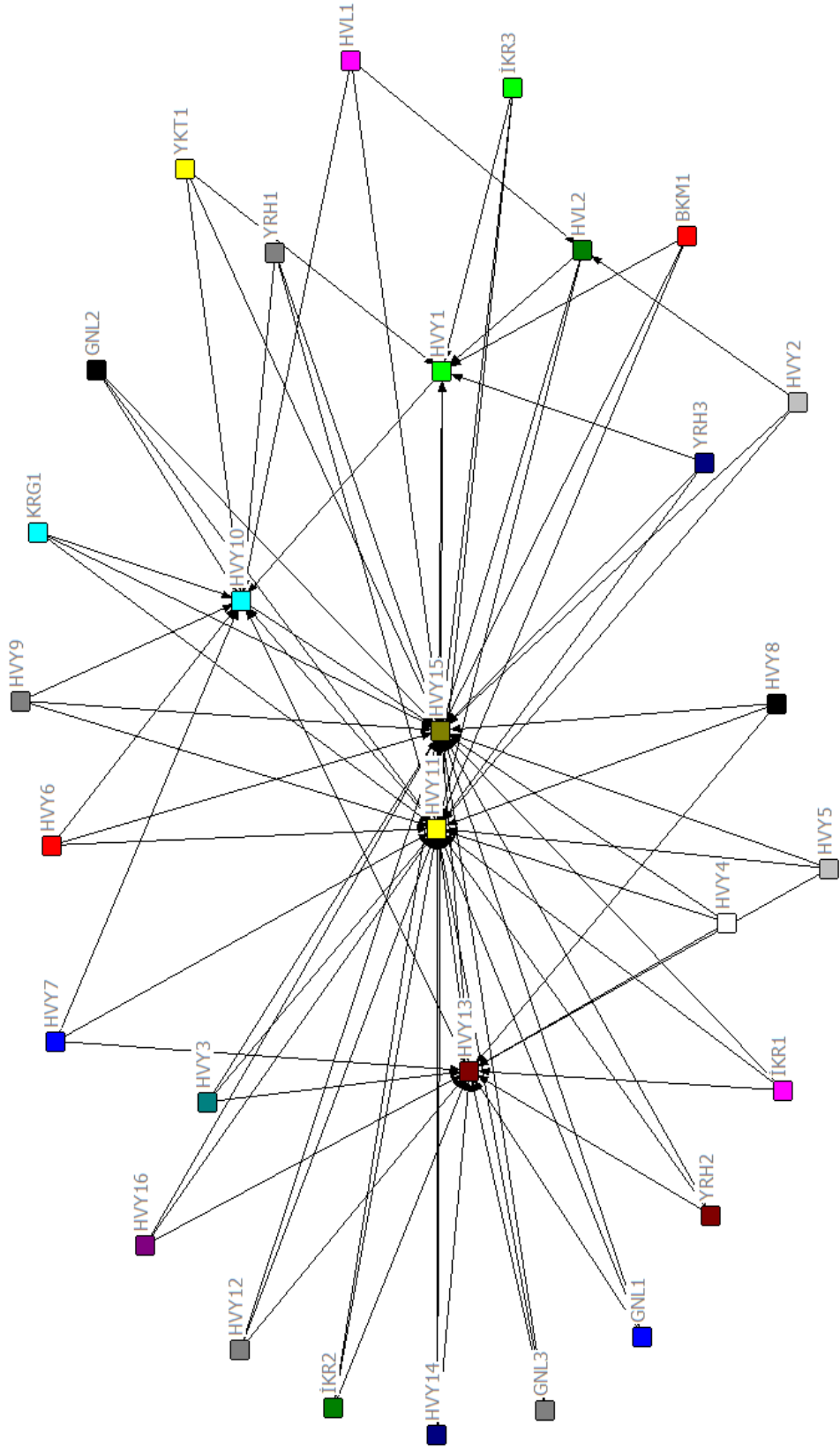
Tablo 3.9. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	90
Ağın Yoğunluğu	0.1034

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan bir diğer konu ise örgütsel itibar kavramıdır. Havalimanı içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin yöneticilerinden örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları üç işletmeyi belirtmeleri istenmiş ve elde edilen yanıtlar “UCINET 6.0” programına aktarılarak aşağıdaki şekilde yer alan

örgütsel ağ düzeneği oluşturulup Şekil 3.12’ de verilmiş ve değerdendirmelerde bulunulmuştur;





Şekil 3.12. İşletmelerin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzeneği

Yukarıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmeler sırasıyla HVY15, HVY11 ve HVY13 işletmeleridir. Diğer bir ifade ile havayolu işletmeleri, ağ düzeneği içerisinde örgütsel itibarı en yüksek işletmeler olmuştur.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelerden HVY15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVY11 kodlu havayolu işletmesinin uluslararası alanda oldukça bilinen Orta Doğu kökenli ve hizmet kalitesi bakımından ön plana çıkan bir havayolu işletmesi olduğu, HVY13 kodlu havayolu işletmesinin ise ülkemizde faaliyet gösteren, başta Avrupa olmak üzere çeşitli noktalara tarifeli ve charter uçuşlar düzenleyen ve emniyet ve hizmet kalitesi açısından oldukça bilinen bir havayolu işletmesi olarak değerlendirilmektedir.

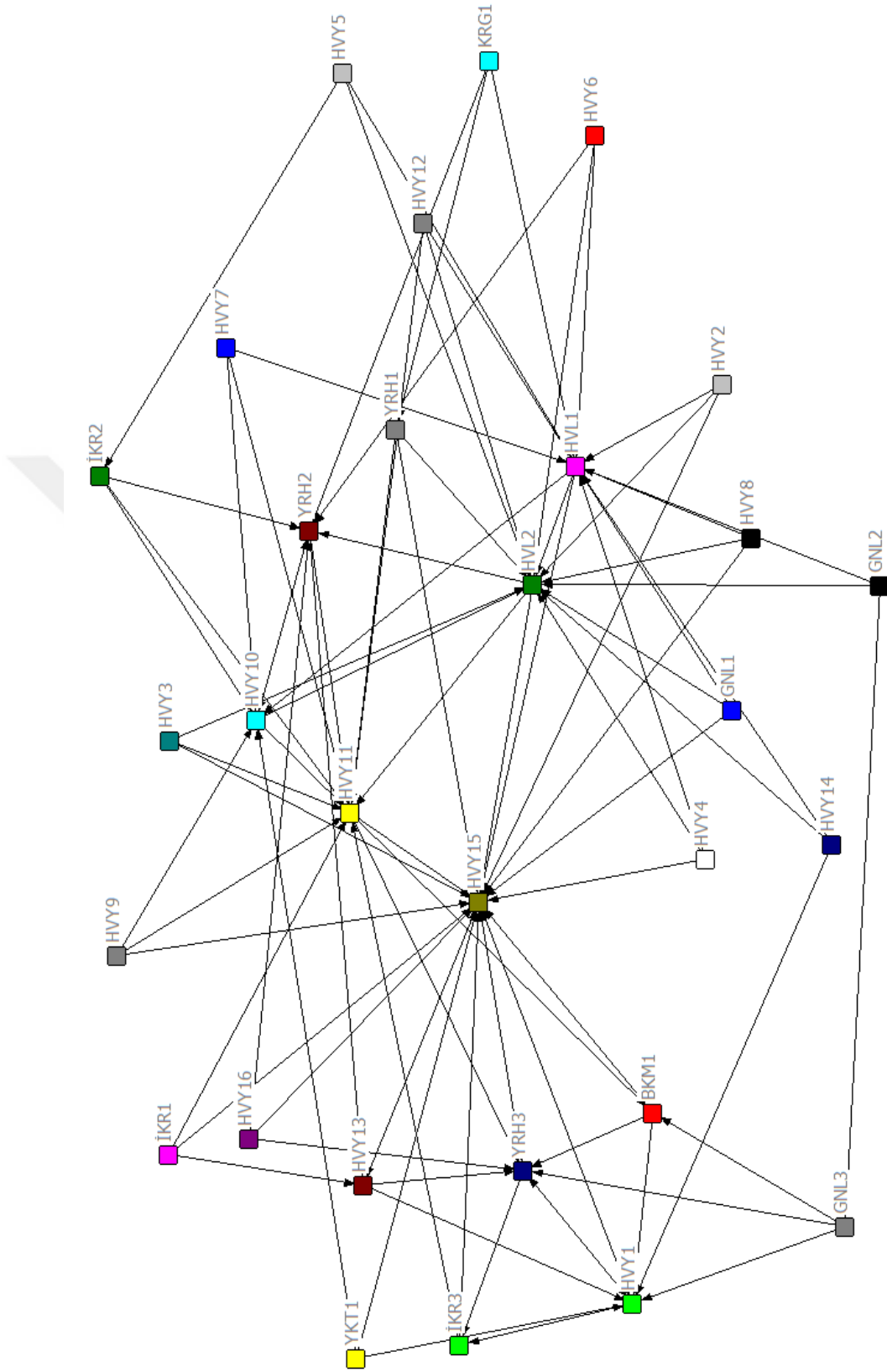
Öte yandan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı düşük olarak algıladıkları işletmeler, merkezden uzak bir şekilde konumlandırılmış olup örgütsel itibar konusunda çalışma yapmalarının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzeneği incelendiğinde; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında 90 bağlantı bulunduğu ve ağın yoğunluğunun 0.1034 olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda havalimanı içerisindeki 30 havacılık işletmesine sorulan soru çerçevesinde elde edilen üç yanıt doğrultusunda 90 bağlantı elde edilmiştir. Bağlantılar eşit güçte olduğu için koyu ya da ince çizgilerle ifade edilmemiş ve normal çizgilerle görselleştirilmiştir. Aşağıda ağ düzeneğine ait sayısal veriler Tablo 3.10'da verilmiştir;

Tablo 3.10. *Ağ düzeneğine ait sayısal veriler*

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	90
Ağın Yoğunluğu	0.1034

Çalışmada örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan son soru ise örgütsel güven kavramına ait olmuştur. Bu kapsamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde çalışmada yer alan 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinden örgütsel güveni en yüksek algıladıkları üç işletmeyi belirtmeleri istenmiş ve elde edilen veriler “UCINET 6.0” programına aktarılarak aşağıdaki şekilde gösterilen örgütsel ağ düzeneği oluşturulmuş ve Şekil 3.13’de verilmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur;



Şekil 3.13. İşletmelerin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzenneği

Yukarıdaki şekilde yer alan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmeler sırasıyla HVY15, HVY11, HVL2 işletmeleri olmuştur. Bu kapsamda ağ düzeneği içerisinde örgütsel güveni yüksek algılanan bu havacılık işletmeleri, merkeze yakın olup diğer havacılık işletmelerinden farklı konumlanmıştır.

Örgütsel ağ düzeneği içerisinde örgütsel güveni en yüksek algılanan işletmeler bireysel olarak ele alındığında; HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVY11 kodlu havayolu işletmesinin uluslararası alanda oldukça bilinen Orta Doğu kökenli ve hizmet kalitesi bakımından ön plana çıkan bir havayolu işletmesi olduğu ve HVL2 kodlu havalimanı işletmesinin ise ülkemizin havalimanı ve terminal işletmeciliği konusunda ön plana çıkan özel sektör destekli nitelikli bir havacılık işletmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Öte yandan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni düşük olarak algıladıkları işletmeler merkezden uzak bir şekilde konumlandırılmış olup ekosistemde yer alan diğer işletmeler tarafından algılanan güveni arttırmalarının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelere ait ağ düzeneği incelendiğinde; ağın toplamda 30 aktörden (30 havacılık işletmesi) meydana geldiği, bu aktörler arasında 90 bağlantı bulunduğu ve ağın yoğunluğunun 0.1034 olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu kapsamda, havalimanı içerisindeki 30 havacılık işletmesine sorulan soru çerçevesinde elde edilen üç yanıt doğrultusunda 90 bağlantı elde edilmiştir. Bağlantılar, eşit güçte olduğu için koyu ya da ince çizgilerle ifade edilmemiş ve normal çizgilerle görselleştirilmiştir. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler Tablo 3.11’de verilmiştir;

Tablo 3.11. Ağ düzeneğine ait sayısal veriler

Ağ Düzeneği Ölçütü	Sayısal Değeri
Ağ Büyüklüğü	30
Bağlantı Sayısı	90
Ağın Yoğunluğu	0.1034

3.3.3. Çalışmanın rekabet stratejilerine yönelik bulguları

Verilerin analizi sürecinin ikinci bölümünde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik sorulara verilen cevaplar incelenmiş, havacılık işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejileri Porter Jenerik Stratejileri ve Miles ve Snow rekabet stratejileri özelinde tasnif edilerek aşağıda Tablo 3.12 oluşturulmuştur;

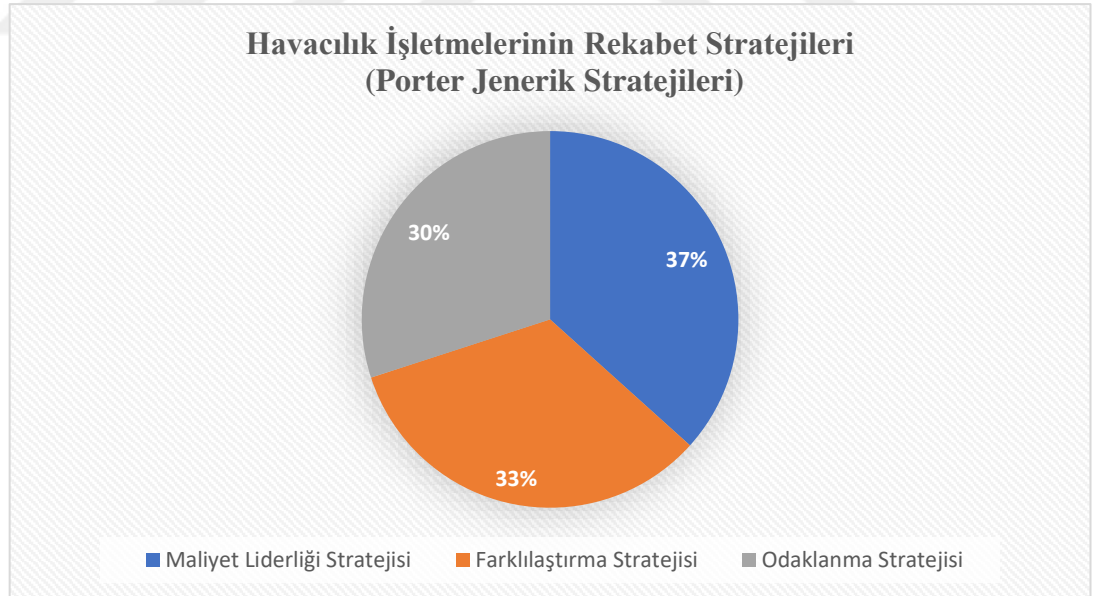
Tablo 3.12. İşletmelerin rekabet stratejileri

İşletme Kodu (ID)	Porter Jenerik Stratejileri	Miles ve Snow Rekabet Stratejileri
BKM1	Odaklanma	Analizci
GNL1	Odaklanma	Savunmacı
GNL2	Odaklanma	Savunmacı
GNL3	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci
HVL1	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci
HVL2	Odaklanma	Analizci
HVY1	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci
HVY2	Farklılaştırma	Savunmacı-Analizci
HVY3	Farklılaştırma	Analizci
HVY4	Maliyet Liderliği	Savunmacı
HVY5	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci
HVY6	Odaklanma	Savunmacı
HVY7	Farklılaştırma	Savunmacı
HVY8	Farklılaştırma	Analizci
HVY9	Farklılaştırma	Analizci
HVY10	Maliyet Liderliği	Savunmacı
HVY11	Farklılaştırma	Analizci
HVY12	Farklılaştırma	Analizci
HVY13	Odaklanma	Analizci
HVY14	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci

Tablo 3.12. (Devam) İşletmelerin rekabet stratejileri

HVY15	Farklılaştırma	Analizci
HVY16	Farklılaştırma	Analizci
İKR1	Odaklanma	Savunmacı-Analizci
İKR2	Maliyet Liderliği	Savunmacı
İKR3	Farklılaştırma	Öncü-Analizci
KRG1	Odaklanma	Savunmacı-Analizci
YKT1	Odaklanma	Savunmacı
YRH1	Maliyet Liderliği	Savunmacı
YRH2	Maliyet Liderliği	Savunmacı
YRH3	Maliyet Liderliği	Savunmacı-Analizci

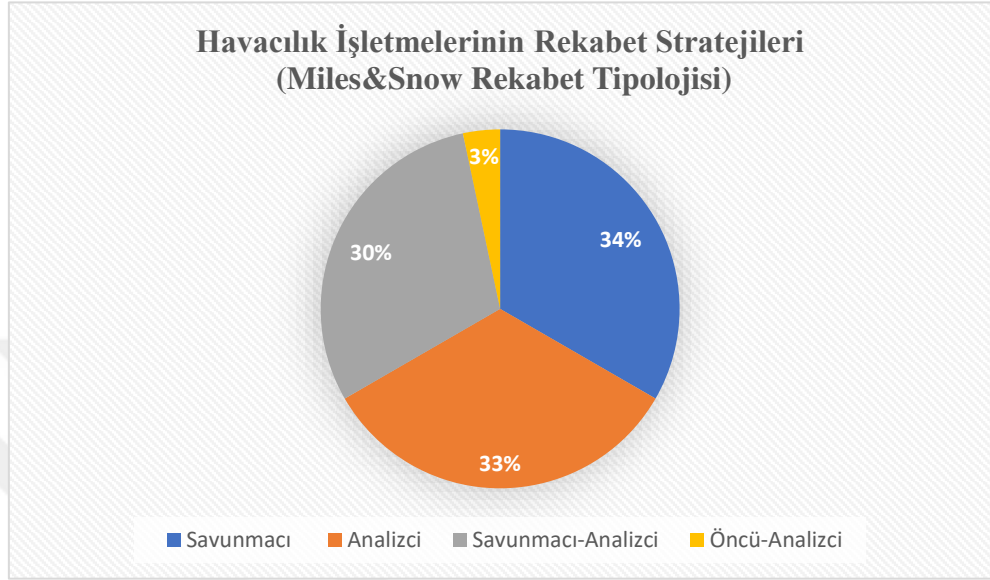
Yukarıda yer alan tablo detaylı bir şekilde analiz edildiğinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin rekabet stratejilerinin Porter Jenerik Stratejileri ve Miles ve Snow rekabet tipolojisi özelinde sınıflandırılmasına yönelik olarak verilen grafikler aşağıdaki Şekil 3.14 ve Şekil 3.15'te verilmiştir;



Şekil 3.14. Havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri (Porter Jenerik Stratejileri)

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejileri Porter Jenerik Stratejileri özelinde incelendiğinde; havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinden 11

işletmenin (%37) maliyet liderliği stratejisi izlemekte olduğu, 10 işletmenin (%33) farklılaştırma stratejisi izlemekte olduğu ve 9 işletmenin (%30) ise odaklanma stratejisini benimsediği ifade edilebilmektedir.



şekil 3.15. Havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri (Miles ve Snow Rekabet Tipolojisi)

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejileri Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde incelendiğinde; havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinden 10 işletmenin (%34) doğrudan savunmacı strateji izlemekte olduğu, 10 işletmenin (%33) doğrudan analizci strateji izlemekte olduğu ve 9 işletmenin (%30) ise her iki stratejiyi benimseyerek “savunmacı-analizci” strateji izlemekte olduğu, 1 işletmenin (%3) ise yine her iki stratejiyi ortak benimseyerek “nc-analizci” bir strateji izlediği ifade edilebilmektedir.

Bu kapsamda, Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin genel olarak savunmacı ve analizci rekabet stratejileri olduğu değerlendirilebilmektedir.

3.3.4. Çalışmanın işletme performanslarına yönelik bulguları

Verilerin analizi sürecinin üçüncü bölümü olan havacılık işletmelerinin performanslarının ölçülmesine yönelik geliştirilen ve 8 farklı başlık altında yer alan 45 soruya Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve işletmelerin ortalama performans değerleri analiz edilmiştir. İşletmelerin performans değerlendirmeleri aşağıda Tablo 3.13'te verilmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur;

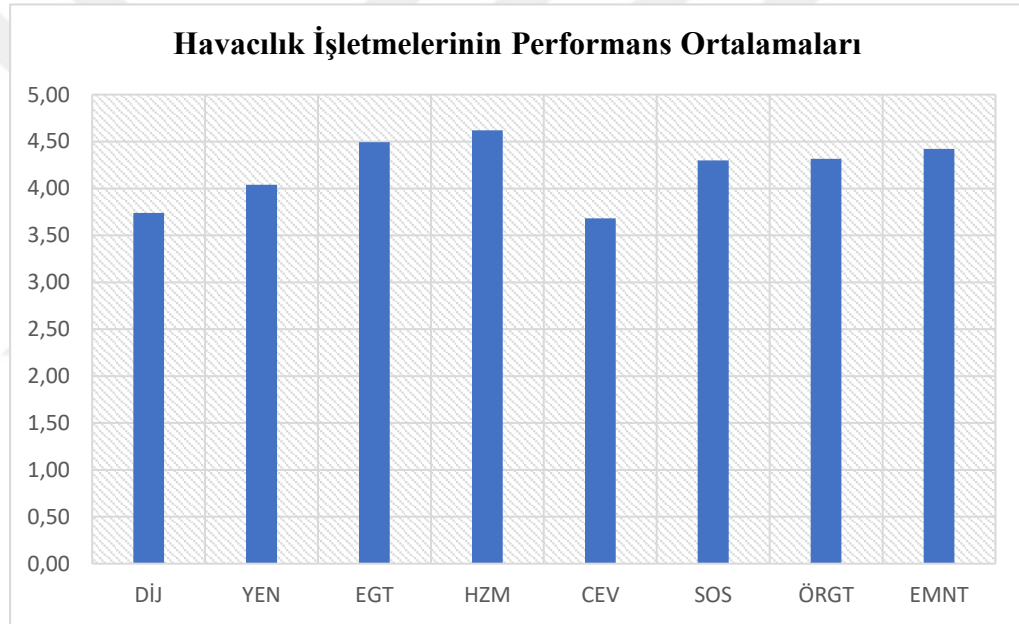
Tablo 3.13. İşletmelerin performans göstergelerine ait ortalamalar

İşletme Kodu	DİJ	YEN	EGT	HZM	CEV	SOS	ÖRGT	EMNT
BKM1	4,4	4,20	4,20	4,60	3,40	3,80	4,29	4,50
GNL1	3,4	3,40	5,00	4,80	2,80	4,40	4,57	4,38
GNL2	2,6	4,40	4,60	4,40	3,40	4,20	3,86	4,25
GNL3	3,6	3,80	4,60	4,80	3,40	3,60	4,00	4,25
HVL1	3,6	3,20	5,00	4,60	4,40	4,00	4,57	4,88
HVL2	4,6	4,80	4,80	4,60	4,40	4,60	4,71	4,50
HVY1	4,4	4,40	4,60	4,40	4,00	4,40	4,43	4,75
HVY2	3,8	3,20	4,00	4,40	3,20	3,80	3,71	4,00
HVY3	4,2	4,40	4,40	4,60	4,00	4,80	4,14	4,63
HVY4	3,2	3,60	4,80	4,80	2,40	4,00	4,43	4,25
HVY5	3,8	4,00	4,60	4,40	4,30	4,40	4,29	4,50
HVY6	4,0	4,20	4,80	4,80	3,40	4,20	4,71	4,38
HVY7	3,6	4,60	4,40	4,60	3,40	3,80	4,29	4,50
HVY8	3,4	4,40	4,20	4,60	4,40	4,60	4,57	4,13
HVY9	3,8	4,00	4,80	4,60	3,40	4,60	4,57	4,50
HVY10	5,0	4,60	4,60	4,60	4,00	4,60	4,43	4,75
HVY11	4,6	4,40	4,00	4,60	4,20	4,60	4,57	4,88
HVY12	3,8	4,20	4,60	4,80	3,20	4,40	4,71	4,50
HVY13	4,0	4,40	5,00	4,80	4,0	4,80	4,29	4,75
HVY14	3,0	4,00	4,60	4,60	3,40	4,00	4,29	4,38
HVY15	4,6	4,80	5,00	5,00	3,80	5,00	4,71	4,88
HVY16	4,0	4,40	4,20	4,40	3,80	4,00	4,14	4,38
İKR1	2,6	3,80	4,00	4,60	4,00	3,80	3,86	4,00
İKR2	3,4	4,00	4,20	5,00	3,60	4,20	4,00	3,88
İKR3	3,6	4,40	4,00	4,80	4,00	4,20	4,43	4,38

Tablo 3.13. (Devam) İşletmelerin performans göstergelerine ait ortalamalar

KRG1	3,6	3,60	4,60	4,60	3,40	4,60	4,29	4,63
YKT1	2,2	3,40	4,00	4,40	2,80	4,00	4,14	4,13
YRH1	3,6	3,00	4,40	4,80	3,80	4,60	4,14	4,38
YRH2	4,2	4,20	4,40	4,00	3,40	3,80	4,14	4,13
YRH3	3,6	3,40	4,40	4,60	4,00	4,20	4,14	4,25
Ort. Performans	3,7	4,04	4,49	4,62	3,68	4,30	4,31	4,42

Yukarıdaki tablo detaylı bir şekilde incelendiğinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin 8 alt başlıktaki ortalama performans değerlerini gösteren grafik aşağıda Şekil 3.16’da verilmiştir;



Şekil 3.16. Havacılık işletmelerinin performans ortalamaları

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en yüksek performans değerinin hizmet kalitesi performansı (4,62/5) olduğu ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticileri, hizmet kalitesi performansının oldukça gelişmiş olduğunu belirterek kendi işletmelerinin hizmet kalitesi performans boyutunu diğer performans boyutlarından yüksek olarak puanlamışlardır. Bu kapsamda havacılık işletmeleri pazara sundukları mal ya da

hizmetleri kaliteli olarak nitelendirmişler ve performans ölçümünde ön plana çıkartmışlardır.

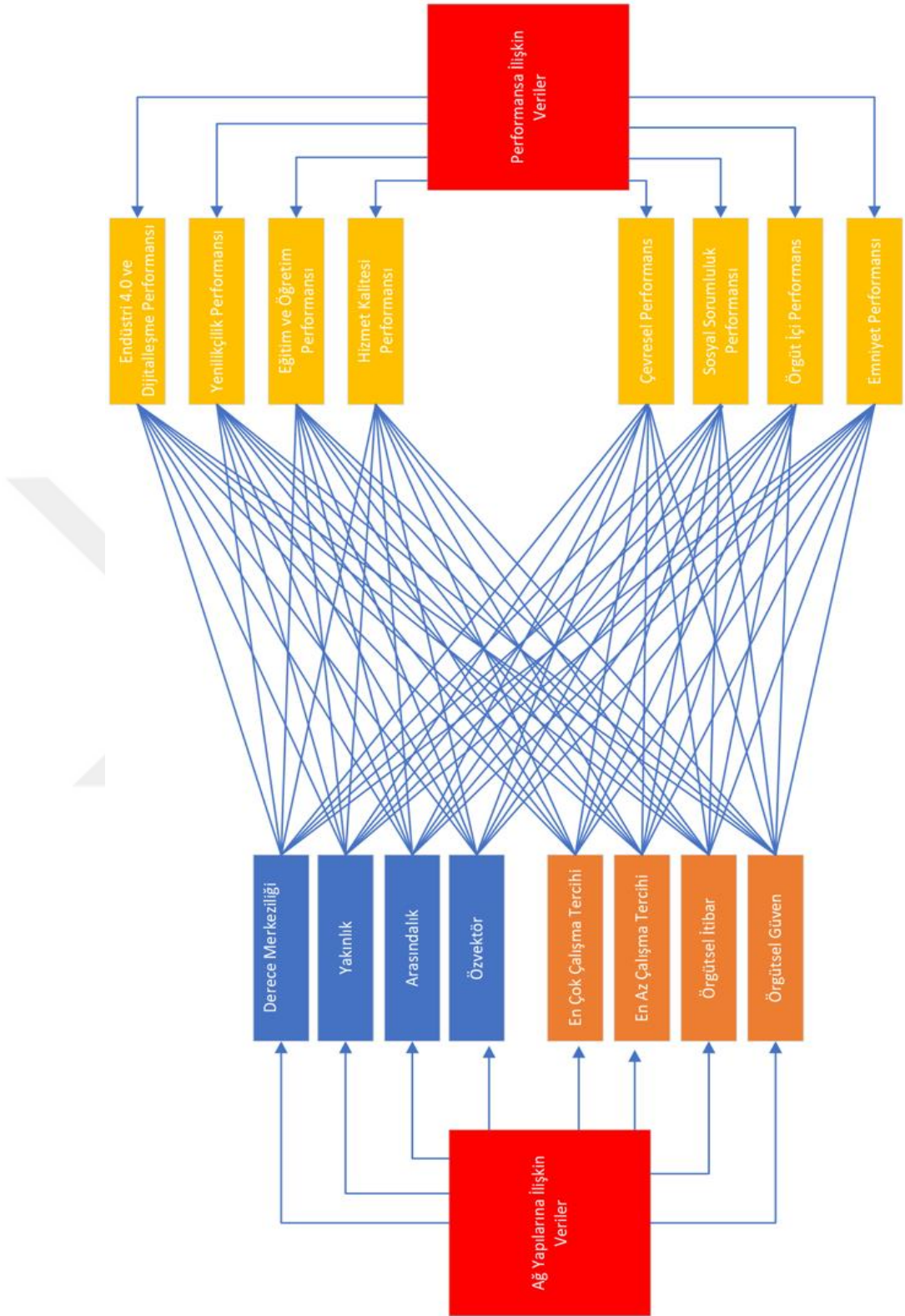
Öte yandan, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en düşük performans değerinin çevresel performans (3,68/5) olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticileri işletmelerinin performans ölçümünde çevresel performans boyutunu düşük puanlamış ve işletmelerinin çevresel performanslarını düşük olarak nitelendirmişlerdir.

Bu kapsamda ilk olarak Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ yapılarını değerlendirmek ve işletme performansı üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde inceleyebilmek için normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra havacılık işletmeleri arasındaki rekabet (işletme) stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek ve değerlendirmeler yapabilmek için normallik testleri ve varyans analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.3.5. Ağ yapıları ve işletme performansı ilişkisini yönelik bulgular

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri aşağıda Şekil 3.17’de gösterilmiştir;



Şekil 3.17. Çalışmanın normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri

Regresyon testlerinin uygulanması aşamasından önce verinin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Normallik testleri için verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin “-2” ile “+2” arasında değişkenlik göstermesi gerekmekte olup aksi takdirde verinin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmakta ve regresyon testi uygulanamamaktadır (George ve Mallery, 2010). Ana örnekleme ait verilerin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda çalışma içerisinde yer alan modelde kullanılacak olan verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri (en düşük: -0,693; en yüksek: 1,121) normallik testine uygun olarak değerlendirilmiş olup doğrusal regresyon analizi aşamasına geçilmiştir.

Doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi modelleyen bir analiz olup bağımsız değişken tarafından bağımlı değişken üzerindeki etkiler açıklanmakta ve anlamlılık düzeyleri analiz edilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016). Diğer bir ifade ile doğrusal regresyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak ve modellemek için yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir yöntem olarak bilinmektedir. Doğrusal regresyon analizinde iki temel unsur olarak en az bir bağımlı ve bir bağımsız değişken kullanılmakta ve analizde bağımlı değişkenin bağımsız değişken ya da değişkenler tarafından nasıl etkilendiği anlamlandırılarak modellenmektedir.

Bu kapsamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performanslarının 8 alt faktörü üzerine etki eden havacılık işletmelerinin ağ yapılarına ilişkin veriler sırasıyla aktarılmış ve ilk olarak doğrusal regresyon testleri uygulanmıştır. Çalışmada toplamda 64 adet doğrusal regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen 64 regresyon testinden 20 tanesi anlamlı bulunmuş olup ($p < 0,05$) veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiş ve kapsamlı bir şekilde incelenerek değerlendirmelerde bulunulmuştur;

Tablo 3.14. Regresyon testlerine ait veriler

Sıra	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta Katsayısı	R Kare Katsayısı (%)	p<0,05
1	Derece Merkeziliği	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,260	%0	0,166
2	Yakınlık Merkeziliği	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,256	%1	0,172
3	Arasındalık Merkeziliği	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,258	%0	0,168
4	Özvektör Merkeziliği	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,330	%0	0,075
5	En Çok Çalışma Tercihi	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,552	%0,31	0,002
6	En Az Çalışma Tercihi	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,352	%0	0,056
7	Örgütsel İtibar	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,511	%0,26	0,004
8	Örgütsel Güven	Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı	0,571	%0,33	0,001
9	Derece Merkeziliği	Yenilikçilik Performansı	0,055	%0	0,775
10	Yakınlık Merkeziliği	Yenilikçilik Performansı	0,018	%0	0,926
11	Arasındalık Merkeziliği	Yenilikçilik Performansı	0,117	%0	0,538
12	Özvektör Merkeziliği	Yenilikçilik Performansı	0,123	%0	0,518
13	En Çok Çalışma Tercihi	Yenilikçilik Performansı	0,223	%0	0,237
14	En Az Çalışma Tercihi	Yenilikçilik Performansı	0,093	%0	0,625
15	Örgütsel İtibar	Yenilikçilik Performansı	0,428	%0,18	0,018
16	Örgütsel Güven	Yenilikçilik Performansı	0,315	%0	0,09
17	Derece Merkeziliği	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,101	%0	0,595
18	Yakınlık Merkeziliği	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,110	%0	0,562
19	Arasındalık Merkeziliği	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,097	%0	0,608
20	Özvektör Merkeziliği	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,089	%0	0,639
21	En Çok Çalışma Tercihi	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,308	%0	0,097
22	En Az Çalışma Tercihi	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,065	%0	0,735
23	Örgütsel İtibar	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,159	%0	0,401
24	Örgütsel Güven	Eğitim ve Öğretim Performansı	0,290	%0	0,12
25	Derece Merkeziliği	Hizmet Kalitesi Performansı	0,058	%0	0,762
26	Yakınlık Merkeziliği	Hizmet Kalitesi Performansı	0,116	%0	0,541
27	Arasındalık Merkeziliği	Hizmet Kalitesi Performansı	0,179	%0	0,343
28	Özvektör Merkeziliği	Hizmet Kalitesi Performansı	0,098	%0	0,608
29	En Çok Çalışma Tercihi	Hizmet Kalitesi Performansı	0,055	%0	0,772
30	En Az Çalışma Tercihi	Hizmet Kalitesi Performansı	0,038	%0	0,84
31	Örgütsel İtibar	Hizmet Kalitesi Performansı	0,252	%0	0,178
32	Örgütsel Güven	Hizmet Kalitesi Performansı	0,070	%1	0,714
33	Derece Merkeziliği	Çevresel Performans	0,400	%0,16	0,028
34	Yakınlık Merkeziliği	Çevresel Performans	0,378	%0,14	0,04
35	Arasındalık Merkeziliği	Çevresel Performans	0,312	%0	0,093
36	Özvektör Merkeziliği	Çevresel Performans	0,385	%0,15	0,036
37	En Çok Çalışma Tercihi	Çevresel Performans	0,425	%0,18	0,019
38	En Az Çalışma Tercihi	Çevresel Performans	0,320	%0	0,085
39	Örgütsel İtibar	Çevresel Performans	0,307	%0	0,099
40	Örgütsel Güven	Çevresel Performans	0,434	%0,19	0,017
41	Derece Merkeziliği	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,363	%0,13	0,049
42	Yakınlık Merkeziliği	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,328	%0	0,077
43	Arasındalık Merkeziliği	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,130	%0	0,493
44	Özvektör Merkeziliği	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,379	%0,14	0,039
45	En Çok Çalışma Tercihi	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,452	%0,20	0,012
46	En Az Çalışma Tercihi	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,356	%0	0,053

Tablo 3.14. (Devam) Regresyon testlerine ait veriler

47	Örgütsel İtibar	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,476	%0,23	0,008
48	Örgütsel Güven	Sosyal Sorumluluk Performansı	0,488	%0,24	0,006
49	Derece Merkeziliği	Örgüt İçi Performans	0,304	%0	0,103
50	Yakınlık Merkeziliği	Örgüt İçi Performans	0,234	%0	0,212
51	Arasındalık Merkeziliği	Örgüt İçi Performans	0,054	%0	0,778
52	Özvektör Merkeziliği	Örgüt İçi Performans	0,332	%0	0,073
53	En Çok Çalışma Tercihi	Örgüt İçi Performans	0,409	%0,17	0,025
54	En Az Çalışma Tercihi	Örgüt İçi Performans	0,402	%0,16	0,528
55	Örgütsel İtibar	Örgüt İçi Performans	0,340	%0	0,066
56	Örgütsel Güven	Örgüt İçi Performans	0,435	%0,19	0,016
57	Derece Merkeziliği	Emniyet Performansı	0,325	%0	0,079
58	Yakınlık Merkeziliği	Emniyet Performansı	0,265	%0	0,157
59	Arasındalık Merkeziliği	Emniyet Performansı	0,073	%0	0,702
60	Özvektör Merkeziliği	Emniyet Performansı	0,410	%0,17	0,024
61	En Çok Çalışma Tercihi	Emniyet Performansı	0,546	%0,30	0,002
62	En Az Çalışma Tercihi	Emniyet Performansı	0,360	%0	0,151
63	Örgütsel İtibar	Emniyet Performansı	0,609	%0,37	0,002
64	Örgütsel Güven	Emniyet Performansı	0,563	%0,32	0,001

* İstatistiksel olarak anlamlılık gösteren regresyon katsayıları **koyu** olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.14’te verilen regresyon değişkenlerine ait veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiş ve aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmeleri hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur;

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan işletmelerin en çok çalışma tercihi (işletmeler içerisinde diğer işletmeler tarafından en çok çalışılmak istenilen işletme) düzeyindeki artış, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,552$; $p < 0,05$). Bu durum, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı içerisindeki toplam varyansın (*R Kare Sayısı*) %31’ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin birbirleriyle çalışma tercihi isteği, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme performansı üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyindeki artış, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,551$; $p < 0,05$). Bu durum, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı içerisindeki toplam varyansın %26’sını açıklamaktadır. Başka bir deyişle havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyi Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyindeki artış, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı

üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,571$; $p < 0,05$). Bu durum, Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme Performansı içerisindeki toplam varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyi Endüstri 4.0 ve Dijitalleşme performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyindeki artış, Yenilikçilik Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,428$; $p < 0,05$). Bu durum, Yenilikçilik Performansı içerisindeki toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyi yenilikçilik performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisindeki yer alan havacılık işletmelerinin derece merkeziliği düzeyindeki artış, Çevresel Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,4$; $p < 0,05$). Bu durum, Çevresel Performans içerisindeki toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ düzeneği içerisinde yer alan tüm aktörlerle bağlantıya sahip olma durumunu ifade eden derece merkeziliği çevresel performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisindeki yakınlık merkeziliği düzeyindeki artış, Çevresel Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,378$; $p < 0,05$). Bu durum, Çevresel Performans içerisindeki toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Başka bir deyişle aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin bir aktörün diğer aktörlerle yakınlık derecesi işletmelerin çevresel performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde aynı ağ düzeneği içerisindeki havacılık işletmelerinin özvektör merkeziliği düzeyindeki artış, Çevresel Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,385$; $p < 0,05$). Bu durum, Çevresel Performans içerisindeki toplam varyansı %15'ini açıklamaktadır. Başka bir ifade ile havacılık işletmelerinin ağ düzeneği içerisindeki önemini ifade eden özvektör merkeziliği düzeyindeki artış çevresel performans üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışma tercihi (işletmeler içerisinde diğer işletmeler tarafından en çok çalışılmak istenilen işletme) düzeyindeki artış, Çevresel Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,425$;

$p<0,05$). Bu durum, Çevresel Performans içerisindeki toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin birbirleriyle çalışma isteği çevresel performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyindeki artış, Çevresel Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta =0,434$; $p<0,05$). Bu durum, Çevresel Performans içerisindeki toplam varyansın %19'unu açıklamaktadır. Bir başka ifade ile havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyi çevresel performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde aynı ağ düzeneği içerisindeki derece merkeziliği düzeyindeki artış, Sosyal Sorumluluk Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta =0,363$; $p<0,05$). Bu durum, Sosyal Sorumluluk Performansı içerisindeki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile ifade ile aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ düzeneği içerisinde yer alan tüm aktörlerle bağlantıya sahip olma durumunu ifade eden derece merkeziliği sosyal sorumluluk performansı üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisindeki özvektör merkeziliği düzeyindeki artış, Sosyal Sorumluluk Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta =0,379$; $p<0,05$). Bu durum, Sosyal Sorumluluk Performansı içerisindeki toplam varyansı %14'ünü açıklamaktadır. Başka bir ifade ile havacılık işletmelerinin ağ düzeneği içerisindeki önemini ifade eden özvektör merkeziliği sosyal sorumluluk performansı üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışma tercihi düzeyindeki artış, Sosyal Sorumluluk Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta =0,452$; $p<0,05$). Bu durum, Sosyal Sorumluluk Performansı içerisindeki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin birbirleriyle çalışma isteği sosyal sorumluluk performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyindeki artış, Sosyal Sorumluluk Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta =0,476$; $p<0,05$). Bu durum, Sosyal Sorumluluk Performansı içerisindeki toplam varyansı

%23'ünü açıklamaktadır. Başka bir deyişle havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyi sosyal sorumluluk performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyindeki artış, Sosyal Sorumluluk Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,488$; $p < 0,05$). Bu durum, Sosyal Sorumluluk Performansı içerisindeki toplam varyansın %24'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyi sosyal sorumluluk performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışma tercihi düzeyindeki artış, Örgüt İçi Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,409$; $p < 0,05$). Bu durum, Örgüt İçi Performans içerisindeki toplam varyansı %17'sini açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin birbirleriyle çalışma isteği örgüt içi performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyindeki artış, Örgüt İçi Performans üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,435$; $p < 0,05$). Bu durum, Örgüt İçi Performans içerisindeki toplam varyansın %19'unu açıklamaktadır. Bir başka ifade ile havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyi örgüt içi performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yer aldığı ağ düzeneği içerisindeki özvektör merkeziliği düzeyindeki artış, Emniyet Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,41$; $p < 0,05$). Bu durum, Emniyet Performansı içerisindeki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır. Başka bir ifade ile havacılık işletmelerinin ağ düzeneği içerisindeki önemini ifade eden özvektör merkeziliği düzeyindeki artış havacılık işletmelerinin emniyet performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışma tercihi düzeyindeki artış, Emniyet Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,546$; $p < 0,05$). Bu durum, Emniyet Performansı içerisindeki toplam varyansın %30'unu

açıklamaktadır. Bir başka deyişle havacılık işletmelerinin birbirleriyle çalışma isteği emniyet performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

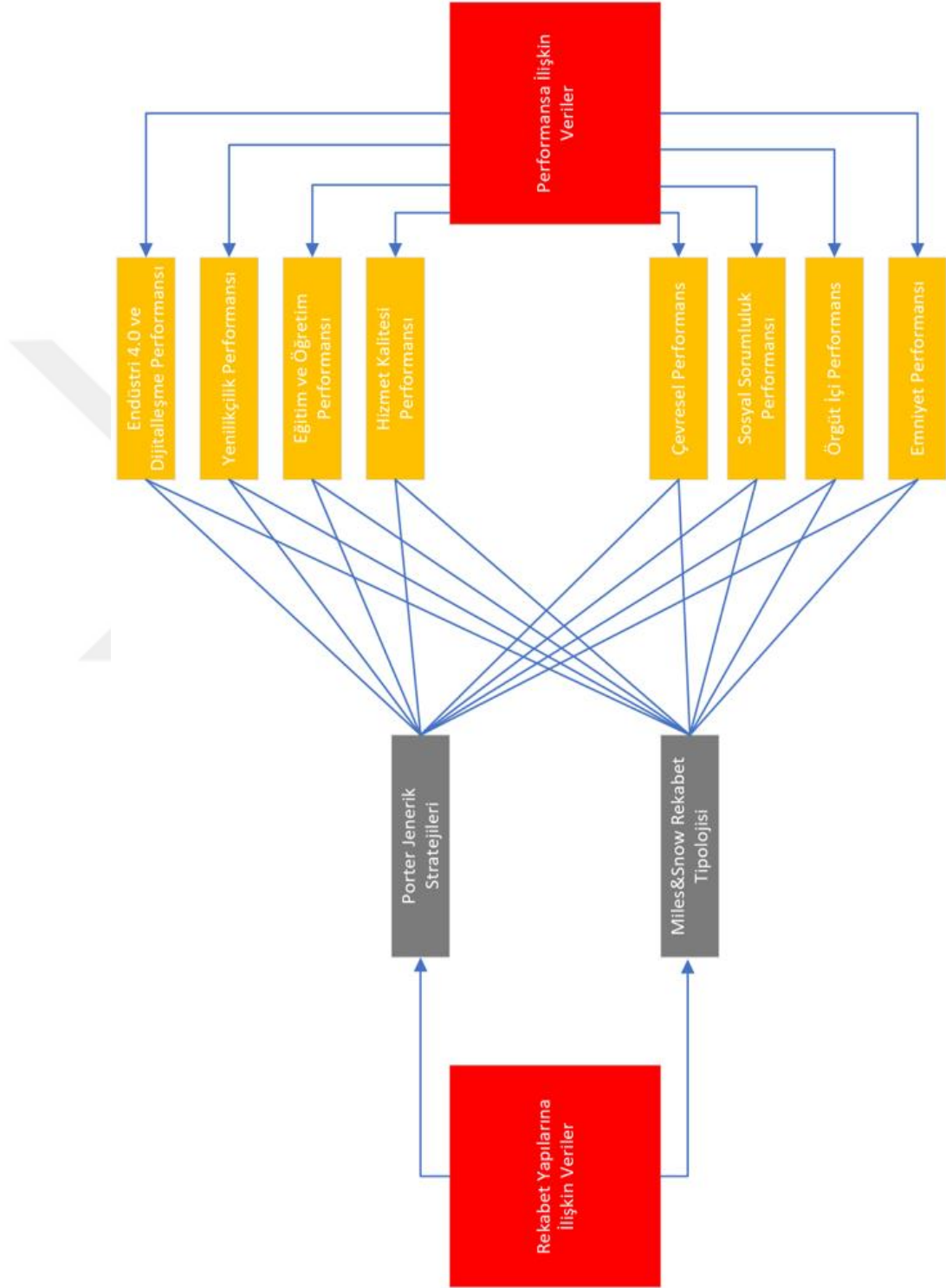
Ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyindeki artış, Emniyet Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır. Bu durum, Emniyet Performansı içerisindeki toplam varyansın %37'sini açıklamaktadır. Başka bir deyişle havacılık işletmelerinin örgütsel itibar düzeyi emniyet performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyindeki artış, Emniyet Performansı üzerinde artışa neden olmaktadır ($\beta = 0,563$; $p < 0,05$). Bu durum, Emniyet Performansı içerisindeki toplam varyansın %32'sini açıklamaktadır. Bir başka ifade ile havacılık işletmelerinin örgütsel güven düzeyi emniyet performansları üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır.

3.3.6. Rekabet stratejisi ve işletme performansına yönelik bulgular

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet (işletme) stratejileri ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve varyans testleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın normallik ve varyans testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri aşağıda Şekil 3.18'de gösterilmiştir;



Şekil 3.18. Çalışmanın normallik ve varyans testleri gerçekleştirilen modelinin alt bileşenleri

Varyans analizi ikiden fazla grup arasındaki ilişkilerin ortaya birbirleri arasındaki etkileşimleri daha iyi analiz edebilmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016). Bu kapsamda Ankara Esenboğa Uluslararası havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkileri detaylı bir şekilde incelemek için iki farklı varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi parametrik bir test olarak kabul edilmektedir. Varyans analizi, İngilizce ismiyle “Analysis of Variance-ANOVA” üç veya daha fazla ana örneklem ortalaması arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını test eden ve oldukça yaygın kullanılan bir analiz yöntemi olarak bilinmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016). Diğer bir ifade ile varyans analizinde karşılaştırılan temel grup ortalamalarından en az birisinin diğerlerinden anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığı ifade edilebilmektedir (Field, 2013).

Varyans analizinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için birtakım ön koşul ve testlerin tamamlanmış olması gerekmektedir. Testlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ön koşullar; karşılaştırma yapılan örneklerin birbirinden bağımsız olması, bağımlı değişkene ilişkin verilerin metrik olması, karşılaştırılan gruplardaki verilerin normal dağılması ve varyansların homojenliği testlerinin tamamlanmış olmasıdır. Bu çalışmada gerekli tüm ön koşullar sağlanmış ve varyansların homojenliği “Levene Testi” kullanılarak incelenmiştir. Levene Testi, iki veya daha fazla grup arasındaki değişkenliklerin eşit olup olmadığını kontrol etmek için kullanılan bir istatistiksel bir test olup $p > 0,05$ olduğu durumlarda varyansların dengeli bir dağılım gösterdiği belirtilerek varyans testlerinin uygulanması aşamasına geçilebilmektedir (Field, 2013).

Çalışmada varyans analizi ile ilgili tüm ön koşullar sağlanıp testler başarıyla gerçekleştirildikten sonra “Analysis of Variance-ANOVA” testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan işletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin iki alt küme olan Porter’ın jenerik stratejileri ve Miles ve Snow rekabet tipolojisi verileri ile 8 alt boyuttan oluşan işletme performansları arasındaki ilişkiler toplamda 16 ANOVA testi ile incelenmiştir.

Bu kapsamda işletmelerin rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkilerini görebilmek ve işletmenin izlemiş oldukları stratejiler özelinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirleyebilmek için Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin Porter jenerik stratejilerinden uygulamış oldukları maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinin ile Miles ve Snow rekabet tipolojilerinden savunmacı, analizci,

savunmacı-analizci ve öncü-analizci stratejilerinin işletme performanslarından Endüstri 4.0 kullanımı ve dijitalleşme performansı, yenilikçilik performansı, eğitim ve öğretim performansı, hizmet kalitesi performansı, çevresel performans, sosyal sorumluluk performansı, örgüt içi performans ve emniyet performansı boyutları özelinde toplamda 16 ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testlerinde veriler homojen bir dağılım sergilemiş (Levene Test: $p>0,05$) ve 1 tanesi anlamlı (ANOVA Test: $p<0,05$) bulunmuştur.

Gerçekleştirilen ANOVA testleri doğrultusunda ilk olarak, Porter jenerik stratejileri ile işletmelerin performansları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı belirlenmiştir (ANOVA Test: $p>0,05$). Porter Jenerik stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkileri gösteren ANOVA test sonuçları aşağıdaki Tablo 3.15'te gösterilmiştir;

Tablo 3.15. ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Porter	(J) Porter	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Endüstri 4.0 Kullanımı ve Dijitalleşme Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,21414	,28577	,737
		Odaklanma	,27475	,28577	,607
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,21414	,28577	,737
		Odaklanma	,48889	,29971	,251
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	-,27475	,28577	,607
		Farklılaştırma	-,48889	,29971	,251
Yenilikçilik Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,43030	,21773	,138
		Odaklanma	-,18586	,21773	,674
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,43030	,21773	,138
		Odaklanma	,24444	,22835	,540
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	,18586	,21773	,674
		Farklılaştırma	-,24444	,22835	,540
Eğitim ve Öğretim Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	,16364	,14451	,503
		Odaklanma	,00808	,14451	,998
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	-,16364	,14451	,503
		Odaklanma	-,15556	,15156	,567
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	-,00808	,14451	,998
		Farklılaştırma	,15556	,15156	,567

Tablo 3.15. (Devam) ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD)

Hizmet Kalitesi Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,02222	,09620	,971
		Odaklanma	-,02222	,09620	,971
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,02222	,09620	,971
		Odaklanma	,00000	,10090	1,000
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	,02222	,09620	,971
		Farklılaştırma	,00000	,10090	1,000
Çevresel Performans	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	,01616	,24827	,998
		Odaklanma	,17172	,24827	,770
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	-,01616	,24827	,998
		Odaklanma	,15556	,26039	,823
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	-,17172	,24827	,770
		Farklılaştırma	-,15556	,26039	,823
Sosyal Sorumluluk Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,14545	,17994	,701
		Odaklanma	-,01212	,17994	,998
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,14545	,17994	,701
		Odaklanma	,13333	,18873	,762
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	,01212	,17994	,998
		Farklılaştırma	-,13333	,18873	,762
Örgüt İçi Performans	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,11889	,12723	,624
		Odaklanma	-,04222	,12723	,941
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,11889	,12723	,624
		Odaklanma	,07667	,13344	,835
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	,04222	,12723	,941
		Farklılaştırma	-,07667	,13344	,835
Emniyet Performansı	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	-,08889	,12632	,763
		Odaklanma	,00889	,12632	,997
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği	,08889	,12632	,763
		Odaklanma	,09778	,13249	,743
	Odaklanma	Maliyet Liderliği	-,00889	,12632	,997
		Farklılaştırma	-,09778	,13249	,743

Porter Jenerik stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki şekilde yer alan ANOVA test sonuçlarına göre ikili karşılaştırmalar yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tukey testi, $p>0.05$)

Varyans testinin başka bir amacı ise modelin diğer bir alt bileşeni olan Miles ve Snow'un rekabet tipolojileri ile işletme performansları arasındaki ilişkilerin analiz edilmesidir. Bu kapsamda ANOVA testleri gerçekleştirilmiş ve Miles ve Snow'un

rekabet tipolojileri ile işletme performansları arasında bir adet anlamlı farklılık bulunmuştur (ANOVA Test: $p < 0,05$). Bu farklılıkların hangi strateji düzeylerinde olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Varyans analizinde her bir alt grubu diğer gruplarla karşılaştırmaya yarayan post-hoc testlerinden Tukey testi diğer testlere göre daha muhafazakâr bir test olup Tip-1 hata yapma olasılığını azaltmaktadır. Tüm bunlara ek olarak Tukey testi özellikle deneysel çalışmalarda veya gözlemlenen verilerde gruplar arasındaki anlamlı farkları tespit etmek için akademik çalışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alınacı, 2016).

Miles ve Snow'un rekabet tipolojileri ile işletme performansları arasındaki ilişkileri gösteren ANOVA test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;

Tablo 3.16. ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD)

Bağımlı Değişken	(I) Miles_Snow	(J) Miles_Snow	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
Endüstri 4.0 Kullanımı ve Dijitalleşme Performansı	Savunmacı	Analizci	-,62000*	,26606	,025
		Savunmacı-Analizci	-,03556	,27335	,991
	Analizci	Savunmacı	,62000*	,26606	,025
		Savunmacı-Analizci	,58444	,27335	,102
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	,03556	,27335	,991
		Analizci	-,58444	,27335	,102
Yenilikçilik Performansı	Savunmacı	Analizci	-,46000	,18919	,056
		Savunmacı-Analizci	,22889	,19437	,477
	Analizci	Savunmacı	,46000	,18919	,056
		Savunmacı-Analizci	,68889	,19437	,064
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	-,22889	,19437	,477
		Analizci	-,68889	,19437	,064

Tablo 3.16 (Devam) ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD)

Eğitim ve Öğretim Performansı	Savunmacı	Analizci	,00000	,14783	1,000
		Savunmacı-Analizci	,03111	,15188	,977
	Analizci	Savunmacı	,00000	,14783	1,000
		Savunmacı-Analizci	,03111	,15188	,977
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	-,03111	,15188	,977
		Analizci	-,03111	,15188	,977
Hizmet Kalitesi Performansı	Savunmacı	Analizci	-,04000	,09374	,905
		Savunmacı-Analizci	,06444	,09630	,783
	Analizci	Savunmacı	,04000	,09374	,905
		Savunmacı-Analizci	,10444	,09630	,532
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	-,06444	,09630	,783
		Analizci	-,10444	,09630	,532
Çevresel Performans	Savunmacı	Analizci	-,62000	,21475	,069
		Savunmacı-Analizci	-,52222	,22064	,064
	Analizci	Savunmacı	,62000	,21475	,069
		Savunmacı-Analizci	,07778	,22064	,934
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	,52222	,22064	,064
		Analizci	-,07778	,22064	,934
Sosyal Sorumluluk Performansı	Savunmacı	Analizci	-,34000	,16576	,120
		Savunmacı-Analizci	-,02000	,17030	,992
	Analizci	Savunmacı	,34000	,16576	,120
		Savunmacı-Analizci	,32000	,17030	,165
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	,02000	,17030	,992
		Analizci	-,32000	,17030	,165
Örgüt İçi Performans	Savunmacı	Analizci	-,19900	,11504	,213
		Savunmacı-Analizci	,09544	,11819	,702
	Analizci	Savunmacı	,19900	,11504	,213
		Savunmacı-Analizci	,29444	,11819	,059
	Savunmacı-Analizci	Savunmacı	-,09544	,11819	,702
		Analizci	-,29444	,11819	,059

Tablo 3.16 (Devam) ANOVA Testi Sonuçları (Tukey HSD)

Emniyet Performansı	Savunmacı	Analizci	-,26200	,11632	,081
		Savunmacı- Analizci	-,10144	,11951	,677
	Analizci	Savunmacı	,26200	,11632	,081
		Savunmacı- Analizci	,16056	,11951	,385
	Savunmacı- Analizci	Savunmacı	,10144	,11951	,677
		Analizci	-,16056	,11951	,385

Gerçekleştirilen ANOVA testlerinde anlamlı farklılık bulunan ilişki ise Miles ve Snow'un rekabet tipolojileri ile havacılık işletmelerinin dijitalleşme performansları arasında gerçekleşmiştir (ANOVA Test: $p<0,05$). Miles ve Snow'un rekabet tipolojilerinden “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansları “savunmacı” strateji izleyen havacılık işletmelerine göre daha yüksek bulunmuştur (Tukey testi, $p<0,05$).

Çalışmanın sonraki bölümünde elde edilen alanyazın ve örneklem üzerindeki araştırma sorusu çerçevesinde ulaşılan sonuçlar kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve havacılık sektörü özelinde tartışmalar yapılmıştır. Ardından çalışmada elde edilen tüm bulgular çerçevesinde sonuçlar ortaya konularak ve sektör ile gelecek çalışmalara yönelik olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak için faaliyet gösterdikleri sektörler başta olmak üzere diğer paydaşlarıyla devamlı olarak etkileşim kurmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, faaliyetlerine etkin bir şekilde devam edebilmek için stratejileri ile işletme performanslarını düzenli olarak analiz edebilmeli ve periyodik olarak diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapabilmelidir. Araştırma içerisinde ilk olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Tüm bunlara ek olarak ağ yapılarının ve işletmenin ağdaki konumunun örgütler arası stratejik rekabet ve performans kavramları üzerine etkilerine bütüncül bir bakış açısıyla odaklanan bir çalışma bulunmamakta olup bu çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan ve aynı örgütsel ağ içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin ilk olarak tek tek ağ yapıları, rekabet stratejileri ve performansları analiz edilmiş ardından çalışma içerisinde belirlenen araştırma sorusu çerçevesinde çalışmanın kavramsal modeli bütüncül bir bakış açısıyla incelenerek aralarındaki etkileşimler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Havalimanları, havacılık sektörünün operasyon merkezi konumunda olup uçuş faaliyetlerinin başlayıp sona erdiği alanlar olarak bilinmektedir. Ankara, ülkemizin başkenti olmakla beraber ulusal ve uluslararası birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı önemli bir konumdur. Örgütsel ağ kuramı bir ekosistem içerisindeki işletmelerin birbiriyle olan etkileşimleri üzerine odaklanmakta olup (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011) bu çalışmada havacılık işletmelerinin birbiriyle etkileşim kurdukları ortak ekosistem havalimanı olarak belirlenmiştir. Bu nedenle çalışma, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 36 havacılık işletmesinin 30'undan veri elde edilebilmiş ve örneklem büyüklüğünün çalışmayı gerçekleştirmek için uygun düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Buradan hareketle çalışma içerisinde belirlenen araştırma sorusuna yanıt bulunması ile mevcut alanyazına katkı sağlanacak ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin de yönetsel uygulamalarını yeni bir bakış açısı ile değerlendirilmesine olanak sağlanacaktır.

Bu bağlamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları ve rekabet stratejileri incelenerek bu etkenlerin işletmelere ve işletme performanslarına olan etkileri hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmada, keşfedici ve doğrulayıcı araştırma desenleri bir arada kullanılarak “karma” araştırma deseni (Clark ve Ivankova, 2015; Creswell ve Creswell, 2017) ile havacılık sektörü özelinde uygulama yapılmıştır.

Çalışmanın takip eden bölümünde sırasıyla ilk olarak demografik veriler ele alınarak değerlendirmeler yapılmış ardından ağ yapılarına yönelik elde edilen veriler hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur. Daha sonra çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri ve işletme performansları hakkında bilgi verilmiştir. Ardından çalışmanın modelinin incelenmesi aşamasına geçilmiş ve sırasıyla ağ yapıları ile işletme performansları arasındaki ilişkiler ve rekabet stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Son kısımda ise alanyazın ve sektörel uygulamalara yönelik değerlendirmeler yapılarak gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Çalışma Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin vermiş olduğu yanıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmiş olup çalışmaya katılan ve havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerine ve üst düzey yöneticilerine ait veriler bu bölümde incelenmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşme ve uygulanan anketin karma ve demografik sorular bölümünde katılımcılara; unvanları, işletmelerinin faaliyet alanları, kaç yıldır aktif olarak faaliyet gösterdiği, işletmede çalışan personel sayıları, yaş, cinsiyet ve eğitim durumlarına ilişkin çeşitli sorular sorularak ana örneklem daha iyi anlaşılmaya çalışılmıştır.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri çalışma içerisinde; havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri, havalimanı işletmeleri, genel havacılık işletmeleri, ikram hizmetleri işletmeleri, hava kargo işletmeleri, hava aracı bakım işletmeleri ve havalimanı yakıt işletmeleri olmak üzere toplamda 8 alt kategori içerisinde sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma içerisindeki en büyük oranı %54 ile havayolu işletmeleri elde etmiştir. Bu durum, havayolu işletmelerinin,

havacılık sektörünün en ön plan aktörleri olduğu ve öne çıkan paydaşları içerisinde bulunduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinden bu çalışma içerisinde değerlendirilen 30 havacılık işletmesinin 29'unun 10 yıldan fazla süre boyunca aktif olarak faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin tamamına yakınının 10 yıldan uzun süredir havalimanı içerisinde aktif rol oynadıkları ifade edilebilir. Bu durum özellikle örgütsel ağ düzeneğinin oluşması ve geliştirilmesi açısından önemli olarak değerlendirilmiştir. Aktif olarak hizmete girdiği 1955 yılından bu yana binlerce uçuşa ev sahipliği yapan ve ülkemizin en eski havalimanlarından birisi olan Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı'nın tarihçesi göz önüne alındığında havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin 10 yıldan fazla süreli tecrübeli olmasının birbirleri arasındaki ilişkilerin çeşitliliği ve sürdürülebilirliği için oldukça önemli olabileceği ifade edilebilir.

Çalışmaya katılan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin yaş ile ilgili verileri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun 45-54 yaş arasında yer aldığı belirtilebilir. Ek olarak, havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin havacılık sektörü deneyimleri göz önüne alındığında yönetim kademelerinin en üst bölümünde yer almak için yaş ve sektör tecrübesinin oldukça önemli olabileceği değerlendirilebilir.

Çalışma içerisinde üst düzey yöneticilerin eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde yöneticilerinin %90'ı en az bir lisans derecesinden mezun olmuş ve %10'u yüksek lisans seviyesinde eğitim almıştır. Bu kapsamda havacılık sektöründe görev yapan üst düzey yöneticilerinin en az bir üniversite mezunu olduğu ifade edilebilir. Ek olarak, bazı üst düzey yöneticiler kariyerlerini yüksek lisans derecesi ile geliştirmişlerdir.

Son olarak, havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin cinsiyet dağılımları ele alındığında yöneticilerin %93 oranında erkek ve %7 oranında kadın olduğu belirtilebilir. Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de cinsiyet dengesi eşitsizliği bulunmakta ve bu durum özellikle üst kademelerde daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda, Birleşmiş Milletler tarafından 2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden birisi olarak belirlenen toplumsal cinsiyet eşitliği dengesine ulaşmak için

(United Nations, 2023) havacılık sektöründe de kadın çalışanların çeşitli yönlerden desteklenmesi ve üst kademelerde görev alabilmesi için motivasyonlarının artırılması gerekebileceği değerlendirilebilir. Tüm bunlara ek olarak yerel ve küresel ölçekte uygulanabilecek çeşitli politikalar sayesinde kadın yöneticilerin üst kademelerde görev almaları kolaylaştırılabilir ve teşvik edilebilir.

Çalışmada gerçekleştirilen analizlerin ilk bölümünde işletmelerin örgütsel ağ düzeneklerine yönelik olarak vermiş oldukları yanıtlar incelenerek ağ düzenekleri oluşturulmuş ve soru kağıdındaki sıralama baz alınarak analizler ile değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada kullanılan anket formunda öncelikle havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerine yıl içerisinde diğer işletmelerle yapmış oldukları ortalama iş sayısı sorulmuştur. Yanıtlar örgütsel ağ düzeneği içerisinde incelendiğinde; havacılık işletmelerinin yıl içerisinde diğer işletmelerle yapmış oldukları iş sayıları dikkate alındığı zaman en fazla bağlantıya sahip olan ve merkezi konumlanan ilk beş işletmenin sırasıyla HVL1, HVL2, HVY15, YRH3, İKR3 işletmeleri olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle ilk beş işletme içerisinde; 1 havayolu işletmesi, 1 yer hizmetleri işletmesi, 1 ikram hizmetleri işletmesi ve 2 havalimanı işletmesi bulunmaktadır. HVL1 ve HVL2 kodlu havalimanı işletmelerinin havalimanını yöneten biri devlet destekli diğeri ise özel sektör destekli olmak üzere ülke çapında oldukça iyi bilinen iki havalimanı otorite işletmeleri olduğu, HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, YRH3 kodlu yer hizmetleri işletmesinin ülkemizin tüm havalimanlarında yer hizmetleri işletmesi alanında faaliyet gösteren ve ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından yer hizmetleri iş süreçlerine odaklanmak üzere kurulan, alanında öncü bir yer hizmetleri işletmesi olarak faaliyet gösterdiği, İKR3 kodlu ikram hizmetleri işletmesinin yine ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından dış paydaşlarla birlikte kurulup ikram ve yemek alanında kendi alanında öncü bir havalimanı ikram işletmesi olarak sınıflandırılabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak havacılık işletmeleri arasında alt sektörel bazda sıralama gerçekleştirildiğinde yıl içerisinde gerçekleştirilen iş sayısı göz önüne alındığında yer hizmetleri işletmelerinin tamamının en fazla bağlantıya sahip işletmeler arasında

bulunduğu kabul edilebilmektedir. Bu durum bir havalimanının operasyonel anlamda oldukça önemli aktörlerinin yer hizmetleri işletmeleri olduğunu göstermekte ve yer hizmetleri işletmelerinin faaliyet tanımları gereği bir havalimanı içerisinde kritik öneme sahip bağlantıların merkezinde bulunabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Öte yandan yıl içerisinde diğer işletmelerle yapılan iş sayısına göre en az bağlantıya sahip beş işletme ise sırasıyla; GNL2, GNL1, GNL3, HVY2 ve HVY14 olmuştur. Bir başka deyişle ağ düzeneği içerisinde yapılan iş sayısına göre en az bağlantıya sahip işletmeler arasında 3 genel havacılık işletmesi ve 2 havayolu işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler; ağ düzeneği içerisinde merkezden uzakta bir konuma sahip olup aralarında ağdaki diğer aktörlere kıyasla daha az bağlantı bulunduğu ifade edilebilir. Çalışma içerisinde yer alan ve GNL2, GNL1, GNL3 koduyla incelenen tüm genel havacılık işletmelerinin en az bağlantıya sahip havacılık işletmeleri olduğu, HVY2 koduyla faaliyet gösteren havayolu işletmesinin yabancı kökenli ve küçük ölçekli bir havayolu işletmesi olduğu, HVY14 kodlu havayolu işletmesinin ise ülkemizde faaliyet gösteren nispeten yeni charter bir havayolu işletmesi olduğu şeklinde sınıflandırma yapılabilmektedir.

Yıl içerisinde gerçekleştirilen iş sayısı göz önüne alındığında genel havacılık işletmelerinin tamamının en az bağlantıya sahip işletmeler arasında bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu durum Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde genel havacılık işletmelerinin yıl içerisinde diğer işletmelerle oldukça az etkileşim kurdukları şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin içerisinde bulunduğu ağ yapıları dikkate alındığında ağ yapısı içerisinde merkeze yakın konumlanan işletmelerin havalimanı işletmeleri (HVL1 ve HVL2) olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile havalimanı ekosistemi içerisinde faaliyet gösteren tüm işletmelerin havalimanı otoriteleri ile yıl içerisinde sürekli etkileşim içerisinde oldukları değerlendirilebilir. Bu durumda havalimanı otoriteleri ağ içerisinde kritik öneme sahip işletmelerdir. Havacılık sektörünün kendine özgü yapısı değerlendirildiğinde ülkelerdeki havacılık kurum ve kuruluşlarının otoritelerin izinleri doğrultusunda faaliyetlerine devam edebildikleri bilinmektedir. Bu noktada, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin havalimanı otoriteleri ile sürekli etkileşim içerisinde bulunmasının oldukça anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Genel havacılık işletmeleri, havalimanı içerisinde faaliyet gösteren diğer havacılık işletmeleriyle daha az etkileşim içerisinde olup onlara kıyasla daha az bağlantı sayısına sahip havacılık işletmeleri olarak değerlendirilmiştir.

Ankara Esenboğa Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havalimanı işletmeleri ve yer hizmetleri işletmeleri sayesinde diğer havacılık işletmeleri birbirleriyle daha fazla etkileşim içersine girebilmektedir. Ayrıca ağ düzeneği içerisinde havalimanı işletmeleri ve yer hizmetleri işletmeleri, iş ile işleyişlerin emniyetli ve etkili bir şekilde yürütülmesinde aracılık rolü üstlenebilmektedir.

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak işletme yöneticilerine sorulan diğer bir soru ise ortalama kaç üst düzey yönetici tanıdıkları ile ilgilidir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde; en fazla yönetici bağlantısına sahip olan ve merkezi duruma konumlanan işletmelerin HVY15, YRH1, BKM1, İKR3 işletmeleri olduğu ifade edilebilmektedir. Örgütsel ağ düzeneği yönetici bağlantı sayıları bakımından ön plana çıkan işletmeler bireysel olarak incelendiğinde HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi, YRH1 kodlu havalimanı yer hizmetleri işletmesinin ülkemizin ilk özel yer hizmetleri işletmesi olarak kurulan bir havacılık işletmesi olduğu, BKM1 kodlu hava aracı bakım işletmesinin ülkemizin en eski havayolu işletmesi tarafından bakım, onarım gibi konularda ihtisaslaşmak üzere kurulan bir havacılık işletmesi olduğu ve İKR3 kodlu ikram hizmetleri işletmesinin yine ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından dış paydaşlarla birlikte kurulup ikram ve yemek alanında öncü bir havalimanı ikram işletmesi olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede ele alındığında havalimanı ekosistemi içerisinde uzun süreli faaliyet gösteren ve birbirleri arasında çeşitli stratejik bağlantılar bulunan havacılık işletmelerinin yöneticileri arasında güçlü bir bağ olması oldukça olağan olarak değerlendirilebilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin yönetici bağlantı sayıları çerçevesinde oluşturulan örgütsel ağ düzeneği incelendiğinde en az yönetici bağlantısına sahip olan işletmeler, HVY8 ve GNL2 işletmeleridir. Havalimanı ekosistemi içerisinde konumlanan bu havacılık işletmelerinin diğer havacılık işletmeleriyle zaman içerisinde daha çok etkileşim kurarak bağlantılarını

geliştirmesinin hem kendileri hem de tüm havalimanı ekosistemi için faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan bir diğer konu ise işletmelerin aynı ekosistem içerisinde en çok ve en az çalışmayı tercih ettiği diğer işletmelerin değerlendirilmesine yöneliktir. Bu kapsamda, yöneticilere ilk olarak en fazla çalışmak istedikleri üç işletme sorulmuş ve elde edilen veriler “UCINET 6.0” programına aktarılarak incelenmiştir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en çok çalışmayı tercih ettikleri işletmeler sırasıyla HVY15 ve HVL2 işletmeleri olmuştur. HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVL2 kodlu havalimanı işletmesinin ise ülkemizin havalimanı ve terminal işletmeciliği konusunda ön plana çıkan özel sektör destekli nitelikli bir havacılık işletmesi olduğu değerlendirilmektedir. HVY15 ve HVL2 işletmeleri, önceki ağ düzeneği merkezilik verileri içerisinde ise prestijli olarak algılanan işletmeler olarak da anılmıştır. Ağ düzeneğinde yer alan bu işletmelerle süreç içerisinde iş veya işlem yapmanın diğer havacılık işletmelerinin merkezi bir konum elde etmesinde yardımcı olabileceği değerlendirilmektedir. Ek olarak HVY15 ve HVL2 işletmeleri merkezi konum elde ederek koordinasyon, bilgi akışı ve iş süreçlerinde diğer işletmelerden daha avantajlı bir durumda bulunabilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin en az çalışmayı tercih ettikleri işletmeler sırasıyla GNL1, GNL2 ve GNL3 işletmeleri olmuştur. Bir başka deyişle Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri genel havacılık işletmeleriyle daha az çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak, havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan genel havacılık işletmelerinin merkezilik verileri de göz önüne alındığında iş süreçleri açısından bu işletmeler, ağ düzeneğinde zincirin zayıf halkaları olarak değerlendirilerek diğer havacılık işletmelerinden farklı bir şekilde konumlanabilmektedir.

Çalışmada, örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan bir diğer konu ise örgütsel itibar kavramıdır. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmeler sırasıyla HVY15, HVY11 ve HVY13 işletmeleridir. Diğer bir ifade ile havayolu işletmeleri, ağ düzeneği içerisinde örgütsel itibarı en yüksek işletmeler olmuştur. Bu durum havayolu işletmelerinin havacılık sektörünün önde gelen aktörleri olmasıyla açıklanabilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel itibarı en yüksek algıladıkları işletmelerden HVY15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVY11 kodlu havayolu işletmesinin uluslararası alanda oldukça bilinen Orta Doğu kökenli ve hizmet kalitesi bakımından ön plana çıkan bir havayolu işletmesi olduğu, HVY13 kodlu havayolu işletmesinin ise ülkemizde faaliyet gösteren, başta Avrupa olmak üzere çeşitli noktalara tarifeli ve charter uçuşlar düzenleyen ve emniyet ve hizmet kalitesi açısından oldukça bilinen bir havayolu işletmesi olarak değerlendirilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, örgütsel itibar havacılık işletmelerinin uzun vadeli başarıları için oldukça kritik bir faktör olabilmektedir. Diğer havacılık işletmeleri tarafından algılanan iyi bir itibara sahip olmak; havacılık işletmesinin sürdürülebilirliği, büyümesi ve rekabet gücü için önemli olabilmektedir.

Çalışmada örgütsel ağ analizine yönelik olarak ele alınan son soru ise örgütsel güven kavramına ait olmuştur. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmeler sırasıyla HVY15, HVY11, HVL2 işletmeleri olmuştur. Örgütsel ağ düzeneği içerisinde örgütsel güveni en yüksek algılanan işletmeler bireysel olarak ele alındığında; HVY 15 kodlu havayolu işletmesinin birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçildiği ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıktığı, HVY11 kodlu havayolu işletmesinin uluslararası alanda oldukça bilinen Orta Doğu kökenli ve hizmet kalitesi bakımından ön plana çıkan bir havayolu işletmesi olduğu ve HVL2 kodlu havalimanı işletmesinin ise ülkemizin havalimanı ve terminal işletmeciliği konusunda ön

plana çıkan özel sektör destekli nitelikli bir havacılık işletmesi olduğu değerlendirilmektedir.

Ek olarak, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmeler, örgütsel itibarı yüksek olarak algılanan işletmelerle benzer olup bu durum havacılık işletmelerinin ortak çalışma için güvendikleri işletmelerin aynı zamanda en çok itibar duydukları işletmeler olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Tüm bunlara ek olarak çalışmada kullanılan ağ yapısı incelendiğinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin birbirlerine kolay ulaşabilmekte ve birbirleriyle rahat bir şekilde ilişki kurabildikleri belirlenmiştir.

Çalışma içerisinde yer alan araştırma modelinin bir diğer parçası ise rekabet stratejileridir. Bu bağlamda çalışma içerisinde ilk olarak rekabet kavramı açıklanmış, rekabet stratejisi modelleri incelenmiş ve rekabet stratejilerinin havacılık sektöründeki uygulamaları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Havacılık işletmelerinin rekabet stratejilerini belirleyebilmek için alanyazında yaygın olarak kullanılan Porter Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi uygulamaları temel alınmış ve bu kapsamda Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin Porter'ın rekabet stratejilerinden hangilerini izledikleri ile Miles ve Snow'un rekabet tipolojilerinden hangilerini benimsedikleri belirlenmiştir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejileri Porter Jenerik Stratejileri özelinde incelendiğinde; havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinden 11 işletmenin (%37) maliyet liderliği stratejisi izlemekte olduğu, 10 işletmenin (%33) farklılaştırma stratejisi izlemekte olduğu ve 9 işletmenin (%30) ise odaklanma stratejisini benimsediği ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda Porter jenerik stratejileri özelinde değerlendirmeler yapıldığında; havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin genellikle maliyet liderliği stratejisi izledikleri değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda havacılık işletmelerinin iş süreçlerindeki maliyetlerini çeşitli yollarla azaltarak rekabette ön plana çıkmaya çalıştıkları değerlendirilebilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak havalimanında faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin izledikleri stratejilerin dengeli bir dağılım sergilediği diğer bir ifade ile sayı olarak oldukça yakın oldukları ifade edilebilmektedir. Bu durum ise çalışmanın ana örnekleminin iş stratejileri özelinde dengeli bir dağılım sergilediğini göstermektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejileri Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde incelendiğinde; havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinden 10 işletmenin (%34) doğrudan savunmacı strateji izlemekte olduğu, 10 işletmenin (%33) doğrudan analizci strateji izlemekte olduğu ve 9 işletmenin (%30) ise her iki stratejiyi benimseyerek "savunmacı-analizci" strateji izlemekte olduğu, 1 işletmenin (%3) ise yine her iki stratejiyi ortak benimseyerek "öncü-analizci" bir strateji izlediği ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin genel olarak savunmacı ve analizci rekabet stratejileri olduğu değerlendirilebilmektedir. Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde savunmacı strateji izleyen işletmeler, mevcut faaliyetlerine odaklanmakta ve verimliliği geliştirmek için sahip oldukları ürün ile pazarlarını korumaya çalışmaktadır. Analizci strateji uygulayan işletmeler ise mevcut ürün ve pazarlarını korumakta ancak yenilik fırsatlarını da değerlendirmektedir. Bu kapsamda Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde uzun süre boyunca faaliyet gösteren havacılık işletmeleri temel yetkinliklerine odaklanarak etkili ve verimli bir performans sergilemekte olup bu şekilde değişen çevre koşulları altında sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır. Ek olarak ekosistem içerisinde yer alan havacılık işletmeleri yeniliklere açık olup fırsatları izleyerek stratejik açıdan konumlanmaktadır.

Bütün bunlara ek olarak çalışmanın pilot uygulama evresi ve ana örneklem incelenmesi evrelerinde de havacılık işletmelerinin genel olarak Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde savunmacı ve analizci stratejiler benimsemiş olduğu gözlemlenmiş ve elde edilen sonuçların alanyazında yer alan benzer çalışmalar ile örtüştüğü (Wu ve Yang, 2017; Aldemir, 2018) ifade edilebilmektedir.

Çalışmada belirlenen araştırma modelinin bir diğer basamağında ise işletme performansı bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma içerisinde işletme performansı kavramı açıklanmış ve havacılık sektöründe işletme performans göstergeleri hakkında

bilgi verilmiştir. Ardından çalışma içerisinde kullanılan 8 performans göstergesi 45 alt unsur ile birlikte performans göstergelerin hangi aşamalar ve testlerden geçilerek elde edildiği açıklanmıştır. Bu kapsamda 30 havacılık işletmesinin üst düzey yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve işletmelerin ortalama performans değerleri analiz edilmiştir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en yüksek performans değerinin hizmet kalitesi performansı (4,62/5) olduğu ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticileri, hizmet kalitesi performansının oldukça gelişmiş olduğunu belirterek kendi işletmelerinin hizmet kalitesi performans boyutunu diğer performans boyutlarından yüksek olarak puanlamışlardır. Bu kapsamda havacılık işletmeleri pazara sundukları mal ya da hizmetleri kaliteli olarak nitelendirmişler ve performans ölçümünde ön plana çıkartmışlardır.

Öte yandan, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en düşük performans değerinin çevresel performans (3,68/5) olduğu ifade edilebilir. Başka bir deyişle havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticileri işletmelerinin performans ölçümünde çevresel performans boyutunu düşük puanlamış ve işletmelerinin çevresel performanslarını düşük olarak algılamışlardır. Bu bağlamda, havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin çevresel performanslarını iyileştirmek için çeşitli çalışmalar yapmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için çevresel unsurlara dikkat etmelerinin oldukça önemli olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada yer alan performans boyutları tek tek ele alındığında “Endüstri 4.0 kullanımı ve Dijitalleşme” performansı içerisinde en yüksek değeri alan işletme, HVY10 işletmesidir. HVY10 kodlu havayolu işletmesi ülkemizde faaliyet gösteren ve dijitalleşme alanında oldukça başarılı çalışmalar gerçekleştirerek diğer havacılık işletmelerine öncülük yapan düşük maliyetli bir havayolu işletmesidir. Çalışmada, havayolu işletmelerinin (HVY) endüstri 4.0 kullanımı ve dijitalleşme performansına ait ortalama puanlarının diğer işletmelerden daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum havayolu işletmelerinin diğer havacılık işletmelerine kıyasla hizmet sunumunda son tüketici ile

doğrudan temas halinde olması ve sektörde ön planda yer alan aktör konumunda bulunması durumu ile açıklanabilmektedir.

“Yenilikçilik Performansı” baz alındığında en yüksek puanı alan işletme, HVY15 işletmesidir. HVY15 kodlu havayolu işletmesi, birçok değerlendirme kuruluşu tarafından hizmet kalitesi ve yolcu deneyimi özelinde dünyanın en iyi havayolu işletmesi seçilen ve ülkemizin en gelişmiş uçuş ağına sahip öncü ve köklü bir havayolu işletmesi olarak bilinen bir havacılık işletmesidir. Yenilikçilik performansı boyutunda da havayolu işletmeleri diğer işletmelerden ayrılarak ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda havayolu işletmeleri sektörün yenilikçi uygulamalarına diğer havacılık işletmelerine kıyasla daha eğilimli olup yenilikçi uygulamaları iş süreçlerine daha hızlı entegre edebilmektedir.

“Eğitim ve Öğretim Performansı” özelinde yapılan değerlendirmede en yüksek puanı alan işletmeler, HVY15 ve HVY13 olmuştur. HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi ve HVY13 kodlu havayolu işletmesi ülkemizde faaliyet gösteren, başta Avrupa olmak üzere çeşitli noktalara tarifeli ve charter uçuşlar düzenleyen ve emniyet ve hizmet kalitesi açısından oldukça bilinen bir havayolu işletmesidir. Bu kapsamda, havayolu işletmelerinin personel eğitim ve öğretimine oldukça önem verdiği ifade edilebilmektedir.

Bir diğer performans göstergesi olan “Hizmet Kalitesi Performansı” boyutunda ise en yüksek puanı alan işletmeler, HVY15 ve İKR3 işletmeleri olmuştur. HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi ve İKR3 kodlu ikram hizmetleri işletmesinin ülkemizin en eski ve köklü havayolu işletmesi tarafından dış paydaşlarla birlikte kurulup kaliteli ikram ve yemek alanında öncü bir havalimanı ikram işletmesi olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda havayolu işletmelerinin ve ikram hizmetleri işletmelerinin hizmet sunumunda iş ve işlemleri kaliteli olarak nitelendirilmiştir.

“Çevresel Performans” boyutunda da en yüksek puanı alan işletmeler; HVL1 ve HVL2 işletmeleri olmuştur. HVL1 ve HVL2 kodlu havalimanı işletmelerinin havalimanını yöneten biri devlet destekli diğeri ise özel sektör destekli olmak üzere ülke çapında oldukça iyi bilinen iki havalimanı otorite işletmeleri olduğu bilinmektedir. Havalimanı işletmelerinin çevresel konularda diğer işletmelere göre daha yüksek puanlar alması ulusal ve uluslararası birtakım düzenlemeler sayesinde gerçekleşmiş olabilir.

Başka bir performans göstergesi olan “Sosyal Sorumluluk Performansı” boyutunda ise en yüksek puanı alan işletme, HVY15 işletmesi olmuştur. İşletmelerin marka imajları ve toplum için oldukça önemli olan sosyal sorumluluk kapsamında havayolu işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Bu durum havayolu işletmelerinin toplum ile iç içe bir algı yaratmak istemesi ve bu şekilde son tüketiciye ulaşmak istemesi durumu ile açıklanabilmektedir.

“Örgüt İçi Performans” boyutunda da en yüksek puanı yine HVY15 işletmesi almıştır. HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmeleri incelendiğinde tamamının örgüt içi performanslarının yüksek olduğu değerlendirilebilir. Bu durum havacılık sektörünün kendine has düzenlemeleri ve kuralları olan bir yapısının olması ile açıklanabilir.

Çalışmada yer alan son performans göstergesi olan “Emniyet Performansı” boyutunda ise en yüksek puanları alan işletmeler; HVY15, HVL1 ve HVY11 olmuştur. HVY15 kodlu havayolu işletmesinin dünya çapında bilinen ve hizmet kalitesi açısından öncü bir havayolu işletmesi, HVL1 kodlu havalimanı işletmesi devlet destekli havalimanı otorite işletmesi ve HVY11 kodlu havayolu işletmesi ise uluslararası alanda oldukça bilinen Orta Doğu kökenli ve hizmet kalitesi bakımından ön plana çıkan bir havayolu işletmesi olduğu değerlendirilmektedir. Emniyet performansı boyutu genel olarak değerlendirildiğinde havacılık işletmelerinin performanslarının yüksek olduğu ifade edilmekte olup bu durum uluslararası ve ulusal emniyet düzenlemeleri ve sektörde emniyet konusuna verilen önemin yüksek olmasıyla açıklanabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin genel performansları incelendiğinde havayolu işletmelerinin oldukça yüksek puanlar aldıkları belirlenmiştir. Ek olarak, havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin 8 faktörlü performans ortalamaları göz önüne alındığında en yüksek kategorilerin sırasıyla “hizmet kalitesi performansı”, “eğitim ve öğretim performansı” ve “emniyet performansı” olduğu gözlemlenmiş olup bu durumun havacılık sektöründe yer alan işletmelerin hem hizmet kalitesini yüksek tutma hem de eğitim ile emniyetten ödün vermeden operasyonlarını gerçekleştirme isteklerinin bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon testlerinin uygulanması aşamasından önce verinin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal bir dağılım gösterdiği belirlendikten sonra regresyon testleri aşamasına geçilmiştir.

Bu kapsamda, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performanslarının 8 alt faktörü üzerine etki eden havacılık işletmelerinin ağ yapılarına ilişkin veriler sırasıyla aktarılmış ve ilk olarak doğrusal regresyon testleri uygulanmıştır. Çalışmada toplamda 64 adet doğrusal regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada gerçekleştirilen 64 regresyon testinden 20 tanesi anlamlı bulunmuş olup ($p < 0,05$) veriler incelenerek çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan 30 havacılık işletmesinin aynı ağ düzeneği içerisinde “Endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansı” üzerinde etkili olan unsurlar işletmelerin en çok çalışma yapmak istedikleri işletmelerin tercihi, örgütsel itibar ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu üç unsurdan havacılık işletmelerinin Endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansı üzerinde en çok etkili olan unsur örgütsel güven kavramıdır. Bu durum havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel güven düzeyi yükseldikçe Endüstri 4.0 ve dijitalleşme uygulamalarını benimseyerek performanslarını arttırabilecekleri şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde “Yenilikçilik Performansı” üzerinde etkili olan unsur örgütsel itibar kavramıdır. Bu bağlamda havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel itibar düzeyi yükseldikçe yenilikçilik unsurları ile ilgili uygulamalarını ve performanslarını arttırabilecekleri şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde çevresel performansları üzerinde etkili olan unsurlar derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, özvektör merkeziliği, işletmelerin en çok çalışmak istedikleri

işletme tercihi ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu beş unsurdan havacılık işletmelerinin çevresel performans düzeyi üzerinde en çok etkili olan unsur örgütsel güven kavramıdır. Bu durum havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel güven düzeyi yükseldikçe çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili uygulamalarını benimseyerek çevresel performanslarını arttıracakları şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde sosyal sorumluluk performansı üzerinde etkili olan unsurlar derece merkeziliği, özvektör merkeziliği, işletmelerin en çok çalışmak istedikleri işletme tercihi, örgütsel itibar ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu beş unsurdan havacılık işletmelerinin Sosyal Sorumluluk Performansı düzeyi üzerinde en çok etkili olan unsur örgütsel güven kavramıdır. Bu durum havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel güven düzeyi yükseldikçe sosyal sorumluluk ile ilgili aktivite ve uygulamalarını arttırarak sosyal sorumluluk performanslarını yükseltebileceği şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Havalimanı içerisinde yer alan ve havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde örgüt içi performansı üzerinde etkili olan unsurlar işletmelerin en çok çalışmak istedikleri işletme tercihi ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu iki unsurdan havacılık işletmelerinin Örgüt İçi Performans düzeyi üzerinde en çok etkili olan unsur örgütsel güven kavramıdır. Bu durum havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel güven düzeyi yükseldikçe etkililik ve verimlilik gibi kavramları içerisinde barındıran Örgüt İçi Performans düzeyinin yükseltebileceği şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde emniyet performansı üzerinde etkili olan unsurlar özvektör merkeziliği, işletmelerin en çok çalışmak istedikleri işletme tercihi, örgütsel itibar ve örgütsel güven kavramlarıdır. Bu iki unsurdan havacılık işletmelerinin emniyet performansı düzeyi üzerinde en çok etkili olan unsur örgütsel güven kavramıdır. Bu durum havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin aynı ağ düzeneği içerisinde yer alan diğer havacılık işletmelerine örgütsel güven düzeyi yükseldikçe

özellikle havacılık işletmelerinin operasyonel etkinliklerini şekillendiren emniyet performansı düzeyinin yükseltebileceği şeklinde değerlendirilebilmektedir.

Özetle ağ düzenekleri içerisinde yer alan unsurlardan Endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansı, çevresel performans, sosyal sorumluk performansı, örgüt içi performans ve emniyet performansı boyutlarında örgütsel güven kavramının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bir başka deyişle araştırma içerisinde örgütsel güven kavramı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmeleri için neredeyse tüm performans değerlendirmelerinde en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum güven kavramının başta uçuş ve operasyonel emniyet ve sürdürülebilirlik olmak üzere tüm havacılık unsurları için oldukça önemli olmasıyla açıklanabilmektedir.

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet (işletme) stratejileri ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve varyans testleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada varyans analizi ile ilgili tüm ön koşullar sağlanıp testler başarıyla gerçekleştirildikten sonra “Analysis of Variance-ANOVA” testleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan işletmelerin rekabet stratejilerine ilişkin iki alt küme olan Porter’ın jenerik stratejileri ve Miles ve Snow rekabet tipolojisi verileri ile 8 alt boyuttan oluşan işletme performansları arasındaki ilişkiler toplamda 16 ANOVA testi ile incelenmiştir.

Bu kapsamda işletmelerin rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkilerini görebilmek ve işletmenin izlemiş oldukları stratejiler özelinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirleyebilmek için Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin Porter jenerik stratejilerinden uygulamış oldukları maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinin ile Miles ve Snow rekabet tipolojilerinden savunmacı, analizci, savunmacı-analizci ve öncü-analizci stratejilerinin işletme performanslarından Endüstri 4.0 kullanımı ve dijitalleşme performansı, yenilikçilik performansı, eğitim ve öğretim performansı, hizmet kalitesi performansı, çevresel performans, sosyal sorumluluk performansı, örgüt içi performans ve emniyet performansı boyutları özelinde toplamda 16 ANOVA testi uygulanmıştır. Uygulanan ANOVA testlerinde veriler homojen bir dağılım sergilemiş (Levene Test: $p>0,05$) ve 1 tanesi anlamlı (ANOVA Test: $p<0,05$) bulunmuştur.

Porter Jenerik stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA test sonuçlarına göre ikili karşılaştırmalar yapılmış ve anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. (Tukey testi, $p>0.05$) Miles ve Snow'un rekabet tipolojileri ile işletme performansları arasında bir adet anlamlı farklılık bulunmuştur (ANOVA Test: $p<0,05$). Bu farklılıkların hangi strateji düzeylerinde olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden Tukey testi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ANOVA testlerinde anlamlı farklılık bulunan ilişki ise Miles ve Snow'un rekabet tipolojileri ile havacılık işletmelerinin dijitalleşme performansları arasında gerçekleşmiştir (ANOVA Test: $p<0,05$). Miles ve Snow'un rekabet tipolojilerinden “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansları “savunmacı” strateji izleyen havacılık işletmelerine göre daha yüksek bulunmuştur (Tukey testi, $p<0,05$). Bu durum havacılık işletmelerinden “analizci” stratejileri izleyen havacılık işletmelerinin “savunmacı” strateji izleyen havacılık işletmelerine göre daha fazla risk alabilen, yeni teknoloji ve uygulamalara daha açık olmaları ile açıklanabilir. Bu çalışmada yer alan havacılık işletmelerinden Miles ve Snow rekabet tipolojilerinden “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin endüstri 4.0 ve dijitalleşme performans ortalamaları 4,14/5,00 iken diğer stratejileri izleyen işletmelerin ortalamaları 3,54/5,00 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Miles ve Snow rekabet tipolojisi özelinde “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin sektörde dijitalleşme ve yenilik konularında öncü rol oynadığı ifade edilebilmektedir.

5. TARTIŞMA

Günümüz küresel rekabet ortamının çalkantılı çevrelerinde işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için kaynaklara ihtiyaç duymakta ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için de diğer paydaşlarıyla devamlı olarak etkileşim kurmaktadır (Ergeneli, 2017). Bu kapsamda çalkantılı bir çevre içerisinde yer alan örgütler belirsiz çevrelerini yönetebilmek ve kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ihtiyaç duydukları girdiye sahip olan diğer aktörler ile ağ içerisinde bağlantı kurmaktadır (Porter ve Powell, 2006). Açık sistem anlayışının hâkim olduğu rekabet çevrelerinde işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için diğer işletmelerle olan bağlantıları, bu alandaki kuramlardan birisi olan örgütsel ağlar kuramı ile açıklanabilmektedir. Örgütsel ağlar kuramı; bağlantılar aracılığıyla gerçekleştirilen paylaşımlara odaklanarak örgütlerin ve örgütü temsil eden yöneticilerin bağlantıları üzerinden kaynaklara erişim konusunda avantaj sağladıklarını ve ekonomik fayda elde ettiklerini iddia etmektedir (Koka vd., 2006). Ayrıca, örgütsel ağ kuramı sayesinde işletmeler dış ortam ile ilgili bilgi ve değişimleri daha iyi analiz etmekte ve elde ettikleri çıktılar sayesinde stratejik yönetim süreçlerini şekillendirebilmektedir (Scott, 2017). Tüm bunlara ek olarak, günümüzde bilgiye ulaşma ihtiyacı, küreselleşme olgusu ve dış kaynak kullanımının artması örgütsel ağların önemini daha da artırmıştır (Fonfara vd., 2021).

Rekabet, iki veya daha fazla işletmenin doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunarken faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır (Grant, 2016). İşletmeler arası rekabet; fiyat, hizmet, kalite gibi çeşitli faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır (Sümer, 2012). Rekabet stratejileri, stratejik yönetimde iş yönetim stratejileri olarak da adlandırılmakta ve bir pazarda tüketiciler için değer yaratan ve işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri kullanarak rekabet üstünlüğü oluşturmak için gerçekleştirilen karar ile davranışların bütünü olarak nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018). Rekabet stratejilerini incelemek ve değerlendirmek için bilim insanları tarafından çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalardan yaygın bir biçimde analiz edilen ve birçok araştırmacı tarafından temel rekabet stratejisi modeli olarak kabul edilen modeller; Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri (Porter, 1985) ile Miles ve Snow'un rekabet

tipolojisi modeli (Miles ve Snow, 1978) olmuştur (David, 2011; Dobbs, 2014; Hitt vd., 2016).

Performans kavramı alanyazında etkinlik, etkililik ve verimlilik gibi kriterlerle ele alınsa da tanımlanması güç bir kavram olarak araştırmacıların farklı bakış açılarıyla açıklanmış ve kavram zaman içerisinde finansal olmayan kalite, çalışma yaşamı ile yenilikçilik gibi boyutları da içererek genişlemiştir (Elena, 2012). İşletme performansı en temel tanımıyla, bir örgütün amaç ve hedeflerine ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını ifade etmektedir (Chen ve Delios, 2021). İşletmelerin performans ölçümü sektördeki tüm paydaşları için de önem arz etmektedir. Günümüzde farklı paydaşlar için değişik örgütsel performans göstergeleri ön planda olabilmektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmelerin performanslarını objektif, doğru ve net bir şekilde tanımlayarak değerlendirmelerde bulunmaları gerekmektedir. Doğru ve etkili bir performans ölçümü sayesinde karar verici paydaşlar işletme hakkında daha net çıkarımlarda bulunurken işletme performansının doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi gelecek başarısı için de kritik rol oynamaktadır (Berman, 2006; Simons, 2014).

Hava taşımacılığı, insanların ve milyarlarca dolar değerindeki malın dünya pazarlarına hızlı hareketini sağlayarak sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma için oldukça önemli bir yapıda olup (Oktal ve Oktal, 2012) ülkelerin ekonomik açıdan en stratejik sektörlerinden birisi olarak değerlendirilmekte ve ekonomik büyümeye katkı sağlaması, uluslararası ticareti ve turizmi kolaylaştırması gibi nedenlerden dolayı diğer sektörlerden ayrılarak ön plana çıkmaktadır (Belobaba vd., 2015). Havacılık sektörünün en büyük avantajı, bir noktadan başka bir noktaya seyahat ederken veya kargo ya da posta taşırken zaman unsurunu en aza indirerek hızlı ve güvenli bir şekilde ulaştırmayı sağlaması olarak değerlendirilebilir (Linz, 2012). Havalimanları, havacılık sektörünün operasyon merkezi konumunda olup uçuş faaliyetlerinin başlayıp sona erdiği alanlar olarak bilinmektedir (Şengür, 2021). Örgütsel ağ kuramı bir ekosistem içerisindeki işletmelerin birbiriyle olan etkileşimleri üzerine odaklanmakta olup (Newman, 2010; Borgatti ve Halgin, 2011) bu çalışmada havacılık işletmelerinin birbiriyle etkileşim kurdukları ortak nokta havalimanı olarak belirlenmiştir.

Çalışmada ilk olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili alanyazında oldukça sınırlı sayıda araştırma yapıldığı gözlemlenmiştir. Alanyazında incelenen çalışmalarda modelin alt bileşenleri özelinde

yapılan araştırmalar arasında rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerinde etkili olduğuna yönelik alışmalar (Yamin vd., 1999; Kumar vd., 2002; Ortega vd., 2009) bulunmaktadır. Bu durum havacılık sektörü rneği üzerinden bu çalışma içerisinde incelenmiştir. Yine alt bileşenlerden işletmelerin içerisinde bulundukları ağ yapıları ve ağdaki konumlarının işletmelerin performansları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin çalışmalar da (Gulati vd., 2011; Gonzalez vd., 2014; Fonfara vd., 2021) bulunmaktadır. Bu çalışmalarda bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları içerisindeki konumları, stratejileri ile bunların işletme performanslarına olan etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırma süreci boyunca temel araştırma sorusu ve araştırma modeli çerçevesinde Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmeleri üzerinde analizler yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı; örgütsel ağ kuramının havacılık işletmelerinde uygulanmasından hareketle havacılık işletmelerinin ağ içerisindeki konumlarının ve sektörde uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin işletme performansları üzerindeki etkilerini hem ikili ilişkiler bağlamında hem de bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek, bu kapsamda başta havacılık olmak üzere örgütsel ağ kuramı alanyazınına katkı sağlamak ve havacılık işletmelerinin yönetsel uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandırmaktır.

Çalışmada, keşfedici ve doğrulayıcı araştırma desenleri bir arada kullanılarak “karma” araştırma deseni (Clark ve Ivankova, 2015; Creswell ve Creswell, 2017) ile havacılık sektörü özelinde uygulama yapılmıştır. Çalışmada yer alan modelin ilk bölümü olan örgütsel ağ analizi sürecinde yapılandırılmış soru formları ile işletmelerin üst düzey yöneticilerinden alınan bilgiler doğrultusunda sosyal ağ analizleri yaygın olarak kullanılan “UCINET 6.0” programı (Fu vd., 2017) ile incelenmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışma modelinin ikinci bölümü olan havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri bölümünde, Porter Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow’un rekabet tipolojisi özelinde analiz etmek için yöneticilere çoktan seçmeli yapılandırılmış sorular sorulmuştur. Çalışmada kullanılan soru seti (Aldemir, 2018) ve (Aldemir vd., 2021) alışmalarından hareketle oluşturulmuş olup işletmelerin rekabet stratejilerini belirleyebilmek amacıyla bu çalışmada kullanılmıştır. Çalışma modelinin üçüncü bölümünde ise ilk olarak alanyazında yer alan işletme performansı ölçüm modelleri

incelenmiş, ardından havacılık sektöründe işletme performanslarının ölçülmesine yönelik araştırmalar değerlendirilerek odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiş ve çalışmada kullanılan işletme performansının ölçümüne yönelik sorular hazırlanmıştır. Verilerin analizi aşamasında, çalışma modelinin işlevselliğini ölçmek ve anket formunun geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinden 10 tanesi seçilerek pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma içerisinde araştırma sorusu çerçevesinde değerlendirmeler yapılmış ve ana örneklem üzerindeki analizler için ön hazırlık çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin verileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın demografik sonuçları değerlendirildiğinde havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin tamamına yakınının 10 yıldan uzun süredir havalimanı içerisinde aktif rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu durum özellikle örgütsel ağ düzeneğinin oluşması ve geliştirilmesi açısından önemli olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir ifade ile bir sektördeki işletmelerin uzun faaliyet süreleri, daha kapsamlı ve sağlam bir ağın geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışma içerisinde havalimanında faaliyet gösteren işletmelerin birbirlerine kolay ulaşabilmekte ve birbirleriyle rahat bir şekilde ilişki kurabildikleri belirlenmiş olup bu durum alanyazında yer alan çalışmaları destekler niteliktedir (Garcia ve Vazquez, 2016; Smith ve Brown, 2018). Çalışmada yer alan havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin cinsiyet dağılımları ele alındığında yöneticilerin %93 oranında erkek ve %7 oranında kadın olduğu belirlenmiştir. Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi havacılık sektöründe de cinsiyet dengesi eşitsizliği bulunmakta ve cam tavan sendromu etkisi ile bu durum özellikle üst kademelerde daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkmabilmektedir (Imadoğlu vd., 2020). Çalışmadan elde edilen bu sonuç alanyazında yer alan diğer çalışmalarla (O'Connor ve Brodbeck, 2015; Blau ve Kahn, 2017) örtüşmekte ve Birleşmiş Milletler tarafından 2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden birisi olarak belirlenen toplumsal cinsiyet eşitliği dengesine ulaşmak için (United Nations, 2023) havacılık sektöründe de kadın çalışanların çeşitli yönlerden desteklenmesi ve üst kademelerde görev alabilmesi için motivasyonlarının artırılması gerekmektedir.

Çalışmanın ağ yapılarına yönelik sonuçları değerlendirildiğinde yer hizmetleri işletmelerinin tamamının en fazla bağlantıya sahip işletmeler arasında bulunduğu

belirlenmiş olup bu durum bir havalimanının operasyonel anlamda oldukça önemli aktörlerinin yer hizmetleri işletmeleri olduğunu göstermekte ve faaliyet tanımları gereği bir havalimanı içerisinde kritik öneme sahip bağlantıları bulunabileceği (Alam ve Islam, 2018) değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma içerisinde havalimanında uzun süreli faaliyet gösteren ve birbirleri arasında çeşitli stratejik bağlantılar bulunan havacılık işletmelerinin yöneticileri arasında güçlü bir bağ olması olduğu belirlenmiş olup bu durum önceki çalışmalarda da benzer şekilde ifade edilmiştir (Garcia ve Vazquez, 2016). Çalışma içerisinde havayolu işletmeleri, ağ düzeneği içerisinde örgütsel itibarı en yüksek işletmeler olmuştur. Bu durum havayolu işletmelerinin havacılık sektörünün önde gelen aktörleri olmasıyla açıklanabilmektedir (Smith vd., 2019). Tüm bunlara ek olarak, Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmeler, örgütsel itibarı yüksek olarak algılanan işletmelerle benzer olup bu durum havacılık işletmelerinin ortak çalışma için güvindikleri işletmelerin aynı zamanda en çok itibar duydukları işletmeler olduğu şeklinde değerlendirilmekte ve alanyazında yer alan diğer çalışmalarla (Martinez vd., 2018; Johnson vd., 2020) benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın havacılık işletmelerinin rekabet stratejilerine yönelik sonuçları alanyazında yaygın olarak kullanılan Porter Rekabet Stratejileri ve Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi uygulamaları (David, 2011; Hitt vd., 2016) temel alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bağlamda Porter jenerik stratejileri özelinde değerlendirmeler yapıldığında; havalimanı ekosistemi içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin genellikle maliyet liderliği stratejisi izledikleri değerlendirilmekte ve bu durum alanyazında yer alan bazı çalışmaları (Hill ve Jones, 2010; Albers vd., 2018; Chen ve Wiengarten, 2021) destekler niteliktedir. Çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde incelendiğinde 30 havacılık işletmesinin uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin genel olarak savunmacı ve analizci rekabet stratejileri olduğu değerlendirilmekte ve bu durum alanyazındaki diğer çalışmalarla (Wu ve Yang, 2017; Aldemir, 2018) örtüşmektedir. Bu bağlamda çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmeleri temel yetkinliklerine odaklanarak etkili ve verimli bir performans sergilemek istemekte birlikte değişen çevre koşulları altında sürdürülebilirliklerini sağlamak için yeniliklere açık bir açık bir bakış açısıyla fırsatları izleyerek stratejik açıdan konumlanmaktadır.

Çalışmanın havacılık işletmelerinin işletme performanslarına yönelik sonuçları değerlendirildiğinde en yüksek performans değerinin hizmet kalitesi performansı olduğu belirlenmiş diğer bir ifade ile havacılık işletmelerinin üst düzey yöneticileri, hizmet kalitesi performansının oldukça gelişmiş olduğunu belirterek kendi işletmelerinin hizmet kalitesi performans boyutunu diğer performans boyutlarından yüksek olarak puanlamışlardır. Çalışmanın bu çıktısı alanyazında yer alan havacılık işletmelerinin performans değerlendirmelerine yönelik çalışmaların (Kossmann, 2017; Zhang ve Lee, 2019) sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Öte yandan havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en düşük performans değerinin çevresel performans boyutu olduğu ve alanyazındaki benzer tarama çalışmasının (Jones vd., 2020) sonuçları ile benzerlik gösterdiği belirtilebilir. Bu bağlamda, havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin çevresel performanslarını iyileştirmek için çeşitli çalışmalar yapmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için çevresel unsurlara dikkat etmelerinin (Arjomandi ve Seufert, 2014) oldukça önemli olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada yer alan performans boyutları tek tek ele alındığında havayolu işletmelerinin endüstri 4.0 kullanımı ve dijitalleşme performansı, yenilikçilik performansı ait ortalama puanlarının diğer işletmelerden daha yüksek olduğu belirlenmiş ve alanyazındaki benzer çalışmalarda da havayolu işletmelerinin teknolojik gelişmeler açısından öncü bir rol oynadığını belirten çalışmalar (Nakamura vd., 2013; Valdés vd., 2018) desteklenmiştir. Tüm bunlara ek olarak alanyazındaki emniyet ile ilgili çalışmaların (Kaspers vd., 2019; Majid vd., 2022) sonuçlarına paralel olarak bu çalışma içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin emniyet performans ortalamaları diğer havacılık işletmelerinden yüksek olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda havacılık sektöründe başta havayolu işletmeleri olmak üzere tüm paydaşların havacılık sektöründe emniyet unsuruna oldukça önem vermekte oldukları ifade edilebilir.

Çalışmada ağ yapıları ile işletme performansları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi sonucunda ağ düzenekleri içerisinde yer alan unsurlardan Endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansı, çevresel performans, sosyal sorumluk performansı, örgüt içi performans ve emniyet performansı boyutlarında örgütsel güven kavramının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bir başka deyişle araştırma içerisinde örgütsel güven kavramı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmeleri için neredeyse tüm performans değerlendirmelerinde en önemli unsur olarak ifade edilmiştir.

Çalışmanın bu boyutuyla alanyazında yer alan diğer çalışmaları (Johnson vd., 2019; Lee vd., 2020) destekler nitelikte olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada işletmelerin rekabet stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi sonucunda Porter Jenerik stratejileri ile işletme performansları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA test sonuçlarına göre ikili karşılaştırmalar yapılmış ancak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Öte yandan Miles ve Snow'un rekabet tipolojilerinden “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin Endüstri 4.0 ve dijitalleşme performansları “savunmacı” strateji izleyen havacılık işletmelerine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum alanyazında yer alan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermekte (Wang vd., 2019) ve havacılık işletmelerinden “analizci” stratejileri izleyen havacılık işletmelerinin “savunmacı” strateji izleyen havacılık işletmelerine göre daha fazla risk alabilen, yeni teknoloji ve uygulamalara daha açık ve sektörde dijitalleşme ve yenilik konularında öncü olmaları ile açıklanabilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma içerisinde ilk olarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiş ve havacılık sektörü özelinde örgütsel ağ analizi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Ek olarak bu çalışmalar, bir havalimanı ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ yapıları içerisindeki konumları, stratejileri ve bunların işletme performanslarına olan etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmemiş olup bu nedenlerden dolayı bir havacılık ekosistemi içerisinde birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri arasındaki ilişkiler örgütsel ağ kuramları özelinde değerlendirilerek işletmelerin ağ yapılarının ve uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Çalışmada keşfedici ve doğrulayıcı araştırma desenleri bir arada kullanılarak “karma” araştırma deseni havacılık sektörü özelinde uygulama yapılmıştır.

Çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin tamamına yakınının 10 yıldan fazla süredir Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Havacılık işletmelerinin 10 yıldan uzun süredir birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları birbirleri arasındaki ilişkilerin çeşitliliği ve sürdürülebilirliği için oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Ek olarak, havalimanı ekosistemi içerisinde uzun süreli faaliyet gösteren ve birbirleri arasında çeşitli stratejik bağlantılar bulunan havacılık işletmelerinin yöneticileri arasında güçlü bir bağ olması da oldukça olağan olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun üst düzey yöneticilerinin erkek olduğu ve cinsiyet dengesi eşitsizliği bulunduğu belirlenmiş ve bu kapsamda kadın yöneticilerinin motivasyonlarının artırılması, politika ve kültür ile desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Çalışmada yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel ağ analizi kapsamında yıl içerisinde gerçekleştirilen iş sayısı göz önüne alındığında yer hizmetleri işletmelerinin tamamının en fazla bağlantıya sahip işletmeler arasında bulunduğu belirlenmiştir. Bu durum bir havalimanının operasyonel anlamda oldukça önemli aktörlerinin yer hizmetleri işletmeleri olduğunu göstermekte olup yer hizmetleri işletmelerinin faaliyet tanımları gereği bir havalimanı içerisinde kritik öneme sahip bağlantıların merkezinde olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Öte yandan yıl içerisinde gerçekleştirilen iş sayısı göz önüne alındığında genel havacılık işletmelerinin tamamının en az bağlantıya sahip işletmeler

arasında bulunduğu ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda genel havacılık işletmeleri uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilirliklerine katkıda bulunabilmek için ağ yapısı içerisinde merkeze yakın konumlanabilmek için çalışmalar gerçekleştirmelerinin faydalı olabileceğı değerlendirilmektedir.

Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin örgütsel güveni en yüksek algıladıkları işletmeler, örgütsel itibarı yüksek olarak algılanan işletmelerle benzer olup bu durum havacılık işletmelerinin ortak çalışma için güvendikleri işletmelerin aynı zamanda en çok itibar duydukları işletmeler olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Tüm bunlara ek olarak, örgütsel itibar havacılık işletmelerinin uzun vadeli başarıları için oldukça kritik bir faktör olabilmektedir. Diğer havacılık işletmeleri tarafından algılanan iyi bir itibara sahip olmak; havacılık işletmesinin sürdürülebilirliği, büyümesi ve rekabet gücü için önemli olabilmektedir.

Çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet stratejileri Porter Jenerik Stratejileri ile Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde incelenmiştir. Porter Jenerik Stratejileri özelinde havalimanında faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin izledikleri stratejilerin dengeli bir dağılım sergilediğı, Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi özelinde ise uygulamış oldukları rekabet stratejilerinin genel olarak savunmacı ve analizeci rekabet stratejileri olduğu değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda çalışma içerisinde yer alan havacılık işletmeleri temel yetkinliklerine odaklanarak etkili ve verimli bir performans sergilemekte olup bu şekilde değişen çevre koşulları altında sürdürülebilirliklerini sağladıkları ve ek olarak yeniliklere açık olup fırsatları izleyerek stratejik açıdan konumlandıkları ifade edilebilir.

Çalışmada belirlenen araştırma modelinin bir diğer basamağında ise havacılık işletmelerinin işletme performansları değerlendirilmiştir. Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde faaliyet gösteren 30 havacılık işletmesinin performans ortalamaları göz önüne alındığında en yüksek performans değerinin hizmet kalitesi performansı ve en düşük performans değerinin ise çevresel performans olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, havalimanı içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin çevresel performanslarını iyileştirmek için çeşitli çalışmalar yapmaları ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için çevresel unsurlara dikkat etmelerinin oldukça önemli olabileceğı değerlendirilmektedir. Çalışma içerisinde ek olarak havayolu işletmeleri diğer işletmelere kıyasla yenilikçilik

performansı, hizmet kalitesi performansı, eğitim ve öğretim performansı, sosyal sorumluluk performansı ve emniyet performansı faktörleri açısından ön plana çıkmıştır.

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin ağ yapıları ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda örgütsel güven kavramı ağ düzeneği içerisinde yer alan havacılık işletmeleri için neredeyse tüm performans değerlendirmelerinde en önemli unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum güven kavramının başta uçuş ve operasyonel emniyet ve sürdürülebilirlik olmak üzere tüm havacılık unsurları için oldukça önemli olmasıyla açıklanabilmektedir.

Çalışmada Ankara Esenboğa Uluslararası Havalimanı içerisinde yer alan havacılık işletmelerinin rekabet (işletme) stratejileri ve işletme performansları arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için normallik ve varyans testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Miles ve Snow rekabet tipolojisi özelinde “analizci” strateji izleyen havacılık işletmelerinin sektörde dijitalleşme ve yenilik konularında öncü rol oynadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında örgütsel ağ alanyazını incelenmiş ve bu bağlamda örgütsel ağ kuramları konusunda ulusal alanyazında, uluslararası alanyazındakine görece daha az sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda ülkemizde örgütsel ağ analizi konusunda özgün çalışmaların yapılmasının ulusal alanyazına önemli bir katkı sağlayabileceği değerlendirilebilir. Tüm bunlara ek olarak örgütsel ağ alanyazınında havacılık sektörü özelinde gerçekleştirilen araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu bağlamda havacılık sektörü uygulamaları ve kavramları temel alınarak uluslararası ölçekte örgütsel ağ analizi çalışmalarının yapılmasının oldukça faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Küresel çapta havacılık sektörünün mevcut durumu analiz edildiğinde 2020 yılında başlayan Covid-19 pandemisinin etkilerinin kısmen de olsa devam ettiği gözlemlenmekte olup akademik çalışmalar ile sektörel uygulamaların havacılık sektöründe gerçekleştirilmesinin yönetsel uygulamalara katkı sağlayıp sektörü eskisinden daha güçlü hale getirebilmek için oldukça önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen bu araştırmanın alanyazına ve sektörün yönetsel uygulamalarına katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın örgütsel ağ alanyazınına ve havacılık işletmelerinin yönetsel uygulamalarına katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle gelecek çalışmalarda örgütsel ağ yapıları konusunda havacılık sektörünün farklı alt birimlerinde havayolu işletmeleri, yer hizmetleri işletmeleri, genel havacılık işletmeleri gibi tek tek ya da bu çalışmada olduğu gibi aynı ekosistem içerisinde faaliyet gösteren havacılık işletmeleri arasındaki ağ yapıları farklı boyutları ile ele alınabilir. Ayrıca, havacılık işletmeleri arasındaki ağ yapılarının işletmelerin rekabetçi yapılarını ve işletme performanslarını ne şekilde etkileyebildiğine yönelik farklı ölçüm yöntemleriyle analizler yapılarak çeşitli karşılaştırmalar değerlendirmelerde bulunulabilir. Ek olarak, bu çalışmadan hareketle gelecek çalışmalarda farklı havalimanları içerisinde faaliyet gösteren ağ yapıları incelenerek işletmelerin birbirleri arasındaki etkileşimleri ve işletme performansları incelenebilir. Tüm bunlara ek olarak gelecek çalışmalarda ağ yapılarının işletmenin finansal performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmeye yönelik analizler yapılarak alanyazına ve işletmelerin yönetsel uygulamalarına katkı sunulabilir. Bunların yanı sıra havacılık işletmeleri arasında yer alan ağ yapıları havalimanında faaliyet gösteren ancak kiralık araç hizmeti işletmeleri, gümrüksüz satış mağazaları... vb. gibi doğrudan havacılık sektörü özelinde hizmet vermeyen işletmeleri de kapsayacak şekilde ele alınarak çeşitli değerlendirmelerde bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (2011). *Building Strong Brands*. New York: Simon and Schuster.
- Abdullah, A. (2020). Relationship the work culture and training programs within performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 92-101.
- Acar, A. and Karabulak, S. (2015). Competition between full service network carriers and low cost carriers in turkish airline market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 642-651.
- Acquaah, A. and Ardekani, M. (2011). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? a new perspective from a transition economy in subsaharan Africa. *Journal of Business Research*, 346-354.
- Adler, N. and Smilowitz, K. (2007). Hub-and-spoke network alliances and mergers: price-location competition in the airline industry. *Transportation Research Part B: Methodological*, 394-409.
- Ağca, V. (2009). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 51-66.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 425-455.
- Akca, M. (2020). Stratejik liderlik, performans ve örgütsel özdeşleşme: havacılık işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 206-237.
- Akcakanat, T. ve Çarıkçı, İ. (2019). *Performansa dayalı ücret sistemi ve sağlık kurumlarında uygulanması*. İstanbul: Eğitim İletişim Yayınları.
- Akyazı, T. (2014). *Girişimcilik sürecinde sosyal sermaye ve sosyal ağlar ile iç girişimcilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alam, M. and Islam, M. (2018). The role and importance of ground handling services in air transportation: a review. *Journal of Aviation Technology and Engineering*, 11-19.
- Albers, S., Heuermann, C. and Koster, M. (2018). Competitive strategies of low cost airline. *Journal of Air Transport Management*, 67.
- Aldemir , H. (2018). *Türkiye'deki Özel Havayolu İşletmelerinin Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aldemir, H., Şengür, F. and Ulukan, İ. (2021). Exploring strategic choices of airlines: a study in turkish air transport industry. *Asian Academy of Management Journal*, 1-26.
- Anklam, P. (2007). *Network: a practical guide to creating and sustaining networks at work and in the world*. Burlington: Routledge.
- Ansari, A., Stahl, F., Heitmann, M. and Bremer, L. (2018). Building a social network for success. *Journal of Marketing Research*, 321-338.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, (3), 114.
- Anwar, J., Shah, S. and Hasnu, S. (2016). Business strategy and organizational performance: measures and relationships. *Pakistan Economic and Social Review*, 97-122.
- Appelman, J., Rouwette, E. and Qureshi, S. (2002). The dynamics of negotiation in a global inter-organizational network: findings from the air transport and travel industry. *Group Decision and Negotiation*, 145-164.
- Appiah-Adu, K., Fyall, A. and Singh, S. (2000). Marketing culture and business performance in the airline industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 47-70.
- Arjomandi, A. and Seufert, J. (2014). An evaluation of the world's major airlines' technical and environmental performance. *Economic Modelling*, 133-144.
- Atalık, Ö., Akan, Ş. ve Bakır, M. (2019). Havacılık 4.0: havayolu ve havaalanı endüstrisinde güncel endüstri 4.0 uygulamaları. *Scientific Committee*, 879-891.
- Ateş, M. (2006). *Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri: Türk Hava Yollarında Bir Uygulama*. Sivas : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U. (2005). Konaklama işletmelerinde finansal ve finansal olmayan performans ölçümüne ilişkin bir alan araştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5-11.
- Avram, B. (2017). Ancillaries in the aviation industry- importance, trends, going digital. *Expert Journal of Marketing*, 114-118.
- Aydın, S. and Kahraman, C. (2022). Aviation 4.0 revolution. *Intelligent and Fuzzy Techniques in Aviation 4.0*, 3-19.
- Aydoğan, E. (2011). Performance measurement model for turkish aviation firms using the rough-ahp and topsis methods under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 3992-3998.
- Babić, D., Kuljanin, J. and Kalić, M. (2014). Market share modeling in airline industry: an emerging market economies application. *Transportation Research Procedia*, 384-392.
- Baker, G., Gibbons, R. and Murphy, K. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 39-84.

- Basdeo , D., Smith, K., Grimm, C., Rindova, V. and Derfus, P. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 1205-1219.
- Bao, D., Hua, S. and Gu, J. (2016). Relevance of airport accessibility and airport competition. *Journal of Air Transport Management*, 52-60.
- Barabási, A. and Bonabeau, E. (2003). Scale-Free networks. *Scientific American*, 60-69.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets. *Management Science*, 1231-1241.
- Bartikowski, B. and Walsh, G. (2011). Investigating mediators between corporate reputation and customer citizenship behaviors. *Journal of Business*, 39-44.
- Bartulović, D. and Steiner, S. (2023). Conceptual model of predictive safety management methodology in aviation. *Aerospace*, 268.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başat, H. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baum, H. and Auerbach, S. (2017). *Strategic Management in the Aviation Industry*. London: Taylor & Francis.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Fortune Türkiye en büyük 500 şirket örneği. *İş Ahlakı Dergisi*, 117-148.
- Beamish, P. and Killing, J. (2017). *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. London: Oxford University Press.
- Beckert, J. (2003). Economic sociology and embeddedness: how shall we conceptualize economic action? *Journal of Economic Issues*, 769-787.
- Belobaba, P., Odoni, A. and Barnhart, C. (2015). *The Global Airline Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Berends, H., Burg, E. and Raaij, E. (2011). Contacts and contracts: cross-level network dynamics in the development of an aircraft material. *Organization Science*, 940-960.
- Berman, B. (2006). *Performance measurement and management: A guide to effective implementation*. New York: Sage Publications.
- Bhatti, M., Awan, H. and Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, 3127-3143.
- Bigliardi, B. and Ivo Dormio, A. (2010). A balanced scorecard approach for r&d: evidence form a case study. *Facilities*, 278-289.

- Blaschke, S., Schoeneborn, D. and Seidl, D. (2012). Organizations as networks of communication episodes: turning the network perspective inside out. *Organization Studies*, 879-906.
- Blau, F. and Kahn, L. (2017). Women in aviation: the relative wage gap, occupational segregation, and motherhood penalty. *Journal of Labor Economics*, 33-73.
- Blomqvist, K. (2014). *Building Sustainable Organizational Trust in Radical Change- The Interplay of Organizational Trust and Mindfulness*. London: Springer.
- Boeing. (2022). *Commercial Market Outlook 2022-2041*. Virginia: Boeing.
- Borgatti, S. and Everett, M. (2006). A graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks*, 466-484.
- Borgatti, S. and Halgin, D. (2011). On network theory. *Organization Science*, 1168-1181.
- Bueno, E., Salmador, P. and Rodriguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy. *Journal of Intellectual Capital*, 556-574.
- Burt, S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 349-399.
- Burt, S. (2005). *Brokerage and Closure*. New York: Oxford University.
- Büyüközkan, G. and Karabulut, Y. (2018). Sustainability performance evaluation: literature review and future directions. *Journal of environmental management*, 253-267.
- Büyüközkan, G., Havle, C. and Feyzioğlu, O. (2020). A new digital service quality model and its strategic analysis in aviation industry using interval-valued intuitionistic fuzzy AHP. *Journal of Air Transport Management*, 100-114.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bynander, F. and Nohrstedt, D. (2020). *Collaborative Crisis Management: Inter-Organizational Approaches to Extreme Events*. New York: Routledge.
- Campbell, J. and Tobin, I. (2015). Identification and trust in public organizations: A communicative approach. *Public Management Review*, 1065-1084.
- Cao, Z. and Shi, Y. (2020). Corporate environmental performance and business performance: a moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2751-2761.
- Carton, R. and Hofer, C. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.

- Casanueva, C., Gallego, A. and Sancho, M. (2013). Network resources and social capital in airline alliance portfolios. *Tourism Management*, 441-453.
- Cerda, P. (2021). *COVID-19 Global and Regional Impact-IATA*. Montreal: IATA.
- Chen, Y. and Delios, A. (2021). How do social networks influence the performance of foreign firms in emerging markets? insights from China. *Journal of International Business Studies*, 506-528.
- Chen, W. and Li, J. (2016). Safety performance monitoring and measurement of civil aviation unit. *Journal of Air Transport Management*, 228-233.
- Chen, W. and Wiengarten, F. (2021). Strategy types in the airline industry: a review of cost leadership, differentiation, and focus. *Journal of Air Transport Management*, 102021.
- Chenhall, R. and Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 266-282.
- Clark, V. and Ivankova, N. (2015). *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*. New York: Sage Publication Inc.
- Collins, C. and Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 740-751.
- Collis, D. and Rukstad, M. (2008). *Can You Say What Your Strategy Is?* Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Costa, P., Harned, D. and Lundquist, J. (2002). Rethinking the Aviation Industry. *McKinsey Quarterly*, 88.
- Creswell, J. and Creswell, J. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage Publications.
- Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde performans ölçüm modelleri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 119-134.
- Daley, B., Dimitriou, D. and Thomas, C. (2008). *The Environmental Sustainability of Aviation and Tourism*. London: Routledge.
- David, F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education.
- David, F. and David, F. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. Essex: Pearson Education.
- Değirmencioglu, Ç. (2006). *Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Demirel, M. (2019). *Rekabet Stratejileri ve Kurum Kültürünün Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Dempsey, P. (2006). *Airline Management: Strategies for the 21st Century*. Arizona: Coast Aire Publications.
- Demydyuk, G. (2012). Optimal financial key performance indicators: evidence from the airline industry. *Accounting & Taxation*, 39-51.
- Detzen, D., Jain, P., Likitapiwat, T. and Rubin, R. (2012). The impact of low cost airline entry on competition, network expansion, and stock valuations. *Journal of Air Transport Management*, 59-63.
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi. (2021). *DHMI İstatistik Yıllığı*. Ankara: DHMİ.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. and Yüksel, S. (2017). Balanced scorecard based performance measurement of european airlines using a hybrid multicriteria decision making approach under the fuzzy environment. *Journal of Air Transport Management*, 17-33.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 32-45.
- Dobson, A. (2017). *A History of International Civil Aviation: From its Origins through Transformative Evolution*. London: Taylor & Francis.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. London: Psychology Press.
- Doğan, Ü. (2018). *Türkiye'deki Havayolu Örgütlerinin Yer Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörler ve Bağımlılık İlişkilerinin Yönetimi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Döğerlioğlu, Ö. (2005). Sosyal ağlar ve örgütsel başarı: yerleşiklik teorisi. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 36-41.
- Dresner, M., Eroglu, C., Hofer, C., Mendez, F. and Tan, K. (2015). The impact of gulf carrier competition on us airline. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 31-41.
- Dube, K., Nhamo, G. and Chikodzi, D. (2021). Covid-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 102022.
- Dursun, M., O'Connell, J., Lei, Z. and Warnock-Smith, D. (2014). The transformation of a legacy carrier: a case study of Turkish Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 106-118.
- Dyer, J. and Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 10-27.

- Eccles, R. and Serafeim, G. (2013). *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Edwards, B. (2004). *The Modern Airport Terminal: New Approaches to Airport Architecture*. London: Taylor & Francis.
- Eğilmez, Ö. (2017). *Kurumsal İtibar Yönetimi: Tepe Yöneticisinin Güvenilirliğinin Kurumsal İtibar ve Çalışan Olma Niyetine Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Elena, N. (2012). Company performance measurement and reporting methods. *Annals of Faculty of Economics*, 700-707.
- Eren, E. (2002). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Z. (2019). Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının sosyal ağ analizi: öneri ve güven ağları örneği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1121-1142.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış- Örgüt ve Birey*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eriksson, S. and Steenhuis, H. (2015). *The Global Commercial Aviation Industry*. London: Routledge.
- Feng, B., Li, Y. and Shen, Z. (2015). Air cargo operations: literature review and comparison with practices. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 263-280.
- Feng, C. and Wang, R. (2000). Performance evaluation for airlines including the consideration of financial ratios. *Journal of Air Transport Management*, 133-142.
- Fernández-Pérez, V., Montes, F. and García-Morales, V. (2014). Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 858-871.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publication.
- Flouris, T. and Oswald, S. (2016). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*. London: Routledge.
- Fonfara, K., Malys, L. and Ratajczak-Mrozek, M. (2021). Firm's network position and business performance. *Gospodarka Narodowa*, 306.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fu, X., Luo, J. and Boos, M. (2017). *Social Network Analysis Interdisciplinary Approaches and Case Studies*. London: Taylor & Francis.
- Gamble, J., Strickland, A. and Thompson, A. (2007). *Crafting & Executing Strategy*. New York: McGraw-Hill.

- Garcia, R. and Vazquez, J. (2016). Longevity and Network Dynamics: Exploring the Relationship Between Firm Age and Network Structure. *Administrative Science Quarterly*, 379-421.
- Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000). Traped in your own net? Netwoek cohesion, structural holes, and the adoption of social capital. *Organization Science*, 183-196.
- Gemmel, P. (2007). Delivering excellent service quality in aviation: a practical guide for internal and external service providers. *International Journal of Service Industry Management*, 443-444.
- Gencer, C. ve Çetin, T. (2011). Kurumsal performans karnesi ve havacılık sektöründe bir uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 105-121.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Pearson.
- Gittell, J. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Goedhart, M., Koller, T. and Wessels, D. (2017). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: John Wiley & Sons.
- Gonzalez, G., Claro, D. and Palmatier, R. (2014). Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance. *Journal of Marketing*, 76-94.
- Gössling, S. (2020). Risks, resilience, and pathways to sustainable aviation: a covid-19 perspective. *Journal of Air Transport Management*, 101933.
- Grandori, A. and Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 183-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. London: Backwell Publishing.
- Groen, B., Wouters, M. and Wilderom, C. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: a survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 51-66.
- Gudmundsson, S. and Lechner, C. (2006). Multilateral airline alliances: balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 153-158.
- Gulati, R. (1988). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 293-317.
- Gulati, R. and Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 1439-1493.
- Gulati, R., Lavie, D. and Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 207-224.

- Gulati, R., Nitin, N. and Akbar, Z. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 203-215.
- Gürsakal, N. (2009). *Sosyal Ağ Analizi*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Güzeller, C., Eser, M. ve Aksu, G. (2016). *Ucinet İle Sosyal Ağ Analizi*. Ankara: Maya Akademi Yayın Dağıtım.
- Håkansson, H. and Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 133-139.
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T. and Bråthen, S. (2021). Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports. *Journal of Air Transport Management*.
- Hambrick, D. (1983). High profit strategies in mature capital goods industry: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 687-707.
- Hammond, C. and Glenn, M. (2004). The ancient practice of chinese social networking: guanxi and social network theory. *Emergence*, 24-31.
- Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in A Transnational Industry*. London: Routledge.
- Hernandez, E and Shaver, J. (2019). Network synergy. *Administrative Science Quarterly*, 171-202.
- Herranz, J. (2010). Network performance and coordination: a theoretical review and framework. *Public Performance & Management Review*, 311-341.
- Hill, C. and Jones, G. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. South Western: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Boston: Cengage Learning.
- Homsombat, W., Lei, Z. and Fu, X. (2014). Competitive Effects of the Airlines-within-Airlines Strategy–Pricing and Route Entry Patterns. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 1-16.
- Hopalı, E. (2016). *Havayolu Endüstrisinde Rekabet Gücü Analizi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Hughes, S. and Beasley, F. (2008). A framework for strategic alliance partner choice. *Journal of Business Inquiry: Research, Education and Application*, 53-60.
- Imadoğlu, T., Kurşuncu, R. and Çavuş, M. (2020). The effect of glass ceiling syndrome on women's career barriers in management and job motivation. *Journal of Business and Public Administration*, 85-99.
- International Air Transport Association. (2023). *Annual Review Report*. Montreal: IATA.

- International Air Transport Association. (2023). *COVID-19 and Airline Industry Outlook*. Montreal: IATA.
- International Air Transport Association. (2023). *Global Passenger Survey (GPS) Highlights*. Montreal: IATA.
- International Civil Aviation Organization. (2017). *Annex-9 Facilitation*. Montréal, Quebec, Canada: ICAO.
- International Civil Aviation Organization. (2022). *Annex 14 Aerodromes*. Montreal: ICAO.
- International Civil Aviation Organization. (2023). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*. Montreal: ICAO.
- Ioannou, C., Harris, D. and Dahlstrom, N. (2017). Safety management practices hindering the development of safety performance indicators in aviation service providers. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 117-135.
- İslamoğlu, A. H. ve Alınacı, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Jablin, F. and Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. California: Sage Publications.
- Jarillo, J. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 31-41.
- Johnson, L., Smith, K. and Williams, R. (2019). Organizational trust and performance in the aviation industry: a conceptual framework and empirical analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 158-171.
- Johnson, L., Smith, K. and Williams, R. (2020). Organizational trust and reputation in the aviation industry: a comparative analysis. *Journal of Air Transport Management*, 101869.
- Jones, R., Smith, K. and Green, M. (2020). Environmental performance evaluation in the aviation sector: a review of current practices and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 101886.
- Kane, R. (2010). *Air Transportation*. Dubuque: Kendal/Hunt Publishing Company.
- Kao, C. and Hung, H. (2007). Management performance: an empirical study of the manufacturing companies in taiwan. *Omega*, 152-160.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 76.
- Kaspers, S., Karanikas, N., Roelen, A., Piric, S. and Boer, R. (2019). How does aviation industry measure safety performance? current practice and limitations. *International Journal of Aviation Management*, 224-245.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları-Tasarım ve Analiz*. Ankara : Detay Yayıncılık.

- Kilinc, I., Oncu, M. and Tasgit, Y. (2012). A study on the competition strategies of the airline companies in turkey. *Tourismos*, 325-338.
- Kim, L. and Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country a taxonomic approach. *Academy of Management Journal* , 802-827.
- Kiracı, K. ve Bakır, M. (2019). Critic temelli edas yöntemi ile havayolu işletmelerinde performans ölçümü uygulaması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 157-174.
- Kleinbaum, A. and Stuart, T. (2014). Inside the black box of the corporate staff: social networks and the implementation of corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 24-47.
- Kling, J. and Smith, K. (1995). Identifying strategic groups in the us airline industry: an application of the porter model. *Transportation Journal*, 26-34.
- Knoke, D. and Yang, S. (2019). *Social network analysis*. California: SAGE Publications.
- Koka, R., Madhavan, R. and Presscott, J. (2006). The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 721-737.
- Kossmann, M. (2017). *Delivering excellent service quality in aviation*. London: Routledge.
- Köker, A. (2008). *Örgütler arası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: ostim ve ankara organize sanayi bölgelerinde bir çalışma*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Krackhardt, D. and Stern, R. (1988). Informal networks and organizational crises: an experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 123-140.
- Kumar, K., Subramanian, R. and Strandholm, K. (2002). Market orientation and performance: does organizational strategy matter? *Journal of Applied Business Research*, 37-50.
- Kuo, T., Kremer, G., Phuong, N. and Hsu, C. (2016). Motivations and barriers for corporate social responsibility reporting: evidence from the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 184-195.
- Lawton, T. (2017). *Strategic Management in Aviation: Critical Essays*. London: Routledge.
- Lee, J. and Mo, J. (2011). Analysis of technological innovation and environmental performance improvement in aviation sector. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 3777-3795.
- Lee, J., Kim, S. and Park, Y. (2020). The role of organizational trust in performance evaluations: evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 101846.

- Lee, S., Seo, K. and Sharma, A. (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: the moderating role of oil prices. *Tourism Management*, 20-30.
- Leong, C. (2008). An importance-performance analysis to evaluate airline service quality: the case study of a budget airline in asia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 39-59.
- Lian, J. (2010). Network dependency and airline competition: consequences for remote areas in norway. *Journal of Air Transport Management*, 137-143.
- Linz, M. (2012). Scenarios for the aviation industry: a delphi-based analysis for 2025. *Journal of Air Transport Management*, 28-35.
- Low, W. and Cheng, S. (2011). A comparison study of manufacturing industry in taiwan and china: manager's perceptions of environment capability, strategy and performance. *Asia Pacific Business Review*, 19-38.
- Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Mesaure Up: Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge: Blackwell Publishing.
- Lynch, S. and Mors, M. (2019). Strategy implementation and organizational change: how formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning* , 255-270.
- Mackenzie, D. (2010). *ICAO: A History of the International Civil Aviation Organization*. Canada: University of Toronto Press.
- Majid, S., Nugraha, A., Sulistiyono, B., Suryaningsih, L., Widodo, S., Kholdun, A., and Endri, E. (2022). The effect of safety risk management and airport personnel competency on aviation safety performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 1509-1522.
- Makalima, O. (2019). *A model for retaining employees in an organisation within the aviation industry*. Gqeberha: Nelson Mandela University Business School.
- Martin-Consuegra, D. and Esteban, A. (2007). Market orientation and business performance: an empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 383-386.
- Martinez, A., Johnson, M., and Brown, E. (2018). Trust and reputation in aviation: a qualitative study of stakeholder perceptions. *Journal of Aviation Management and Education*, 23-38.
- Melo, T. and Garrido-Morgado, A. (2012). Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry. *Corporate social responsibility and environmental management*, 11-31.
- Merkert, R., Van de Voorde, E. and De Vit, J. (2017). Making or breaking key success factors in the air cargo market. *Journal of Air Transport Management*, 1-5.

- Meydan, C. H. (2010). Kaynak bağımlılığı, işlem maliyetleri, örgütsel ağ ve yeni-kurumsal kuram ile örgütlerin ittifak oluşturma sebepleri üzerine bir inceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17-40.
- Meydan, C. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Min, J. (2018). Open Versus Closed Alliance Networks to Prevent Organizational Disruptions. *Managing Trust in Strategic Alliance*, 75-99.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategy: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 1-67.
- Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow. *Journal of Business Research*, 696-704.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 1129-1151.
- Mrvar, A. and Batagelj, V. (2016). Analysis and visualization of large networks with program package pajek. *Complex Adaptive Systems Modeling*, 1-8.
- Müller-Seitz, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 428-443.
- Nakamura, H., Kajikawa, Y. and Suzuki, S. (2013). Multi-level perspectives with technology readiness measures for aviation innovation. *Sustainability science*, 87-101.
- Neely, A. and Adams, C. (2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management*, 7-15.
- Newman, M. (2010). *Networks: An Introduction*. London: Oxford University Press.
- Ning, Y., Jin, Y. and Mingxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work. *Frontiers of Business Research in China*, 622-637.
- Oktal, H. and Oktal, Ö. (2012). The new IT trends in air transportation: assessing the IT applications of airlines in Turkey. *Int. J. Logistics Systems and Management*, 160-174.
- O'Connor, P. and Brodbeck, L. (2015). Gender and aviation: human factors perspectives. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 1-10.
- O'malley, A. and Marsden, P. (2008). The analysis of social networks. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 222-269.

- Ombuna, F. and Obere, E. (2018). Employee relations and organization performance of selected kenyan aviation firms. *International Journal of Current Aspects in Human Resource Management*, 61-72.
- Ortega, E., Azorin, J. and Cortes, E. (2009). Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck-in-the-middle strategies in Spanish firms. *British Journal of Management*, 508-523.
- Ouakouak, M. and Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 757-779.
- Özdemir, A. (2007). *Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Yapılan Bir Alan Araştırması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan Canbolat, E. (2010). Örgütlerin içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konumlarının örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1-9.
- Paille, P. and Bourdeau, L. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organisational level: a social exchange approach. *International Journal of Organisational Analysis*, 41-58.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. and Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 1397-1406.
- Panagopoulos, I., Atkin, C. and Sikora, I. (2017). Developing a performance indicators lean-sigma framework for measuring aviation system's safety performance. *Transportation research procedia*, 35-44.
- Panicker, S. and Seshadri, V. (2013). Devising a balanced scorecard to determine standard chartered bank's performance: a case study. *International Journal of Business Research Development*, 35-42.
- Park, N. and Cho, D. (1997). The effect of strategic alliance on performance: a study of international airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 155-164.
- Parkhe, A., Wasserman, S. and Ralston, A. (2006). New frontiers in network development. *Academy of Management Review*, 560-568.
- Pate, J. and Beaumont, P. (2006). The european low cost airline industry: the interplay of business strategy and human resources. *European Management Journal*, 322-329.
- Patel, P. and Younger, M. (1978). A frame of reference for strategy development. *Long Range Planning*, 6-12.
- Pels, E. (2008). Airline network competition: full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*, 68-74.

- Petrescu, R., Aversa, R., Akash, B., Bucinell, R., Corchado, J., Apicella, A. and Petrescu, F. (2017). History of aviation- a short review. *Journal of Aircraft and Spacecraft Technology*.
- Pitfield, D. (2008). Some Insights into competition between low-cost airlines. *Research in Transportation Economics*, 5-14.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- Polishchuk, O., Kulinich, T., Martynovych, N. and Popova, Y. (2022). Digitalization and sustainable development: the new Covid-19 challenge requires non-standard solutions. *Problems of Sustainable Development*, 69-79.
- Porter, K. and Powell, W. (2006). Networks and organizations. *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 776-799.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. and Hamel, G. (1990). The core competence of corporations. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Provan, K. and Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 229-252.
- Provan, K. and Milward, H. (2001). Do networks really work? a framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public Administration Review*, 414-423.
- Rajendran, S. and Srinivas, S. (2020). Air taxi service for urban mobility: a critical review of recent developments, future challenges, and opportunities. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 102090.
- Reagans, R. and McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 240-267.
- Ritter, T., Wilkinson, I. and Johnston, W. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 175-183.
- Rodan, S. (2008). Organizational learning: effects of (network) structure and (individual) strategy. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 222-247.
- Rubinstein, S., Martin-Rios, C., Erhardt, N., Hoffer Gittel, J. and George, V. (2016). Organizational responses to uncertainty in the airline industry: changes in patterns of communication networks. *Journal of Air Transport Management*, 217-227.
- Saranga, H. and Nagpal, R. (2016). Drivers of operational efficiency and its impact on market performance in the indian airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 165-176.
- Schmidberger, S., Bals, L., Hartmann, E. and Jahns, C. (2009). Ground handling services at european hub airports: development of a performance measurement system for benchmarking. *International Journal of Production Economics*, 104-116.

- Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. New York: Sage Publications.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 239-253.
- Sevil Oflaç, B. and Yumurtacı Hüseyinoğlu, I. (2014). Improving passenger satisfaction at airports: an analysis for shortening baggage access time. *Journal of Management Marketing and Logistics*.
- Shaban, I., Chan, F. and Chung, S. (2021). A novel model to manage air cargo disruptions caused by global catastrophes such as Covid-19. *Journal of Air Transport Management*, 102086.
- Shaw, S. (2011). *Airline Marketing and Management*. London: Ashgate Publishing.
- Sheehan, J. (2013). *Business and Corporate Aviation Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Shenglin, S., Licheng, R., Wenwen, P. and Shiyan, L. (2008). Cost leadership or differentiation? Empirical study on dominant competitive strategy. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 1-5.
- Shyur, H. (2008). A quantitative model for aviation safety risk assessment. *Computers & Industrial Engineering*, 34-44.
- Smith, J., Johnson, A. and Brown, C. (2019). The role of airline companies in the aviation industry: an analysis of key actors and their impact. *International Journal of Aviation Management*, 87-102.
- Smith, J. and Brown, C. (2018). The role of organizational networks in sustaining competitive advantage: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 1582-1602.
- Simons, R. (2014). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. London: Pearson Publishing.
- Simpson, B., Markovsky, B. and Steketee, M. (2011). Power and the perception of social networks. *Social Networks*, 166-171.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2018). *Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)*. Ankara: SHGM.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. (2023). *Havacılık İşletmeleri*. Ankara: SGHM.
- Sözen, C. ve Basım, H. (2017). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sözen, H. C. (2007). *Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözen, H. ve Esatoğlu, A. (2010). Sosyal ağ kuramlarının bakış açısıyla örgütlerde çatışma yönetimi. *Stratejik Arastirmalar Dergisi*, 109-134.

- Stuart, T. and Sorenson, O. (2007). Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 211-227.
- Sun, X., Wandelt, S. and Zhang, A. (2021). Technological and educational challenges towards pandemic-resilient aviation. *Transport Policy*, 104-115.
- Sümer, K. (2012). *Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkisi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sümerli Sarıgül, S. ve Coşkun, S. (2022). Effects of innovation strategies in the aviation industry. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 365-380.
- Sydow, J. and Windeler, A. (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, 265-284.
- Székel, F. and Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 628-647.
- Şengür, F. (2021). *21. Yüzyılda Havaalanı İşletmeciliği*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Taktak, F. (2013). *Ukva Kapsamında Sosyal/Örgütsel Ağ Analizi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Thelle, M. and La Cour Sonne, M. (2018). Airport competition in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 232-240.
- Tichy, N., Tushman, M. and Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 507-519.
- Tokgöz, N., Ulukan, C., Erdoğan, Z., Demirci, E., Baraz , B., Tiltay, M. ve Besler, S. (2018). *Stratejik Yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tonchia, S. and Quagini, L. (2010). *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence* . Heildernerg: Springer.
- Tseng, Y. and Lee, T. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 6548-6558.
- Tunçay, S. ve Özer, P. (2017). Asil-vekil ilişkilerinin kültürel bağlamda sosyal ağ kuramı çerçevesinde sosyal ağ analizi kullanılarak incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 478-510.
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2016). Türkiye’deki örgütsel davranış yazınına bakış: örgütsel davranış kongrelerinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 328-354.

- Turhan, M. (2020). *Havayolu Şirketlerinin TOPSIS ve Oran Analizi Yöntemleriyle Performans Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçkun, N. (2010). *Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- United Nations. (2023). *Sustainable Development Goals: Gender Equality*. New York: UN.
- Upson, J., Damaraju, N., Anderson, J. and Barney, J. (2017). Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs. *European Management Journal*, 198-210.
- Utterback, J. and Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 639-656.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 481-505.
- Uzzi, B. and Lanchester, R. (2004). Embeddedness and price formation in the corporate law market. *American Sociological Review*, 319-344.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Valdés, R., Comendador, V., Sanz, A. and Castán, J. (2018). Aviation 4.0: more safety through automation and digitization. *Aircraft Technology*, 118-127.
- Vasigh, B., Fleming, K. and Tacker, T. (2018). *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*. London: Routledge.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 942-962.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 357-387.
- Wang, Y. (2008). Applying FMCDM to evaluate financial performance of domestic airlines in taiwan. *Expert Systems with Applications*, 1837-1845.
- Wang, Y., Zhang, L. and Chen, H. (2019). Strategic orientation and innovation in the aviation industry: a comparative analysis. *Journal of Air Transport Management*, 101-110.
- Wensveen, J. (2015). *Air Transportation: A Management Perspective*. London: Ashgate Publishing Ltd.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Wiggins, M. and Stevens, C. (2016). *Aviation Social Science: Research Methods in Practice*. London: Taylor & Francis.

- Wright, P., Kroll, M., Tu., H. and Helm, M. (1991). Generic strategies and business performance: an empirical study of screw machine products industry. *British Journal of Management*, 57-65.
- Wright, P., Pringle., C. and Kroll, M. (1992). *Strategic Management: Text and Cases*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wu, D. and Yang, H. (2017). Competitive strategy and performance in the airline industry: a review of past research. *Journal of Air Transport Management*, 194-208.
- Yahaya, A. (2009). *Using Balanced Scorecard to Assess Performance of Banks in Ghana*. Sweden: Blekinge Institute of Technology School of Management.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. and Mavondo, F. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 507-518.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 74-85.
- Yüreğir, O. and Nakıboğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 545-562.
- Zahra, S. and Pearce, J. (1990). Research evidence on the miles-snow typology. *Journal of Management*, 751-768.
- Zedekia, G. (2008). *Supply Chain Performance Measurement in the Aviation Industry: A Case Study of Kenya Airways*. Nairobi: University of Nairobi Department of Management Science.
- Zhang, A. and Zhang, Y. (2021). Is it time for an integrated aviation market in northeast asia? an airline performance perspective. *Transport Policy*, 161-169.
- Zhang , L. and Lee, H. (2019). Performance evaluation of aviation companies: a comparative analysis of key performance indicators. *Journal of Air Transport Management*, 1-11.
- Zhong, W., Su, C., Peng, J. and Yang, Z. (2017). Trust in interorganizational relationships: a meta-analytic integration. *Journal of Management*, 1050-1075.
- Zhu, J. (2011). Airlines performance via two-stage network DEA approach. *Journal of Centrum Cathedra*, 260-269.

EKLER

EK-1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Anket Formu

EK 2. Gönüllü Katılım Onay Formu

EK 3. Etik Kurul İzin Formu



EK-1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Anket Formu

2. Aşağıdaki işletmelerden ortalama olarak kaç yönetici/yönetici yardımcısı tanımaktasınız?

[illegible]

3. Hangi işletmeler ile en çok çalışmayı tercih edersiniz sıralayınız?

1.

2.

3.

4. Hangi işletmeler ile en az çalışmayı tercih edersiniz sıralayınız?

[illegible]

5. Size göre örgütsel itibarı en yüksek olan 3 işletmeyi sıralayınız.

1. 2. 3.

6. İşletmenizin ürün sunumunda en çok güven duyduğunuz 3 işletmeyi sıralayınız.

1. 2. 3.

7. Yukarıdaki matriste bulunmayan ve işletmeniz için önemli olduğunu düşündüğünüz şirket(ler) var mı?

Var ise belirtiniz.

☐ Evet (belirtiniz)☐ Hayır, yok.

BÖLÜM-2 REKABET STRATEJİLERİNE YÖNELİK SORULAR

1. İşletmenizdeki rekabet stratejileri ile ilgili üst düzey yönetimin rolünü aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?
 - a. Yöneticiler çevredeki değişim ve belirsizlikleri her zaman için algılar ancak etkili tepki veremezler.
 - b. Yöneticiler, çalkantılı ve dinamik pazarlarda rakiplerini yeni fikirler bulmak için yakından izler ve en makul olanları hızla benimserler.
 - c. Yöneticiler işletmenin çalışma alanlarında oldukça uzmandır ancak kendi pazarları dışında yeni fırsatlar aramaya meyilli değildirler.
 - d. Sürekli pazar fırsatı ve yenilik aramakta ve geliştirmekte olan çevresel eğilimlere karşı potansiyel tepkiler üzerinde düzenli olarak deneyler yapmaktadırlar.
2. İşletmenizi aşağıdaki ifadelerden hangisinin en iyi tanımladığını düşünüyorsunuz?
 - a. Diğer işletmelerin davranışlarını izlemekle yetiniriz, planlarımız ise kısa vadelidir.
 - b. Durağan piyasalarda hizmetimizi artırırız. Dinamik piyasalarda ise yenilikler yaparız.
 - c. Verimliliği ön planda tutar ve gereksiz risklerden kaçınırız.
 - d. Değişimi takip eder, uygulamaya çalışırız, yenilikleri destekleriz ve esnek davranış tarzımız vardır.
3. İşletmenizin teknolojik gelişmelere ve yeniliklere bakış açısını aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlar?
 - a. Diğer işletmelerin kullandıkları teknolojilerden bünyemize uygun olanı alır ve uygularız.
 - b. Hem uygulanan pazarda hem de dinamik pazarlarda kullanılacak teknolojileri tercih ederiz. Çok sayıda ve etkili/başarılı bir mühendis ekibimiz vardır.
 - c. Düşük maliyetli teknolojileri kullanırız. Etkinliği sürdürülebilmek için teknolojiye sürekli gelişimi ararız.
 - d. Esnek ve henüz prototip olan teknolojileri benimseriz. Rutin ve mekanik olan teknolojilerden uzak durmayı tercih ederiz.
4. İşletmenizde idari yapıdaki en güçlü ve en fazla söz sahibi olanlar kimlerdir?
 - a. Öne çıkan kişi ya da gruplar yoktur
 - b. Pazarlama uzmanları ve mühendisler
 - c. Maliyet kontrol/finans ve üretim uzmanları
 - d. Pazarlama ve ARGE uzmanları
5. İşletmenizde stratejik planlama faaliyetlerinin niteliğini aşağıdaki ifadelerden hangisi en iyi şekilde tanımlamaktadır?
 - a. Planlama diğer işletmelerin hareketlerine göre yapılır ve kısa vadelidir.
 - b. Durağan pazarlar (sabit olan tarifeli hatlar) için hizmet üretimi ile pazarlama arasında yoğun bir ortak planlama, yeni pazar ve ürünler için ise pazarlama, mühendislik ve hizmet üretimi arasında kapsamlı bir planlama mevcuttur.
 - c. Planlama; yoğun, maliyet odaklıdır ve uygulama safhasından önce sonlandırılır.
 - d. Planlama kapsamlı, problem odaklıdır ve uygulama safhası başlamadan sonlandırılamaz.
6. İşletmenizin koordinasyon mekanizması nasıl çalışmaktadır?
 - a. Oldukça gelişmiş bir koordinasyon mekanizması bulunmaktadır. Bazı çatışmalar ilgili müdürler tarafından, bazıları ise hiyerarşik düzen içerisinde çözüme kavuşturulur.
 - b. Basit koordinasyon mekanizması mevcuttur. Çatışmalar hiyerarşik kanallardan çözülür.
 - c. Karmaşık bir koordinasyon mekanizması vardır ve çatışmalar arabulucular vasıtasıyla çözülür.

7. İşletmenizin kontrol mekanizması nasıl çalışmaktadır?
- a. Hem dikey hem de yatay geri bildirimle sahip katı olmayan bir merkezi kontrol sistemimiz vardır.
 - b. Merkezi kontrol ile uzun ve hiyerarşik bir bilgilendirme sistemimiz vardır.
 - c. Merkezi olmayan kontrol ve kısa yatay bilgilendirme sistemimiz vardır.
8. Örgütsel performansınızı nasıl ölçmektesiniz?
- a. Belirgin bir ölçüm aracı bulunmamaktadır.
 - b. Performans değerlendirilmesi etkinlik ve verimliliğe dayanır.
 - c. Örgütsel performans önceki yıllara göre ölçülür.
 - d. Örgütsel performans diğer rakiplere göre ölçülür.
9. İşletmenizin dış çevre ile olan ilişkisini aşağıdakilerden hangisi en iyi tanımlamaktadır?
- a. Rakiplerimizi sadece izlemekle yetiniriz.
 - b. İzleme mekanizması çoğunlukla pazarla sınırlıdır, bazı araştırmaları ve gelişmeleri de takip ederiz.
 - c. Dış gelişmeleri göz ardı etme eğilimi mevcuttur.
 - d. Dış çevre değişimlerini ve koşullarını yoğun bir şekilde takip ederiz.
10. İşletmenizin büyüme ile ilgili tutumu nedir?
- a. Belirgin bir büyüme planımız yoktur.
 - b. Pazarı nüfuz etme ve ürün-pazar gelişimi ile istikrarlı bir büyümeyi öngörmekteyiz.
 - c. Öncelikli olarak pazara nüfuz ederek temkinli ve artan bir büyümeden yanayız.
 - d. Ürün ve pazar geliştirme ile büyümeyi hedeflemekteyiz fakat ani çıkışlarla/hamlelerle büyüme de mevcut olabilir.
11. Sektörde işletmeniz açısından risk olarak aşağıdakilerden hangisini görmektesiniz?
- a. Risk değerlendirmesi etkili şekilde yapılamadığından yönetsel ve finansal sıkıntılara sürüklenme
 - b. Örgüt yapısı ve strateji uyumsuzluğu neticesinde etkin olmayan ve verimsiz bir işletmeye dönüşme
 - c. Sektördeki kritik değişimlere ayak uyduramama sonucunda verimsizliğe sürüklenme
 - d. Yenilik ortaya koymaya çalışırken düşük kârlılık ve ilave kaynak gereksinimine sürüklenme
12. Bugün ve gelecekte işletmenizin çevresel koşulları değerlendirmek suretiyle ortaya koyacağı tavrı aşağıdakilerden hangisi en iyi ifade etmektedir?
- a. Günlük olaylara tepki verimiz, bununla birlikte gelecek için aktif bir tutum içerisinde bulunmayız.
 - b. Hem durağan hem de dinamik pazar koşullarında denge kurmayı başarabilmek için işletme yapısında uygun farklılaşmaya gideriz.
 - c. Bugünkü pazarın gereklerini tam olarak karşınız zira “yarın da bugüne benzer olacaktır” yaklaşımıyla hareket ederiz.
 - d. Yarının dünyasının taleplerine rakiplerimizden daha etkili bir şekilde cevap verebiliriz.
13. Havacılık sektöründe rekabet üstünlüğünü sağlamak üzere aşağıdakilerden hangisini daha fazla kullanmaktasınız?
- a. Faaliyetlerimizde maliyetleri düşürme
 - b. Rakiplerimizden farklı hizmet üretme
 - c. Pazarın belli bir bölümünde belirli bir müşteri grubuna odaklanma

BÖLÜM-3 İŞLETME PERFORMANSINA YÖNELİK SORULAR

<u>Endüstri 4.0 Kullanımı ve Dijitalleşme Performansı</u>	Kesimlerde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlerde Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
1- İşletmemizde Endüstri 4.0 uygulamaları (büyük veri, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, otonom sistemler, bulut teknolojisi...vb.) yaygın olarak kullanılmaktadır.					
2- İşletmemiz açıkça tanımlanmış bir dijital stratejiye sahiptir.					
3- İşletmemiz Endüstri 4.0 uygulamalarını ve dijital girişimleri destekleyen ve bunlara katılan üst düzey yöneticilere sahiptir.					
4- İşletmemiz Endüstri 4.0 uygulamalarında ve dijital girişimlerde paydaşlarla etkin bir şekilde iş birliği yapar.					
5- İşletmemiz Endüstri 4.0 uygulamaları ve dijital girişimler hakkında kararlar almak için dinamik bir yaklaşıma sahiptir.					

<u>Yenilikçilik Performansı</u>	Kesimlerde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlerde Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
6- İşletmemizde gerçekleştirilen faaliyetlerde sürekli olarak yenilikler yapılmakta ve uygulanmaktadır.					
7- İşletmemizde gerçekleştirilen yenilikler işletme faaliyetleri üzerinde etkindir.					
8- İşletmemizde yeni fikir geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli kaynak sağlanmaktadır.					
9- İşletme kültürü yenilikçiliği desteklemektedir.					
10- İşletmemizde yeni ürün geliştirme çabalarımız yüksektir.					

<u>Eğitim ve Öğretim Performansı</u>	Kesimlerde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlerde Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
11- İşletmemizde yıl içerisinde düzenlediğiniz eğitim-öğretim faaliyetleri (konferans, hizmet içi eğitim, kurs...vb.) yeterlidir.					
12- İşletmemiz eğitim-öğretim faaliyetleri için (konferans, hizmet içi eğitim, kurs...vb.) yeterli kaynağı avırmaktadır.					
13- İşletmemiz, çalışan eğitim-öğretim planlarını geliştirir ve takip eder.					
14- İşletmemiz eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sonuçlarından memnundur.					
15- Çalışanlarımıza sunduğumuz kariyer geliştirme desteği yüksektir.					

<u>Hizmet Kalitesi Performansı</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
16- İşletmeniz ürün sunumlarını taahhüt ettikleri zamanda yerine getirir.					
17- İşletmeniz müşterilerinin çıkarlarına en uygun olanı içtenlikle istemektedir.					
18- Müşterilerin sorunları olduğu zaman işletmeniz anlayışlı ve sorunu çözmeve isteklidir.					
19- İşletmemizde müşteri şikayetlerinin çözülme oranı yüksektir.					
20- Pazara sunduğumuz ürünlerin kalitesi yüksektir.					

<u>Cevresel Performans</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
21- İşletmemiz atık yönetimi ve iklim ile ilgili konulara önem vermektedir.					
22- İşletmemizde atık yönetimi ve iklim ile çevre dostu süreçler ve uygulamalar yaygındır.					
23- İşletmemizde personellere çevre bilinci ve korunması ile ilgili konularda eğitimler verilmektedir.					
24- İşletmemizde yenilenebilir enerji kaynakları kullanılmaktadır.					
25- Atıkların yönetilmesi konusunda atık yönetim planımız bulunmakta ve uygulanmaktadır.					

<u>Sosyal Sorumluluk Performansı</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
26- İşletmemiz faaliyet gösterdiği alanda kamuoyuna karşı sorumluluk bilincine sahiptir.					
27- İşletmemiz çalışanların refahına yönelik sorumluluk anlayışına sahiptir.					
28- İşletmemiz toplumsal cinsiyet eşitliğini önemsemektedir.					
29- İşletmemiz sosyal sorumluluk projelerine sponsorluk yapar.					
30- İşletmemizin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin ifadeler stratejik planımızda açıkça verilmektedir.					

<u>Örgüt İçi Performans</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
31- İşletmemiz, yüksek verimliliğin organizasyon performansını etkilediğini kabul eder.					
32- İşletmemiz, çalışanların başarılarının organizasyonun tamamının performansını etkileveceğini kabul eder.					
33- İşletmemizdeki yöneticiler, çalışanlarla iyi ilişkiler sürdürürler.					
34- Çalışanların işletmemize karşı duydukları memnuniyet yüksektir.					
35- Çalışanlarımızın yönetime katılma fırsatları yüksektir.					
36- İşletmemizde departmanlar arası koordinasyon yüksektir.					
37- İşgücü verimliliğimiz yüksektir.					

<u>Emniyet Performansı</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin faaliyetlerinin tamamını düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
38- İşletmemizde olumlu emniyet kültürü bulunmaktadır.					
39- İşletmemizde üst yönetim tarafından kurumsal emniyet politikası tanımı yapılmıştır.					
40- İşletmemizde üst yönetimin emniyete ilişkin desteği bulunmaktadır.					
41- Yıl içerisinde bildirilen olay sayısı (emniyet vakası) kabul edilebilir düzeydedir.					
42- İşletmemiz içerisinde emniyet ile ilgili yeterli ekipman ve kaynak bulunmaktadır.					
43- İşletmemizde emniyete ilişkin olarak personele düzenli eğitim ve seminer verilmektedir.					
44- İşletmemiz emniyete ilişkin otoriteler ile iş birliği içindedir.					
45- İşletmemizde emniyete ilişkin veri tabanı bulunmaktadır.					

BÖLÜM-4 KARMA VE DEMOGRAFİK SORULAR

- 1- Anketi Dolduran Yönetici Unvanı:
- 2- İşletmenizin kuruluş amacı bakımından faaliyet alanı nedir?
 - ☐ Havalimanı İşletmesi
 - ☐ Havayolu İşletmesi
 - ☐ Terminal İşletmesi
 - ☐ Yer Hizmetleri İşletmesi
 - ☐ İkram İşletmesi
 - ☐ Bakım İşletmesi
 - ☐ Temsil ve Gözetim İşletmesi
 - ☐ Genel Havacılık İşletmesi
 - ☐ Hava Taksi İşletmesi
 - ☐ Yakıt İşletmesi
 - ☐ Güvenlik İşletmesi
 - ☐ Hava Kargo İşletmesi
 - ☐ Diğer Havacılık İşletmesi (lütfen belirtiniz)
- 3- İşletmeniz kaç yıldır aktif olarak faaliyet göstermektedir?
 - ☐ 0-5 yıl
 - ☐ 5-10 yıl
 - ☐ 10 yıldan fazla
- 4- Havacılık sektöründe çalışma süreniz (yıl) nedir?
 - ☐ 0-5 yıl
 - ☐ 5-10 yıl
 - ☐ 10 yıldan fazla
- 5- İşletmenizde çalışan personel sayısı kaçtır?
 - ☐ 1-50 kişi
 - ☐ 51-100 kişi
 - ☐ 101-500 kişi
 - ☐ 500 kişiden fazla
- 6- Yaşınız?
 - ☐ 18-24 yaş
 - ☐ 25-34 yaş
 - ☐ 35-44 yaş
 - ☐ 45-54 yaş
 - ☐ 55-64 yaş
 - ☐ 65 yaş ve üzeri
- 7- Cinsiyetiniz?
 - ☐ Kadın
 - ☐ Erkek
- 8- Eğitim Durumunuz (son mezuniyet seviyeniz):
 - ☐ İlköğretim/Ortaöğretim
 - ☐ Lise
 - ☐ Lisans
 - ☐ Yüksek Lisans
 - ☐ Doktora

EK-2. Gönüllü Katılım Onay Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık Yönetimi bölümünde Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR danışmanlığında yürütülen Mert AKINET'in, "Havacılık İşletmelerinde Ağ Yapıları ve Rekabet İlişkilerinin Performans Üzerine Etkileri" adlı doktora tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmanın yapılabilmesi için Eskişehir Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli onay alınmıştır.

Bu ankete katılım **tamamen gönüllülük esasına** dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın herhangi bir aşamasında herhangi bir nedenden dolayı hiçbir sorumluluğunuz olmaksızın istediğiniz anda katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Herhangi bir rahatsızlık durumunda bu rahatsızlığın giderilmesi için gereken yardım tarafınıza sağlanacaktır.

Bu çalışmada veriler toplu bir şekilde değerlendirileceği için vermiş olduğunuz cevaplar ve katılımcı bilgileriniz araştırmacı tarafından bütünüyle gizlilik içinde tutularak üçüncü kişilerle paylaşılmayacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışma bittikten sonra da sonuçlar hakkında araştırmacıya telefon ya da e-posta ile ulaşarak bilgi istenilebilmektedir.

Yukarıda ifade edilen açıklamalara göre tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmaya katılmayı kabul ediyorsanız ve herhangi bir sorunuz bulunmuyorsa lütfen aşağıdaki bilgileri doldurunuz ve anketi tamamlayınız.

Kıymetli katılımlarınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Araştırmacı
Mert AKINET

Katılımcı

Tarih:

Adınız ve Soyadınız:

Adres:

Tel:

İmza:

EK-3. Etik Kurul İzin Formu



T.C.
ESKİŞEHİR TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulları Sekreteryası

Sayı : E-87914409-050.03.04-2300039365
Konu : 19/06/2023 Tarih ve 4/21 Sayılı Etik
Kurul Kararı (Prof. Dr. Ferhan
ŞENGÜR Hk.)

23.06.2023

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.05.2023 tarihli ve E-60850919-300-2300024518 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden; Rektörlüğümüze gönderilen danışmanlığını Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR'ün yaptığı ve yazarlığını Mert AKINET'in yaptığı "Havacılık İşletmelerinde Ağ Yapıları ve Rekabet İlişkileri" başlıklı Doktora tez çalışmasının etik kurul başvurusu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği kurulu tarafından incelenmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve uygulama dosyasının hazırlanmasında, ilgili kurumun bulunması halinde Etik Kurulu yönergelerinin dikkate alınması hususunda gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Yunus ÖZDEMİR
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel
Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: FFAM/SF3

Bu belge, güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Belge Takip Adresi:

<https://ubys.eskisehir.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Eskişehir Teknik Üniversitesi İki Eylül Kampüsü 26555 Tepebaşı/ESKİŞEHİR

Telefon No: (0 222) 2137777 - 7453

e-Posta:

Kep Adresi: etik@eskisehirteknikuni.edu.tr

Faks No: (0 222) 2137070

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Telefon No:

Direkt Hat:

Fatma Yazar

Büro Görevlisi

(0 222) 2137329 - 7329



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: MERT AKINET

Yabancı Dil: İngilizce, İspanyolca

ORCID: 0000-0002-0805-9731

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2017, Araştırma Görevlisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Bölümü
- 2017, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama Tezli Yüksek Lisans
- 2012, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

Yayınları ve/veya Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

- 2023, Şengür Ferhan, Akinet Mert, Işıl Hasan Buğra, Advanced Air Mobility: An Evaluation for Future Aviation Systems 6. Uluslararası Havacılık Yönetimi Konferansı (6. INTAVIC) (Özet Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
- 2022, Şengür Ferhan, Aldemir Hüseyin Önder, Akinet Mert, Competitive Strategies in the Airline Industry, Global Air Transport Management and Reshaping Business Models for the New Era (Uluslararası Kitap Bölümü)
- 2021, Gürsoy Niyazi Cem, Akinet Mert, Sadece Kargo Havayolu İşletmelerinde Kurumsal Stratejik Eş Biçimlilik: Misyon İfadeleri Üzerine Bir Çalışma 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum)
- 2020, Gürsoy Niyazi Cem, Akinet Mert, Performans Stratejilerinin Havacılık Sektöründeki Önemi: Qantas Havayolları Örneği, Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi 1 (1), 93-113. (Makale)
- 2019, Karaaslanoglu Funda, Akinet Mert, Şahin Elif Tuğba, Türkiye’de Pazarlama Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin Analitik İncelemesi (2013-2018) Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (3), 260-269. (Makale)