



**KURUMSAL UNSURLARIN VE KAYNAK BAĞIMLILIKLARININ  
HAVAYOLU İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş. VE PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A. Ş.  
ÖRNEKLERİ**

**Leyla ADILOĞLU YALÇINKAYA**

**Doktora Tezi  
Eskişehir, 2019**

**KURUMSAL UNSURLARIN VE KAYNAK BAĞIMLILIKLARININ  
HAVAYOLU İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş. VE PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A. Ş.  
ÖRNEKLERİ**

**Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**


**Haziran, 2019**

# JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

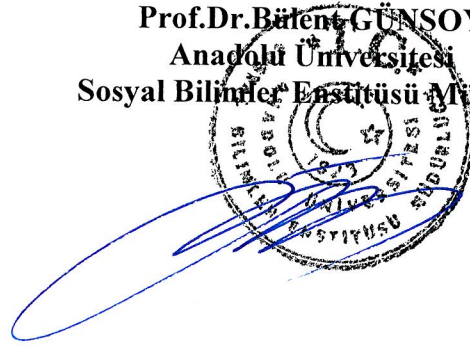
Leyla ADILOĞLU YALÇINKAYA'nın "Kurumsal Unsurların ve Kaynak Bağımlılıklarının Havayolu İş Modeli Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türk Hava Yolları A. Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş. Örnekleri" başlıklı tezi 18 Haziran 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Senem BESLER  
Üye : Prof.Dr.H.Zümrüt TONUS  
Üye : Doç.Dr.Umut KOÇ  
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Ozan AĞLARGÖZ  
Üye : Doç.Dr.Ender GEREDE



Prof.Dr.Bülent GÜNŞOY  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

# KURUMSAL UNSURLARIN VE KAYNAK BAĞIMLILIKLARININ HAVAYOLU İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş. VE PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A. Ş. ÖRNEKLERİ

Leyla ADİLOĞLU-YALÇINKAYA

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2019

Danışman: Prof. Dr. Senem BESLER

Tezin amacı, Türkiye havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında farklı tarihlerde kurulmuş ve farklı iş modellerine sahip Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin iş modellerinin nasıl değiştiğini anlamak ve açıklamaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda yeni kurumsal kuram ile kaynak bağımlılığı kuramı varsayımlarından yararlanılmış olup, üst düzey yöneticiler ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, ikincil veriler ile desteklenmiştir.

Çalışmada iş modellerinin zamanla değiştiği, değişiminin yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı varsayımları ile açıklanabileceği ortaya çıkarılmıştır. Değişime etki eden makro düzeyde, örgütsel alana hâkim kurumsal mantıkların ve kurumların etkisinin yanısıra mikro düzeyde örgütün ihtiyaç duyduğu kaynaklardan ortaya çıkan bağımlılığının iş modellerini değiştirdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Modeli, Havayolu İş Modeli Değişimi, Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Yeni Kurumsal Kuram, Kurumsal Mantık

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF INSTITUTIONAL FACTORS AND RESOURCE DEPENDENCIES ON THE AIRLINE BUSINESS MODEL CHANGE: THE CASE STUDIES OF TURKISH AIRLINES AND PEGASUS AIRLINES

Leyla ADILOĞLU-YALÇINKAYA

Department of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Senem BESLER

This dissertation aims to understand and explain the change in the business models of Türk Hava Yolları A.Ş. (*Turkish Airlines*) and Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. (*Pegasus Airlines*), which were established on different dates with different business models in the organizational field of airline passenger transport. To this end, drawing on the assumptions of the New Institutional Theory and Resource Dependence Theory, some semi-structured interviews were conducted with senior executives. The data obtained from the participants were supported with secondary data.

The study revealed that that business models change over time and that their change can be explained by the assumptions of the New Institutional Theory and Resource Dependence Theory. The findings indicate that at the macro level, the change in the business models was driven by the influence of institutional logic and the institutions that dominate the organizational field, while at the micro level it was driven by the dependence on the resources the organization needs.

**Keywords:** Business Model, Airline Business Model Change, Resource Dependence Theory, New Institutional Theory, Institutional Logic

12.07.2019

## 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 Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla 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



**Leyla ADILOĞLU-YALÇINKAYA**

## ÖNSÖZ

Doktora tez aşaması, heyecanlı bir yolculukken, sürece, sevdiğimizimizin sağlık sorunları ve hüznün eşlik ederse yolculuk adeta zor bir hikâyeye dönüşebiliyormuş. Sadece araştırma sorusu değildi bu süreçte sorguladığım. Pek çok anı, pek çok hikâye ve kişilikler oldu sorgulanmasına değer bulduğum veya bulamadığım...

Ancak, süreçte beni destekleyen birkaç isimde yer vermek gerekirse, öncelikle danışmanım **Prof. Dr. Senem Besler'e** bana inandığı için, yapıcı eleştirinin ne demek olduğunu gösterdiği için, her zaman ulaşılabilir ve yardımsever olduğu için tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum.

Yolculukta bana eşlik eden, beni her daim destekleyen ve yardıma hazır olan değerli hocam **Prof. Dr. Zümrüt Tonus'a** teşekkür ediyorum.

Örgüt kuramlarını bana sevdiren, tüm yoğunluğuna rağmen tez çalışması boyunca, teze ilişkin tartışmalara uzun uzun zaman ayıran hocam **Doç. Dr. Umut Koç'a** değerli katkıları için ne kadar teşekkür etsem az.

Çalışmamı titizlikle okuyan jüri üyelerimiz, hocam **Doç. Dr. Ender Gerede'ye** havacılık konusundaki derin bilgisi ile çalışmamı desteklediği için ve **Dr. Öğr. Üyesi Ozan Ağlargoç'e** farklı bakış açısı ile değerli katkılar sunduğu için çok teşekkür ediyorum.

Araştırma kapsamında ulaştığım, ancak isimlerini paylaşmadığım, tezime gönüllü olarak katkı sunan katılımcılara, tezimin oluşmasını sağladıkları için ve paylaştıkları her türlü bilgi/belge için çok teşekkür ediyorum.

Doktora eğitimime başlamam konusunda beni destekleyen hocam **Dr. Öğr. Üyesi Hatice Küçükönal'a**, her daim yardıma hazır olan **Av. Lale Kaplan'a**, doktora süreci boyunca sektör bilgisi ile tezime katkı sunan değerli arkadaşım **Öğr. Gör. Mehmet Ertürk'e**, beni sürekli motive eden **Baş Yer Dersi Hocam M. Bülent Aksum'a**, değerli arkadaşlarım **Zekiye Kocaçınar** ve **Öğr. Gör. Celal A. Havle'ye** teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatım boyunca uzakta olmak zorunda kaldığım için ihmal ettiğim aileme, desteklerini esirgemedikleri için müteşekkirim. Yaşamının otuz yılını ortodontist olarak Kosovalıların sağlık hizmetine ve ayrıca Türkçe eğitimine adanmış, son üç yıldır yatağa bağımlı ve bilinçsiz “yaşayan” babam **Sadettin Adiloğlu'na**, iyi bir insan olmanın

nasıl olabileceğini gösteren annem **Remziye Adiloğlu'na**, nitel araştırma yöntemleri ile ilgili derin bilgilerini paylaşan ablam **Dr. Öğr. Üyesi Selda Adiloğlu'na** ve kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Son olarak, çalışma ortamının oluşması için elinden geleni yapan, sahip olduğu akademik ve sektör bilgileri ışığında, adeta '*örgüt kuramı bakış açısıyla havacılık*' konulu tartışma programına dönüştürdüğümüz saatlerimiz için eşim **Dr. Akansel Yalçinkaya**'ya teşekkür ediyorum.

İyi ki varsınız!





# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLU BEYANNAMESİ .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLOLAR LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>2</b>
1.1.    KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI.....	2
1.1.1.    KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI TEMEL KAVRAMLAR .....	6
1.1.1.1.    ÇEVRE.....	7
1.1.1.2.    KAYNAK VE BAĞIMLILIK.....	8
1.1.1.3.    GÜÇ.....	9
1.1.2.    KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI KAPSAMINDA BAĞIMLILIK YÖNETİMİ .....	11
1.1.2.1.    BİRLEŞME .....	11
1.1.2.2.    ORTAK GİRİŞİM .....	12
1.1.2.3.    STRATEJİK İTTİFAKLAR.....	13
1.1.2.4.    YÖNETİM KURULLARI.....	14
1.1.2.5.    SİYASİ FAALİYETLER.....	15
1.1.2.6.    YÖNETİCİ DEĞİŞİMLERİ .....	16
1.1.2.7.    DİĞER İŞBİRLİKLERİ .....	17
1.2.    YENİ KURUMSAL KURAM .....	18
1.2.1.    KURUM VE KURUMSALLAŞMA .....	21
1.2.2.    ÖRGÜTSEL ALAN.....	23
1.2.3.    KURUMSAL MANTIK .....	25
1.2.4.    MEŞRUIYET .....	27
1.2.5.    EŞBİÇİMLİLİK MEKANİZMALARI .....	31
<b>2. BÖLÜM: İŞ MODELİ.....</b>	<b>33</b>
2.1.    İŞ MODELİ KAVRAMI.....	34
2.2.    İŞ MODELİ BOYUTLARI .....	38
2.2.1.    ÜRÜN VE HİZMET .....	39
2.2.2.    MÜŞTERİ.....	41
2.2.3.    ALTYAPI .....	41
2.2.4.    KAZANÇ.....	42
2.3.    HAVAYOLU İŞ MODELLERİ .....	43
2.3.1.    GELENEKSEL HAVAYOLU İŞ MODELİ .....	44
2.3.2.    DÜŞÜK MALİYETLİ HAVAYOLU İŞ MODELİ.....	47
2.3.3.    TARİFESİZ HAVAYOLU İŞ MODELİ.....	50
2.3.4.    BÖLGESEL HAVAYOLU İŞ MODELİ .....	51

2.4.	İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	56
<b>3.</b>	<b>BÖLÜM: İLGİLİ YAZIN .....</b>	<b>60</b>
3.1.	İŞ MODELİ.....	61
3.1.1.	İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ .....	63
3.1.2.	ÖRGÜT KURAMLARI BAĞLAMINDA İŞ MODELLERİ.....	65
3.2.	HAVAYOLU İŞ MODELİ.....	67
3.2.1.	HAVAYOLU İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ .....	71
3.2.2.	ÖRGÜT KURAMLARI BAĞLAMINDA HAVAYOLU İŞ MODELLERİ.....	77
<b>4.</b>	<b>BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>79</b>
4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMA SORUSU .....	79
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	79
4.3.	ARAŞTIRMANIN SÜRECİ.....	81
4.4.	ARAŞTIRMA ALANI.....	84
4.5.	YÖNTEM .....	85
4.6.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	86
4.7.	VERİ ANALİZİ .....	91
4.8.	GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞE İLİŞKİN STRATEJİLER .....	93
<b>5.</b>	<b>BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>95</b>
5.1.	TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş. İŞ MODELİ .....	95
5.1.1.	İŞ MODELİ ÜRÜN/HİZMET BOYUTU .....	96
5.1.1.1.	BAĞLANTI.....	96
5.1.1.2.	HİZMET .....	101
5.1.2.	İŞ MODELİ MÜŞTERİ BOYUTU .....	111
5.1.2.1.	MÜŞTERİ.....	111
5.1.2.2.	DAĞITIM KANALLARI .....	115
5.1.2.3.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ.....	122
5.1.3.	İŞ MODELİ ALTYAPI BOYUTU.....	124
5.1.3.1.	ANAHTAR KAYNAKLAR.....	124
5.1.3.2.	ANAHTAR FAALİYETLER .....	127
5.1.3.3.	ANAHTAR ORTAKLAR & YAPI.....	129
5.1.3.4.	İŞ MODELİ KAZANÇ BOYUTU .....	160
5.2.	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. İŞ MODELİ.....	163
5.2.1.	İŞ MODELİ ÜRÜN/HİZMET BOYUTU .....	173
5.2.1.1.	BAĞLANTI.....	173
5.2.1.2.	HİZMET .....	179
5.2.2.	İŞ MODELİ MÜŞTERİ BOYUTU .....	184
5.2.2.1.	MÜŞTERİ.....	184
5.2.2.2.	DAĞITIM KANALLARI .....	185
5.2.3.	İŞ MODELİ ALTYAPI BOYUTU .....	189
5.2.3.1.	ANAHTAR KAYNAKLAR.....	189
5.2.3.2.	ANAHTAR FAALİYETLER .....	194
5.2.3.3.	ANAHTAR ORTAKLAR & YAPI.....	196
5.2.4.	İŞ MODELİ KAZANÇ BOYUTU .....	200
	<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>204</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>216</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>255</b>
	Ek 1: GÖRÜŞME SORULARI LİSTESİ .....	255
	Ek 2: KATILIMCI BİLGİLENDİRME FORMU .....	257

EK 3: TÜRK HAVA YOLLARI A.Ş. İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ.....	258
EK 4: PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş. İŞ MODELİ DEĞİŞİMİ.....	259

## ÖZGEÇMİŞ



## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Seçilmiş İş Modeli Tanımları.....	36
<b>Tablo 2.2.</b> Yazındaki İş Modeli Boyutları.....	38
<b>Tablo 2.3.</b> Havayolu İş Modelleri Özellikleri.....	52
<b>Tablo 3.1.</b> İş Modeli ile ilgili çalışmaları inceleyen çalışmalar.....	61
<b>Tablo 3.2.</b> İş Modeli Değişimi ile ilgili çalışmalar.....	63
<b>Tablo 3.3.</b> Örgüt Kuramı Bağlamında İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar.....	66
<b>Tablo 3.4.</b> Havayolu İş Modellerini İnceleyen Çalışmalar.....	69
<b>Tablo 3.5.</b> Havayolu İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar.....	73
<b>Tablo 3.6.</b> Örgüt Kuramları Bağlamında Havayolu İş Modeli Değişimi İnceleyen Çalışmalar.....	78
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcı Listesi.....	89
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Pozisyonları.....	90
<b>Tablo 4.3.</b> Analizde İzlenen Kod/Tema Örneği.....	93
<b>Tablo 5.1.</b> Yolcu Salonu Kullanım Şartları.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 4.1. Araştırmanın Süreci.....	83
Şekil 5.1. Türkiye’deki Havaalanı Yap İşlet Devret (YİD) Projeleri.....	107
Şekil 5.2. Türkiye’deki Havaalanı Kirala/İşlet Devret (KİD) Projeleri.....	107
Şekil 5.3. THY Filodaki Uçak Tipi Sayıları.....	125
Şekil 5.4. THY Filosu Uçak Sayıları (1933-2019).....	126
Şekil 5.5. THY’nin Sahiplik Yapısı.....	131
Şekil 5.6. THY Çoklu İş Modelleri.....	140
Şekil 5.7. Havaalanlarında toplam yolcu ve yük trafiği.....	147
Şekil 5.8. THY 1933 ve 1989 Yılındaki Bağlı Ortaklıkları ve İştirakleri.....	149
Şekil 5.9. THY 2019 Yılındaki Bağlı Ortaklıkları ve İştirakleri.....	152
Şekil 5.10. Pegasus Havayolları İş Modelleri (1990-2019).....	172
Şekil 5.11. Pegasus Havayolları Filosu Uçak Sayıları.....	191
Şekil 5.12. Sabiha Gökçen Trafik Raporu (2001-2018).....	194
Şekil 5.13. Pegasus Havayolları Sahiplik Yapısı.....	196

## KISALTMALAR DİZİNİ

**AB:** Avrupa Birliği

**ACI:** Airport Council International- Uluslararası Havalimanları Konseyi

**AEA:** Association of European Airlines Avrupa Hava Yolları Birliği

**AIRE:** Airlines International Representation in Europe- Uluslararası Avrupalı Havayolları Temsilciliği

**BHT:** Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.ř.

**DHMİ:** Devlet Hava Meydanları İşletmesi

**DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı

**GDS:** Global Distribution System-Küresel Dağıtım Sistemi

**HAVAş:** Havaalanları Yer Hizmetleri A.ř.

**HEAş:** Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.ř.

**IATA:** The International Air Transport Association- Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

**ICAO:** International Civil Aviation Organization - Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

**İMKB:** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

**KDV:** Katma Değer Vergisi

**KİT:** Kamu İktisadî Teşebbüsü

**KKHY:** Kuzey Kıbrıs Hava Yolları

**KTHY:** Kıbrıs Türk Hava Yolları

**LCC:** Low cost carrier-Düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip havayolu işletmesi

**NDC:** New Distribution Capability-Yeni Dağıtım Kabiliyeti Veritabanı

**ÖTV:** Özel Tüketim Vergisi

**PGS:** Pegasus Hava Taşımacılığı A.ř

**POAş:** Petrol Ofisi A.ř.

**SHGM:** Sivil Havacılık Genel M¼d¼rl¼đ¼

**SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu

**TBMM:** T¼rkiye B¼y¼k Millet Meclisi

**THT:** T¼rk Hava Taşımacılığı A.ř.

**THY:** T¼rk Hava Yolları A.ř

**TUİK:** T¼rkiye İstatistik Kurumu

**USAş:** Uçak Servisi A.ř.



## GİRİŞ

Örgüt kuramları, örgütlerin neden ve nasıl değiştiğini anlamamızı kolaylaştırmaktadır. Tezin kapsamında da aynı örgütsel alanda farklı iş modelleri ile faaliyet gösteren, ülkemizde halka açık iki havayolunun iş modellerinin değişimi, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram bağlamında açıklanmaya çalışılmaktadır.

Havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında iş modellerinin zamanla değiştiği gözlenmektedir. Söz konusu değişimin nasıl gerçekleştiği ve değişime sebep olan faktörlerin neler olduğu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Örgütlerin iş modellerini değiştirmelerinin, yolcu taşımacılığı faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklara erişim ve örgütsel alanda meşruiyet kazanma güdüsünün olup, olmadığı sorusu, çalışmanın kaynak bağımlılığı kuramı ile yeni kurumsal kuram çerçevesinde analizini gerekli kılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın temelini oluşturan kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Kuramsal çerçeve kapsamında öncelikle kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin temel varsayımlara, önemli kavramlara ve örgütlerin bağımlılıklarını azaltma yöntemlerine ilişkin kısaca bilgi verilmektedir. Aynı bölümde ayrıca, araştırma sorusunun cevaplandırılmasında yararlanılan bir diğer kuram olan yeni kurumsal kuram hakkındaki açıklamalara da yer verilmektedir. Yeni kurumsal kuramın temel varsayımları, kurum, meşruiyet ve eşbiçimlilik mekanizmalarının türlerine ve kurumsal mantık ile ilgili bilgilere, söz konusu bölümde değinilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise iş modellerine ilişkin yazında yayınlanan çalışmalara, iş modellerinin alt boyutlarına ve havayolu yolcu taşımacılığı alanında kabul gören havayolu iş modeli çeşitlerine açıklık getirilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü, iş modeli ve iş modeli değişikliğine ilişkin incelenen çalışmalar oluşturmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, araştırma süreci, araştırma alanı, araştırmada yararlanılan yöntem ve verilerin toplanması ve analizine ilişkin detaylar bulunmaktadır. Çalışmanın bir sonraki bölümü olan beşinci bölümde ise THY'nin ve Pegasus Havayolları'nın sahip olduğu iş modellerine ilişkin elde edilen bulgular paylaşılmaktadır ve son olarak tez, çalışmaya ilişkin elde edilen sonuçlar ile son bulmaktadır.



## 1. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram olmak üzere iki örgüt kuramına yaslanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın bu bölümünde söz konusu iki kurama ilişkin temel savlar, kuramların anlaşılmasında rol oynayan kavramlar gibi açıklayıcı bilgilere yer verilmektedir.

### 1.1.Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı, “örgütleri anlamaya ve açıklamaya” çalışan araştırmacıların, örgüt davranışlarını anlamlandırma noktasında örgütlerin sadece iç süreçlerine, faaliyetlerine veya yapılarına odaklı olmasının yeterli olamayacağını; örgütlerin içinde buldukları çevrenin de örgütler üzerindeki etkisinin inceleme konusu olabileceğinin değerlendirildiği bir zaman dilimi olan 1970’lerde; farklı bir deyişle, mikro araştırma anlayışından makro araştırma anlayışına doğru eğilimin yaşandığı, örgüt kuramlarının çeşitlenme döneminde ortaya çıkmıştır. (Pfeffer, 2005; Davis ve Cobb, 2010; Üsdiken ve Leblebici, 2009; Sargut ve Özen, 2010). Davis ve Cobb (2010, s. 21)’un “*Teorik Kambriyen Patlaması*” olarak nitelendirdiği 1970’li yıllarda, kaynak bağımlılığı kuramının (Aldrich ve Pfeffer, 1976; Pfeffer ile Salancik, 1978) dışında işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1975), vekâlet kuramı (Jensen ve Meckling, 1976), örgütsel ekoloji (Hannan & Freeman, 1977) ve yeni kurumsal kuram (Meyer & Rowan, 1977) çalışmaları da ortaya çıkmıştır.

Davis ve Cobb (2010, s. 22)’a göre Thompson’ın 1967 yılında ilk kez yayınladığı *Organizations in Action* isimli çalışması temelinde farklı örgüt kuramları ortaya çıkmış ve farklı noktalara evrilmişlerdir. Thompson (2017, s.ix)’ın çalışması, örgütlerin yapı ve dinamiklerinin teknoloji, amaç, çevresel baskı ve koordinasyon sorununa bağlı olduğunu göstererek koşul bağımlılık kuramının doğuşunu sağlamıştır. Böylece, koşul bağımlılık kuramı ile örgüt kuramı (makro) ve örgütsel davranış (mikro) araştırmaları farklılığı belirginleşmeye başlamıştır (Sargut ve Özen, 2010, s. 16). Bu çalışmanın kapsamındaki kaynak bağımlılığı kuramı da koşul bağımlılık kuramındaki dışsal çevreye odaklanma üzerine inşa edilmiş ve iç sorunlar ile yapısal tasarımla sınırlandırılmış örgüt kuramları fikirlerinin sınırlarını genişleterek alana önemli katkılar sunmuştur (Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 446-447).

Kaynak bağımlılığı kuramının en kapsamlı şekilde ele alınışı ilk defa 1978 yılında Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik tarafından yazılan “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*” kitabı ile gerçekleşmiştir (Gilbert, 2005, s. 742; Aldrich ve Ruef, 2006, s. 51; Hatch ve Cunliffe, 2013: 70; Koç, 2016, s. 187). Yüksek sayıda atıf alan kitap, 2003 yılında ön yazı eklenerek tekrar yayınlanmış ve Stanford Üniversitesi “İş Dünyası Klasikleri” arasında yerini almıştır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Casciaro ve Piskorski, 2005; Üsdiken, 2010).

Davis ile Cobb (2010)’un ve Üsdiken (2010)’in çalışmalarında yer verdikleri gibi yazarlardan Jeffrey Pfeffer’in örgüt içi ve örgütler arası değişim ve gücün önemine değindiği kendi tezinden üç farklı çalışması (1972a, 1972b ve 1972c) ile kendi başına yayınladığı diğer çalışmalar (1973, 1976) ve arkadaşları ile yayınladığı araştırmalar (Pfeffer ile Leblebici, 1973; Pfeffer ile Salancik, 1974; Salancik ile Pfeffer, 1974; Pfeffer ile Nowak, 1976) söz konusu kitabın ilk basımından önce de bu alana katkı sunulduğu görülmektedir. Ancak *Kaynak Bağımlılığı* teriminin ilk kez kullanılması ve yaklaşım olarak yazına kazandırılması Aldrich ile Pfeffer (1976) ve Pfeffer ile Salancik (1978) çalışmaları ile gerçekleştiği ifade edilmektedir (Aldrich ve Ruef, 2006; Hillman, Withers, Collins, 2009; Davis ve Cobb, 2010; Wry, Cobb ve Aldrich, 2013).

Pfeffer ve Salancik (2003, s. xxxi) söz konusu kitabı, “çevrenin örgütleri nasıl etkilediği ve sınırlandırdığı ve örgütlerin çevresel kısıtlamalara nasıl karşılık verdikleri” sorusu üzerine bina etmişlerdir.

Kuramın temel savı, örgütlerin sürdürülebilirliğinin, çevredeki kritik kaynakları elde etme yeteneklerine bağlı olduğu ve ihtiyaç duyulan kaynak akışındaki belirsizliğin azaltılması noktasında örgütlerin çeşitli taktikler ile bağımlılıklarını yeniden yapılandırmaya çalıştıklarıdır (Casciaro ve Piskorski, 2005, s. 167).

Farklı bir deyişle kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin, varlıklarını nasıl sürdürdüklerine (Pfeffer, 1982; Sayılar, 2012, s.49), çevrenin yarattığı güçlük ve tehditler karşısında neleri neden yaptıklarına (Üsdiken, 2010, s. 83), kaynak bulma problemlerine ve bu durumun yarattığı karşılıklı bağımlılığa odaklanmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Pfeffer, 1982; Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 447) ve farklı yorumlama ile temel sorusu, örgütlerin, örgütler arası düzenlemelere yönelmelerinin arkasında yatan nedenlerin ne olduğu (Drees ve Heugens, 2013; Koç, 2016, s.187) veya örgütlerin kaynağa yönelik bağımlılıklarını nasıl yönettikleridir (Sargut ve Özen, 2010, s. 22).

Kaynak bağımlılığı kuramının analiz birimi örgütler arası ilişkilerdir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Pfeffer, 1987; Ulrich ve Barney, 1984, s. 475; Aldrich ve Ruef, 2006, s. 51; Sargut ve Özen, 2010, s. 22).

Kaynak bağımlılığı kuramı, üç ana tema üzerine inşa edilmiştir. İlk temayı, çevrenin veya sosyal bağlamın örgütleri anlamada ve açıklamadaki önemi oluşturmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Pfeffer ve Salancik (2003, s.1)'e göre örgütlerin davranışlarını anlamak için örgüt ekolojisi olarak tanımladıkları örgütlerin bağlamını anlamak gerekmektedir.

Pfeffer (1982, s. 193)'e göre örgütler, hayatlarını sürdürmeleri açısından gerekli ve önemli olan kaynakları sağlayan çevrelerinin taleplerine karşılık vermek zorundadırlar ve bu durum örgütlerin içinde buldukları çevrelerinden etkilenmelerine sebebiyet vermektedir. Nitekim Pfeffer ve Salancik (2003, s. 3)'e göre çevre de zamanla değişebilmektedir ve değişen çevre şartları karşısında örgütler de kendilerini değiştirebilmektedirler.

Örgütler, kendi tecrübelerine, algılarına, gözlemlerine, önem verdikleri konuya ve algılarına göre çevreyi anlamlandırmakta yani “canlandırmaktadırlar” (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010). Üsdiken (2010, s. 88)'in “canlandırma” olarak Türkçe'ye kazandırdığı “*enacted environment*” kavramı için Pfeffer ve Salancik (2003, s. 72) Weick'in 1969 yılında basılan kitabına atıfta bulunmaktadır. Weick (1979, s. 5)'e göre insanlar, kendilerini etkileyen çevrelerini kendileri yaratmaktadırlar. Pfeffer ve Salancik (2003, s. 73)'e göre de Weick'in bu katkısı, örgüt davranışlarını anlamlandırmak için önemlidir. Örgütlerin ne olduğunu anlamak için örgütlerin canlandırdıkları çevreyi de anlamak gerekmektedir. Üsdiken (2010, s. 88)'e göre de örgütlerin faaliyetlerini de çevrenin nesnelliği değil bu canlandırılış belirlemektedir. Canlandırılan çevre de örgütlerin davranışlarını şekillendirmekle birlikte, canlandırılan çevrede yer almayan nesnel dışsal koşullar ise örgütün çıktılarını, başarısını veya başarısızlığını etkileyebilmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler yaşamlarını sürdürmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların ve fonksiyonlarının tamamını kendileri sağlayamadıkları için kendilerine kaynak ve hizmet sağlayabilen söz konusu çevreleri ile etkileşime ve iletişime geçmek durumundadırlar (Aldrich ve Pfeffer, 1976: 83; Pfeffer, 1982; Pfeffer ve Salancik, 2003). Çevreden elde edilen finansal, fiziksel ve bilgi gibi kaynaklara duyulan

ihtiyaçlar, örgütleri söz konusu dışsal kaynaklara bağımlı hale getirmekte ve örgütler arası güç farklılığına yol açmakta ve söz konusu güç, örgütlerin kararlarına ve davranışlarına yansımaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003: xii; Pfeffer, 1987). Çevrenin önemli görülmesi ve örgütler üzerindeki etkisi varlığını savunması açısından açık sistem yaklaşımına dayanan (Pfeffer ve Salancik, 2003; Pfeffer, 1982; Scott, 2013; Pfeffer, 1987) kaynak bağımlılığı kuramında, örgütlerin yaşamlarını sürdürme noktasında sadece kendi amaçlarının etkili olamayacağını, çevrenin de örgüt üzerinde yarattığı baskıların ve kısıtların önemli olduğunun ve örgütün söz konusu baskı ve kısıtlamalara karşılık vererek, onları kendi menfaati yönünde şekillendirme gayreti içerisinde olduğunun altı çizilmektedir (Üsdiken, 2010, s. 83; Aldrich ve Pfeffer, 1976, s.79; Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 24; Pfeffer, 1982). Bu durum aslında kuramın ikinci önemli temasını oluşturmaktadır. Kurama göre örgütlerin çevre tarafından kısıtlanmaları, çevreyi doğrudan olduğu gibi kabul ettikleri anlamına gelmemektedir. Aldrich ve Pfeffer(1976)'e göre örgütler çevrelerine karşılık verme ve değiştirme kabiliyetine sahiplerdir. Örgütlerin çevrelerine farklı şekillerde tepkiler verme şansları bulunmaktadır ve farklı taktikler, stratejiler geliştirerek örgütlerin çevrelerine tepkiler verdikleri görülmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Pfeffer, 1982). Farklı bir deyişle çevrenin örgütler üzerindeki etkisi kabul edilmekle birlikte, örgütlerin de çevrelerine karşılık verip, değiştirme veya şekillendirme çabasının olduğu belirtilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010, s. 89; Koç, 2016, s. 189).

Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklara olan bağımlılıklarını yönetme sürecinde örgütler arası güç farklılıklarının rol oynaması kuramın üçüncü temasını oluşturmaktadır. Pfeffer ve Salancik (2003, s. xii)'e göre örgüt içi ve örgütler arası güç ilişkileri, örgütleri ve örgütlerin davranışlarını anlama ve açıklamada önemlidir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütlerin faaliyetleri, örgütler arasında oluşan güç tarafından etkilenmektedir (Pfeffer, 1982).

Aslında güç konusu yazında Pfeffer ve Salancik (2003) ile tartışılmaya başlanan bir konu değildir. Ulrich ve Barney (1984)'e göre kuramın ana temalarından biri olan güç unsurunun örgüt içindeki analizi Weber (1947), Emerson (1962), Dahl (1957) gibi araştırmacıların çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Aynı zamanda Ulrich ve Barney (1984, s. 472), örgüt içi güç tartışmalarının yerinin, örgütler arası güç temelli tartışmalarının almaya başlamasının temelinde Selznick (1949)'in çalışmasının yer

aldığını ve Selnick'in çalışması ile yazına yapılan katkıların, sonrasında Thompson (1967) ve Pfeffer ile Salancik (1978) tarafından geliştirildiğini belirtmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı ise örgüt kuramı araştırmalarında güç teorisinin örgüt seviyesinde analizini sağlaması açısından örgüt kuramlarında bir dönüm noktası olarak değerlendirilmektedir (Casciaro ve Piskorski, 2005).

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin kendi kendilerine tamamen yetemediğini (Pfeffer ve Salancik, 2003; Aldrich ve Pfeffer, 1976) ve bu durumun kaynağa yönelik bir bağımlılık yarattığını savunmaktadır. Kaynağa yönelik bağımlılık da kaynağa sahip olan örgütleri, kaynağa ihtiyaç duyan örgütlerden daha güçlü bir konuma getirebilmektedir. Ayrıca örgütler arası güç ilişkisi, kaynağa yönelik bağımlılığı yönetme noktasında önemli rol oynayan örgüt içindeki birey, grup veya birimler arasında da güç dağılımında farklılık yaratmaktadır. Dolayısıyla kaynak bağımlılığı kuramına göre örgüt dışı kaynak bağımlılıkları, örgüt faaliyetlerini (Pfeffer, 1982: 193) ve örgüt içi güç dengelerini de etkilemektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003: xiii).

Burada diğer önemli bir görüşe de yer vermekte fayda vardır. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütleri, farklı çıkar, ilgi ve önceliklere sahip birey ve gruplarından oluşan bir "koalisyon" olarak görmektedir. Örgüt üyeleri sahip oldukları kaynak, yetenek gibi özelliklere göre örgütler üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Bu durum da örgüt içinde güç farklılığına yol açmaktadır ve örgütler büyüdükçe bir biri ile çatışabilen talepler ile karşı karşıya gelebilmektedir (Cyert ve March, 1963; Pfeffer ve Salancik, 2003; Ulrich ve Barney, 1984; Pfeffer, 1987).

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ön plana çıkan çevre, kaynak, bağımlılık ve güç kavramlarının, bu çalışmanın daha iyi anlaşılması adına açıklık getirilmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda sırasıyla ilgili kavramlara yer verilmiştir.

### **1.1.1. Kaynak bağımlılığı kuramı temel kavramlar**

Çalışmada sıklıkla kullanılan ve kaynak bağımlılığı kuramında ön plana çıkan *çevre, kaynak ve bağımlılık, güç* kavramlarına çalışmanın bu bölümünde yer verilmiştir. Ancak, söz konusu kavramlar haricinde kaynak bağımlılığı kuramı ile ilişkilendirilebilecek pek çok farklı kavramlar da bulunabilmektedir.

### 1.1.1.1. Çevre

Kaynak bağımlılığı kuramında önem arz eden “çevre” kavramına açıklık getirilmesi önemlidir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre çevre, örgütlere kaynak sağlayan ve diğer örgütlerden oluşan (Pfeffer ve Salancik, 2003) ekonomik bir çevredir (Sargut ve Özen, 2010). Oliver (1991)’ın yorumu ile kaynak bağımlılığı kuramında çevre, kıt kaynakları elinde bulunduran “görev çevresidir”.

Çevre örgütlerin yapılarını ve faaliyetlerini etkilemekle birlikte, sadece uyum sağlanan, kaçınan ve kabul edilen bir yapı değildir, pek çok örgütün kendi çıkarları doğrultusundaki faaliyetlerin bir çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple yukarıda değinildiği gibi, çevre örgütler tarafından “canlandırılmaktadır” (Pfeffer ve Salancik, 2003, Üsdiken, 2010). Örgütlerin faaliyetleri de “canlandırılan çevre” tarafından şekillenmektedir (Üsdiken, 2010). Pfeffer ve Salancik (2003)’e göre çevre zamanla değişmektedir ve çevre değiştikçe örgütler hayatlarını sürdürmek için değişebilmek durumundadırlar.

Pfeffer ve Salancik (2003, s. 144) çalışmalarında Cyert ve March, (1963) çalışmasına atıf ile aynı zamanda “müzakere edilmiş çevre” kavramına da yer vermektedirler. Cyert ve March, (1963, s. 119) çalışmalarında örgütlerin belirsizlikten kaçınmak için kendi aralarında anlaşmalar yapabileceklerini, gelecekte alacakları kararlar konusunda uzlaşabileceklerini ifade etmişlerdir. Pfeffer ve Salancik (2003) de çalışmalarında örgütlerin bazı konularda aynı şekilde hareket etmeye yönelik kararlar alabileceklerini bu noktada da sosyal normların etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin, iki örgütün kendi aralarında ürün satış anlaşmaları yaptıklarında kendi rakiplerinden ürün alma veya rakiplere ürün satmama konusunda anlaşabilmektedirler (s.144). Aslında söz konusu anlaşmalar da örgütlerin çevrelerindeki bağımlılıkları yönetme kapsamında verdikleri tepkiler olarak da nitelendirilebilmektedir.

Örgütler resmi kurumlar, birlikler, müşteri-tedarikçi ilişkileri, rekabet ilişkisi ve sosyal yasal çerçeve aracılığı ile çevrelerine bağlıdırlar. Kaynak bağımlılığı kuramında çevrenin örgütlerin yapısını ve faaliyetlerini etkilediği varsayılmaktadır. Nitekim çevre, örgütlerin davranışlarını etkilemese bile örgütlerin elde ettiği çıktıları etkileyebilmektedir. Bu sebeple, kaynak bağımlılığı kuramı açısından çevrenin anlaşılması, örgütlerin anlaşılması açısından önemlidir (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre çevrenin üç yapısal özelliği bulunmaktadır. (i) gücün ve yetkinin çevrede yayılım oranını ifade eden *yoğunluk*, (ii) kritik kaynakların bulunabilirliği ve kıt olma durumu anlamında *cömertlik* ve son olarak (iii) örgütler arası bağların ve bağlantıların sayısı anlamında *birbirine bağlılık*. Yazarlara göre söz konusu bu üç özellik sosyal sisteme aktörlerin ilişkilerini, çatışmanın ve birbirine bağımlılığın derecesini belirlemektedir.

### **1.1.1.2.Kaynak ve Bağımlılık**

Sosyal etkileşimde bağımlılık, aktörün faaliyetlerini gerçekleştirme veya faaliyetlerinden arzulan sonuca elde etmesi için ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları ve durumları tamamen kontrol edememesi sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003). Pfeffer ve Salancik (2003)'in çalışmasında net bir kaynak tanımına yer verilmemekle birlikte örnek olarak “para, fiziksel kaynaklar, bilgi ve sosyal meşruiyet” kavramlarına bu kapsamda değinilmekte ve kaynakların örgüt faaliyetleri için önemli olması gerekliliğinin altı çizilmektedir.

Yazarlara göre (Pfeffer ve Salancik, 2003) bir örgütün diğer örgüte olan bağımlılığını belirleyen üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:

#### **1) Kaynağın Önemi**

Bağımlılığa sebep olan kaynakların örgüt faaliyetlerini sürdürmesi açısından önemi ve söz konusu kaynakların görece büyüklüğü, kaynaklara ihtiyaç duyan örgütlerin bağımlılığını belirleyen unsurlardan biridir. Yazarlara göre (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 46) örgütlerin tek bir ürün veya hizmet çeşidi sunmaları, müşterilerine daha fazla bağımlı olmasına veya örgütlerin başlıca ihtiyaç duyduğu tek bir girdinin olması durumunda girdiyi sağlayan tedarikçiye daha fazla bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır. Diğer bir unsur da kaynağın faaliyetlerin sürdürülmesinde ne kadar önemli olduğu, bağımlılığı belirleyen diğer bir unsurdur. Önemli olma durumu ise örgütün durumuna ve zamana göre değişebilmektedir.

## **2) Kaynak tahsisi ve kullanımda karar verme özgürlüğü**

Bağımlılığın diğer bir belirleyici unsuru, farklı bir örgüt sahipliğindeki kaynakların tahsisi ve kullanımında karar verme özgürlüğüdür. Karar verme özgürlüğü özellikle kaynakların kıt olması durumunda bir güç kaynağı niteliğindedir.

Kaynakların kontrol etme özgürlüğünün temelinde sahiplik bulunmaktadır. Bilgiye sahip olma, bilgi ve veriye erişim hakkına sahip olma bu anlamda önemlidir. Yazarlara göre (2003, s. 48) sahiplik hakları da kaynağı elde etme ve kontrol etme açısından önemlidir fakat söz konusu haklar yasal çerçeveye izin verdikçe mümkün olabilmektedir. Diğer önemli bir unsur, kaynağa erişim hakkı ve kullanım hakkıdır. Kaynağa erişim hakkı, kaynağı elde etme ve kontrol etme serbestisi vermektedir. Son olarak, kural koyma, kaynak temin etme ve kullanım sürecini düzenleme becerisi, kaynakları elde etme ve kontrol etme açısından önemlidir.

## **3) Kaynak kontrolünde yoğunluk**

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynağı tedarik edenlerin sayısı bağımlılık açısından önemlidir. Kaynak kontrolündeki yoğunluk, örgütlerin aynı kaynak için tedarikçi ikame edebilirliği ile ilgilidir. Kaynak kontrolünde yoğunluk, örgütün tekel olması, yasalar tarafından korunması ve/veya örgütlerin birlik olup, birlikte hareket etmesi durumunda ortaya çıkabilmektedir.

Kaynaklar ancak örgütler açısından önemliyse ve az sayıda örgüt tarafından kontrol ediliyorsa örgütler açısından bağımlılığın oluşması söz konusu olabilmektedir. Bağımlılık ilişkisinde bir örgütün diğerine daha fazla bağımlı olması veya söz konusu bağımlılık ilişkisinin her iki örgüt açısından aynı önem derecesine sahip olmaması durumunda asimetrik bir bağımlılığın ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Sayılar ve Koç, 2016). Bu durum örgütler arası güç farklılığına ve gücün kullanımda baskın olmaya sebebiyet vermektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 53).

### ***1.1.1.3. Güç***

Kaynak bağımlılığı kuramında güç meselesi sadece örgütler arasında değil örgüt içinde de ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi güç, örgütte bulunan bir alt birimin kendi menfaati



yönünde örgüt kararlarına etki edebilmesi (Pfeffer ve Salancik, 2003) ve örgüt açısından önemli sorunların ve belirsizlik durumunun çözüme kavuşturabilmesi becerisidir (Salancik ve Pfeffer, 1994). Örgütler arası güç ise kaynak temininde güç sahibi olan örgütün, diğer örgüt davranışlarını etkileme veya kısıtlayabilmeye yönelik etkidir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Diğer bir tanıma göre ise güç, “bir işin istenen şekilde yaptırılması yeteneğidir” (Salancik ve Pfeffer, 1994, s. 4).

Örgütler arası güç, gücün kaynakları ve sonuçları, gücün ve bağımlılığın ortaya çıkışı kaynak bağımlılığı kuramı açısından en çok çalışılan konular arasındadır (Davis ve Cobb, 2010). Gücün yazında kaynak bağımlılığı kuramı dışında da farklı kuramsal perspektifler çerçevesinde farklı şekillerde tanımlanmakta ve sıklıkla incelenmektedir (Provan, Beyer ve Kruytbosch, 1980; Aydın ve Coşkun, 2007).

Kaynak bağımlılığı kuramının temelini oluşturan bağımlılık ve bağımlılığın yol açtığı güç meselesi, ilk olarak Emerson (1962) tarafından çalışılmıştır (Pfeffer ve Leong, 1977; Provan ve diğ. 1980; Davis ve Cobb, 2010)

Emerson (1962)’e göre sosyal ilişki, aktörler arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirir. Karşılıklı bağımlılıkta da aktörlerin birbirini kontrol edebilme veya etkileme çabası söz konusu olabilmektedir. Güç de aslında aktörlerden birinin diğerine bağımlı olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Emerson (1962)’a göre bir aktörün, diğer bir aktör için önemli olan ve farklı bir yerde bulunamayan kaynakları elinde bulundurması, aktörü güçlü kılmaktadır. Bu durum ancak bağımlılık ilişkisi içerisinde olunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, kaynakları elinde bulunduran tarafın sahip olduğu gücü, kaynağa ihtiyaç duyan bağımlı taraf üzerinde her zaman kullanacağı anlamına gelmemekle birlikte (Üsdiken,, 2010, s. 86) ortaya çıkan güç farklılığı, bağımlı tarafı etkileme veya davranışlarını kısıtlamaya yönelik girişimlerde bulunulmasına sebebiyet de verebilmektedir (Dahl, 1957; Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 53, 102).

Bu durum, örgütler açısından çevrenin “belirsiz” olması anlamına gelmektedir ve örgütler çevrenin belirsizliğini ve kendilerine kaynak sağlayan örgütlere olan bağımlılıklarını azaltmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman ve diğ., 2009).

Farklı bir deyişle, kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler arasında ve örgüt içinde oluşan güç, örgütlerin yaşamlarını sürdürmede ihtiyaç duydukları kaynakların

temini veya kullanımı sürecinde önem arz etmektedir. Söz konusu gücün, örgütün kararlarına ve davranışlarına yansması (Pfeffer, 1987) da örgütün çevresine yönelik bağımlılığını yönetmesinde farklı eylemlerde bulunmasına yol açmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman ve diğ., 2009).

### **1.1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı Kapsamında Bağımlılık Yönetimi**

Yukarıda da değinildiği gibi örgütlerin kendi kendine yetememe durumu örgütleri, diğer örgütlerden oluşan çevre ile etkileşime geçmeye ve sürdürülebilir kaynak akışının temini için diğer örgütlere yönelik oluşan bağımlılıklarını yönetmeye zorlamaktadır. Bu doğrultuda örgütler, kendi yapılarını çevreye uyumlaştırma çabası gösterebilmekte veya çevreye duydukları bağımlılıklarını yönetmeye, bağımlılık yapısını şekillendirmeye, bağımlılığın oluşturduğu belirsizliği ve gücü azaltmaya ve örgütler arası ilişkide sahip oldukları gücü ve söz hakkını artırmaya yönelik çeşitli eylemlerde bulunabilmektedirler (Pfeffer, 1982; Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman ve diğ. 2009; Sargut ve Özen, 2010; Üsdiken, 2010). Çalışmanın devamında örgütlerin çevreye bağımlılıklarının yapısını değiştirmeye yönelik giriştikleri eylemlere sırasıyla yer verilecektir.

#### **1.1.2.1. Birleşme**

Örgütlerin çevresel belirsizliği azaltmak için sergilediği eylemlerden biri farklı örgütler ile birleşme yoluna gitmeleridir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hilman ve diğ., 2009). Pfeffer (1972b; 1976)'e göre birleşmenin üç temel nedeni vardır. Birincisi, örgütün önemli gördüğü rakip örgüt ile arasındaki rekabeti azaltmak. İkincisi, girdi kaynağını veya çıktıyı satın alanlara olan bağımlılığı azaltmak ve üçüncüsü çeşitlendirme ile mevcut bağımlılığı azaltmaktır.

Örgütler, çevre ile ilişkilerinde istikrarı artırmak ve tahmin edilebilirliği sağlamak için büyüme yoluna gidebilmektedir. Birleşme büyümenin aslında bir türü olarak değerlendirilmektedir. Pfeffer ve Salancik (2003 s.114)'e göre üç çeşit birleşme vardır. Bunlar, dikey bütünleşme, yatay büyüme ve çeşitlendirmedir.

*Dikey bütünleşme (vertical integration)*, farklı işletmeler arasındaki bağımlılığı yönetmek için izlenen bir stratejidir. Dikey bütünleşmede örgüte girdi sağlayan veya çıktı temin edenler üzerinde örgütün doğrudan denetim sağlayacak şekilde kendi sınırlarını genişletmesidir (Üsdiken, 2010; Pfeffer ve Salancik, 2003). Örneğin yakıt işletmeleri, petrol dağıtım sistemini bu amaçla satın alabilmektedir veya kâğıt üreticisi kereste işletmesini satın alabilmektedir. (Pfeffer, 1972b, s. 384).

*Yatay büyüme (horizontal expansion)* aynı sektörde faaliyet gösteren iki örgütün birleşmesidir. Burada amaç, örgütün iş yaptığı rakibi üzerinde kontrol sağlama veya değiş tokuş ilişkisinde üstünlüklerini artırmaktır (Pfeffer ve Salancik, 2003).

Birleşmenin diğer bir çeşidi, *çeşitlendirmedir*. Bu kapsamda örgütler faaliyetlerini çeşitlendirerek yeni alanlara girmektedirler (Üsdiken, 2010). Çeşitlendirme stratejileri ilişkili ve ilişkisiz olabilmektedir. İlişkili çeşitlendirme, kendi temel işletme faaliyetleri ile ilgili olarak yeni ürünler ile yeni pazarlara girilmesiyken; ilişkisiz çeşitlendirme ise tam tersi kendi işletme faaliyetlerinden farklı olan yeni ürün/hizmet ile yeni pazara girilmesidir (Lohmann ve Spasojevic, 2018: 146; Dale, 2016; Karaevli, 2008; Rumelt, 1982).

Havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında havayolları arasında birleşme/satın alma eğiliminin mevcut olduğu ve yazında sıklıkla incelendiği görülmektedir (Dempsey, 2018; Jean, ve Lohmann, 2016; Iatrou ve Oretti, 2016).

### ***1.1.2.2.Ortak Girişim***

Ortak girişim, iki veya daha fazla örgütün ortaklığında ve kontrolünde kurulan bağımsız bir örgüttür ve kaynak bağımlılığı kuramı açısından ortak bir örgütün kurulmasının arka planında, önemli kaynakların elde edilmesi ve örgütler arası ilişkilerde etki düzeyinin artırılması amacı bulunmaktadır (Pfeffer ile Nowak, 1976; Pfeffer ve Salancik, 2003; Kumar ve Seth, 1998).

Ortak girişim, sahibindeki örgütlerin yöneticilerinin bir araya gelmesini, bilgi alışverişini, ortak kararlar konusunda uzlaşılmasını (Pfeffer ve Salancik, 2003), sahip olunan yerel bilginin elde edilmesini, kaynaklara erişimin sağlanması, mevzuat kısıtlamalarından kaçınılmasını sağlamaktadır (Inkpen ve Beamish, 1997).

Aynı zamanda ortak girişiminin, sahibi olan örgütlerin buldukları iç ve dış çevrelerinde meşruiyet kazanmalarını sağladığını bulgulayan çalışmalar da mevcuttur (Lu ve Xu, 2006)

Ortak girişim dışında, uzun dönemli ar-ge anlaşmaları, alıcı-satıcı anlaşmaları, birlikler, koalisyon ve kartel yapılar, lisans ve franchising anlaşmaları, ortak bakım ve pazarlama anlaşmaları gibi pek çok farklı şekillerde de örgütler arası bağımlılıkların yönetimine ilişkin eylemlerde bulundukları ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman ve diğ., 2009; Davis ve Cobb, 2015).

Örgütler arası ilişkiler, iletişim ve bilgi akışının oluşması, örgüte dışarıdan destek sağlanması ve meşruiyet elde edilmesi gibi avantajlar sunmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2003). Yazarlar aynı zamanda örgütler arası bağların, çevrenin istikrarlı hale gelmesini ve belirsizliğin azalmasını sağladığını belirtmektedirler.

### ***1.1.2.3.Stratejik İttifaklar***

Stratejik ittifaklar, iki veya daha fazla sayıdaki örgütler arasında kaynakların, risklerin ve pazara giriş kabiliyetinin paylaşılması ve ürün kalitesinin, müşteri ilişkilerinin ve dolayısıyla karlılığını geliştirilmesi ile kurulan uzun vadeli ilişkilerdir (Oum, Park & Zhang, 2000). Yeni kurumsal kuram açısından stratejik ittifakların meşruiyet kazanma işlevi gördüğü de dile getirilmektedir (Dacin, Oliver & Roy, 2007). Hava taşımacılığı örgütsel alanında da havayolu işbirliklerinin 1940'lı yıllara kadar gittiği Air France'ın Afrika ülkeleri ile işbirliklerinin buna örnek olarak verilebileceği iletilmektedir (Vaara, Kleymann & Seristö, 2004). Yine aynı yazarlar 1980'li yıllarında SAS'ın bu yönde girişimlerinin olduğu fakat olumsuzlukla sonuçlandığı; birden fazla havayolunun işbirliğine gitmesinin 1990'lı yıllarda ortaya çıktığı bunun da ilk büyük ittifak örneğinin de Delta Arlines, Singapore Airlines ve Swissair arasında gerçekleştiği ifade edilmektedir (2004, s.6). Hava taşımacılığı örgütsel alanında farklı sebepler ile sürdürülen ikili stratejik ittifakların yanı sıra pek çok örgütün bir araya gelerek oluşturdukları küresel havayolu ittifakları bulunmaktadır. Geçmişte aralarında Qualifyer'in da olduğu ittifak grupları arasında bugün Star Alliance, OneWorld ve SkyTeam bulunmaktadır.

Qualifyer havayolu ittifakı, 1998 yılında Swissair önderliğinde kurulmuş, THY'nin de bir zamanlar üyeler arasında olduğu söz konusu ittifakta Sabena, Austrian

Airlines, TAP Portugal ve AOM/Air Liberte havayollarının bulunduğu ifade edilmektedir. İttifak, faaliyetlerini 1998-2002 yılları arasında sürdürmüştür (Iatrou & Oretti, 2016, s.28).

Günümüzde halen bir ittifak olmayı başaran Star Alliance 1997 yılında aralarında Lufthansa'nın da olduğu beş havayolu tarafından kurulmuştur. Günümüzde aralarında THY'nin de olduğu ittifakta 28 havayolu bulunmaktadır (About Star Alliance, 2019). American Airlines ve British Airlines kurucularından olduğu OneWorld ise toplamda beş üye ile 1999 yılında kurulmuş günümüzde 13 üyesi bulunmaktadır (OneWorld Media Press, 2019). Pegasus Havayolları'nın kurucu ortaklarından Aer Lingus'un da Oneworld ittifakına üye olduğu sonrasında iş modeli değişikliği nedeniyle 2000 yılında katıldığı ittifaktan 2007 yılında ayrıldığı belirtilmektedir (Iatrou & Oretti, 2016, s.28). Air France'nın liderlik ettiği SkyTeam ise 2000 yılında kurulmuş günümüzde 19 havayolu üye olarak faaliyetlerini sürdürmektedir (A History of Excellence, 2019).

#### ***1.1.2.4.Yönetim Kurulları***

Yönetim kurullarının yapısı, farklı kuramlar çerçevesinde analiz edildiği gibi örgüte önemli kaynaklara erişim imkânı sunduğu düşüncesi doğrultusunda kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında da incelenmektedir (Pfeffer, 1972c; Salancik ve Pfeffer, 2003, Hilman ve diğ., 2009). Bu kapsamda ön plana çıkan kavram, “bir veya daha fazla kişinin örgütün yönetim kurulu veya danışma komitesi gibi karar mekanizmalarına dışardan temsilci katılması” anlamındaki kooptasyon kavramıdır. (Pfeffer ve Salancik, 2003; Koç, 2016). Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin belirsizliği azaltma ve önemli kaynakların elde edilmesini sağlama amacıyla örgütlerin kooptasyonu tercih ettiklerini savunmaktadır (Pfeffer, 1972b, Pfeffer ve Salancik, 2003).

Pfeffer kendi çalışmaları (1972b, 1972c) ve Salancik ile yazdığı (2003) çalışmasında da yer verdiği gibi, kaynak bağımlılığı kuramının kapsadığı “kooptasyon” kavramı, Selznick (1949) çalışmasına dayanmaktadır. Selznick (1949) yaptığı çalışma ile çevrelerini yönetmek isteyen örgütlerin, güçlü gruplardan örgütün yönetim kurullarına üye katma davranışı sergilediklerini göstermiştir. Yazar aynı zamanda bu durumun bazen örgütün amaçlarının değişmesine de sebebiyet verdiğini belirtmektedir.

Kooptasyonun, örgüte kaynaklara erişim sağlaması, üyelere tavsiye ve danışmanlığın elde edilmesi, bağımlılığın yönetilmesi ve meşruiyet elde edilmesi açısından avantajlar sunacağı ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hillman, 2005).

Burada önemli olan diğer bir husus, yönetim kurullarına sadece dışarıdan üye katmak değil aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu diğer üyeliklerinin de kaynaklara erişim veya çevresel bağımlılıkların yönetimi açısından etkisinin önemli olacağını altı çizilmektedir. Birbirine bağlı direktörlerin (*interlocking*) etkileşim sağlayacağı varsayımı ile sadece nicelik değil nitelik de kaynak bağımlılığı kuramı açısından önemlidir. Bu doğrultuda iç ve dış üye sayısından ziyade yönetim kurulu kompozisyonu, kaynak edinme, çevreyi yönetme, örgütler arası ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi, bilgi alışverişini sağlanması açısından yarar sağlamaktadır (Pfeffer, 1972c, Boyd, 1990; Pfeffer ve Salancik, 2003; Hilman ve diğ., 2009; Sayılar ve Koç, 2016).

#### ***1.1.2.5.Siyasi faaliyetler***

Örgütlerin bağımlılıklarını yönetmede başvurdukları diğer bir eylem çeşidi, sergiledikleri siyasi faaliyetlerdir. Örgütlerin siyasi faaliyetlerde bulunmalarının sebebi kendilerinin yasalar, kurallar gibi otoritelerin çeşitli kararları ile çevrili olmalarıdır ki bu durum, örgütlere bazen fırsat sunabilmekteyken, bazı zamanlarda da kısıtlayabilmektedir. Örgütler bu sebeple çeşitli siyasi faaliyetler ile içinde buldukları çevreyi kendi menfaatleri doğrultusunda değiştirme gayreti içerisinde olan “siyasi bir aktör” haline gelebilmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 2003; Hilman ve diğ., 2009; Üsdiken, 2010).

Siyasi faaliyetler kapsamında örgütler kendi başlarına veya diğer örgütler ile anlaşmalı bir şekilde çeşitli seviyelerde hükümet organlarının karar süreçlerine ve dolayısıyla çevreyi biçimlendirme çalışmalarına dâhil olmaya çalışmakta, lobicilik faaliyetleri sürdürmekte ve siyaseti etkileme gayreti içerisinde olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010).

Dolayısıyla çevre örgütleri kısıtlamakla birlikte örgütler de çevrenin oluşum sürecinde diğer örgütler ile aktif rol oynayarak çift yönlü bir etkileşim söz konusu olabilmekte ve çevre neticede örgütlerin faaliyetleri ile şekillenen bir ortam haline gelmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010). Bu doğrultuda örgütlerin

meşruiyet sağlamaları ve meşru gruplar ile birlikte hareket etmelerinin önemli olduğunu altı çizilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.193-197).

Örgütlerin siyasi faaliyetlere yönelme nedenleri olarak, devlet ile ilişkilerde yukarıda bahsedilen türden eylemlerin mümkün olamaması veya yetersiz kalması, ayrıca devletin, örgütlerin üzerinde kısıtlayıcı etkisinin yüksek olması olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgütler, devlet organları ile birleşme gibi eylemlerde bulunamadıkları için alınan karar süreçlerine dâhil olarak kendi menfaatleri doğrultusunda çevreyi şekillendirmeye çalışmaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010).

#### **1.1.2.6.Yönetici Değişimleri**

Kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında yönetici değişikliği (*executive succession*) örgütlerin çevreye yönelik bağımlılığın ve belirsizliğin yönetiminde girilen diğer bir eylem biçimi olarak verilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 248; Hilman ve diğ., 2009, s. 1413).

Karaevli (2008)'nin çalışmasında “*yönetici yedekleme*” olarak Türkçe’ye kazandırdığı “*executive succession*” kavramı Pfeffer ve Salancik (2003, s. 228) tarafından “bir yöneticinin görevden alınması ve yerine başka bir yöneticinin seçimi” olarak tanımlanmaktadır. Sayılar ve Koç (2016) çalışmasında üst düzey yöneticiler açısından “devir” ve “değişim” kavramların eş anlamlı olarak kullanılabileceğinin mümkün olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmada söz konusu kavram yönetici değişikliği olarak kullanılacaktır.

Yönetici değişikliği konusu, insan kaynakları gibi mikro düzeyde de sıklıkla incelenmekle birlikte kaynak bağımlılığı kuramı yönetici değişikliğinin örgütü çevreye uyumlaştırabilecek bir örgüt düzeyi (mezo düzey) faaliyeti olarak ele almaktadır (Sayılar ve Koç, 2016, s. 165).

Yöneticilerin, örgütlerin manevralarında önemli olarak görülmektedir ve yöneticilerin örgütlerin bağımlılıklarını yönetme açısından ne yaptıkları, elde edilen sonuçlardaki payının ne olduğu süren bir tartışmadır. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin de yöneticilerin seçimi veya değişikliği konusunda etkili olabileceği düşüncesi de kaynak bağımlılığı kuramı açısından önemli görülmektedir (Üsdiken, 2010, s. 96-97)

Pfeffer ve Salancik (2003, s.228) çalışmalarında yönetici değişimlerinin bağlamdan etkileneceğini belirtmektedirler. Buna yönelik bir model geliştiren yazarlar, bağlamın öncelikle örgüt içi güç dağılımını etkilediğini, bunun da yönetici seçimine yansıdığını ve nihayetinde seçilen yöneticilerin de örgüt faaliyetlerini ve yapısını etkilediğini açıklamaktadırlar.

Yöneticiler hem iç hem de dış unsurlardan etkilenmektedir ve yönetici değişimleri örgütlerin çevreye uyum göstermesi açısından önemli bir stratejik tepki olarak değerlendirileceği gibi örgüt değişimini veya çevrenin örgütü etkileyeceğini tek başına açıklayan bir mekanizma olarak da değerlendirilemeyeceği ifade edilmektedir. (Pfeffer ve Salancik, 2003, 252).

#### **1.1.2.7. Diğer İşbirlikleri**

Hava taşımacılığı örgütsel alanına özel olarak gerçekleştirilen tamamlayıcı hatlarda ortak satış imkânı (*interline*) anlaşmaları, kod paylaşımı (*codesharing*) anlaşmaları, özel gelir dağılımı anlaşmaları (*special prorating*), *blok satış anlaşmaları*, *küresel dağıtım kanalları* (*global distribution system*) ile işbirliği ve IATA Yeni Dağıtım Kabiliyeti Veri tabanı (*New Distribution Capability-NDC*) gibi anlaşmalar bulunmaktadır. Söz konusu anlaşmalara sırası ile yer verilecektir. *Tamamlayıcı Hatlarda Ortak Satış İmkânı*, belli uçuş güzergâhında yolcuların taşınmasında tek bir havayolunun yetmediği ve birden fazla havayoluna ihtiyaç duyulduğu durumlarda iki havayolu arasında yapılan anlaşmalardır. Genellikle küresel dağıtım kanalları rezervasyonlarına özel olduğu belirtilen söz konusu anlaşmaların, Uluslararası Hava Taşımacılığı Örgütü'nün kontrolü altında gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Söz konusu anlaşmalar karmaşık hatların tek bir noktadan satılabilir olmasına, yolculara seçenek sunmasına imkân vermektedir (Wald ve diğ., 2015, s.193). Hava taşımacılığı örgütsel alanına özel bir diğer anlaşma, kod paylaşımı anlaşmasıdır. *Kod paylaşımında* havayolları belli uçuş hatlarında kendi uçuş kodu ile anlaşmalı diğer havayolunun uçağına bilet kesebilmektedir. Buradaki kod ifadesi IATA havayolu kodudur. Tek bir kod ile bilet kesilebilmektedir (Wald ve diğ., 2015, s.193). , *Özel gelir dağılımı anlaşmaları* ise bir veya daha fazla sayıdaki havayollarının ücretlerinin gelir dağılımını düzenlemeyi sağlamaktadır (Wald ve diğ., 2015, s.193). *Blok Satış Anlaşmaları*, bir havayolunun farklı bir örgütün uçağında paket olarak bilet alması



ve sonrasında kendi adına bilet satmasına izin veren anlaşmalardır (Wald ve diğ., 2015, s.193).

Geçmişte çoğunlukla havayolları tarafından geliştirilen veya işletilen bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (*Computer Reservation Systems-CRS*) yerini küresel dağıtım kanalları (*Global Distribution System-GDS*) almıştır. GDS'ler günümüzde bağımsız işletmeler olup, havayolları ile seyahat acentalarını bir araya getiren, havayolları ile seyahat acentalarının ilişki kurmasını kolaylaştıran, havayollarının erişemediği pazarlara erişimini sağlayan dağıtım kanallarıdır (Cook ve Billing, 2017). GDS'lerin tarihçesi 1960'lı yıllara uzanmaktadır. Günümüzde GDS'ler arasında satın alma/birleşme eğilimi ile birlikte pazara hâkim Amadeus, Travelport (Galileo & Worldspan) ve Sabre (Abacus, Infini ve Axxess) olmak üzere üç dağıtım kanalı faaliyetlerini sürdürmektedir. (Cook ve Billing, 2017; Kärcher, 1996).

*IATA Yeni Dağıtım Kabiliyeti Veritabanı* ise 2012 yılında havayolları ve seyahat acentalarının işbirliğini kolaylaştıran bir araya getiren bir platform olarak oluşturulmuştur. Söz konusu platform IATA üyesi olmayanlara, BT sağlayıcılarına da açık olduğu ifade edilmektedir. Veritabanı, havayollarının müşterilere farklı ürünlerini sergileyebilecekleri, erişebilir ve şeffaf bir alışveriş imkânı sunabilecekleri bir altyapı. NDC'de yer almak için belirli standartların karşılanması gerekmektedir (IATA New Distribution Capability, 2019; Cook ve Billing, 2017).

## **1.2.Yeni Kurumsal Kuram**

Tezin bir önceki bölümünde de bahsedildiği üzere örgütlerin faaliyetleri için önemli kaynakların tedarikinin ve bu doğrultuda ortaya çıkan bağımlılığın yönetimi kaynak bağımlılığı kuramının analiz konusudur (Greenwood, Oliver, Sahlin ve Suddaby; 2008, s.3). Ancak örgütler sadece kaynaklara ve müşterilere ulaşma amacıyla değildir, örgütlerin aynı zamanda meşruiyet kazanma ve meşruiyeti koruma gibi sosyal amaçları da bulunmaktadır (Koç, 2016, s.189). Farklı bir deyişle örgütlerin faaliyetlerini sürdürmede ve faaliyetleri için ihtiyaç duyacakları kaynakları temin etmede meşruiyet kaygısı da rol oynamaktadır. Yeni kurumsal kuram da örgütlerin yapı ve faaliyetlerinin değişiminde rol oynayan söz konusu meşruiyet kaygısını ve neticedeki ortaya çıkan eşbiçimliliği araştırmaktadır.

Yeni kurumsal kuram, 1970’li yıllarda yayınlanmış öncü çalışmalar ile tartışılmaya başlanmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Ancak, 1970’li yıllardan önce de pek çok çalışmanın kurumsal kurama temel sağladığı bilinmektedir (Scott, 2008; Özen, 2010).

1977 yılında John W. Meyer ve Brain Rowen’in yazdığı ve temel çalışma olarak nitelendirilen “*Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*” çalışması, yeni kurumsal kuramın doğmasında rol oynayan öncü çalışmalardan biridir. Bu çalışma ile yeni kurumsal kuram, bir örgüt kuramı olarak tartışılmaya başlanmıştır (Greenwood ve diğ., 2008; s.3; Özen, 2010, s. 253; Üsdiken ve Lelebici, 2009, s. 448; Koç, 2016, s. 189).

Meyer ve Rowen (1977)’e göre örgütlerin yapıları, buldukları kurumsal çevredeki “efsane” olarak tanımladıkları kurumlara uyma neticesinde şekillenmekte ve söz konusu uyum çerçevesinde, aynı çevrede bulunan örgütler birbirlerine benzemektedirler. Yazarlar (1977) çalışmalarında kurumsal çevreye uymanın, örgütlerin meşruiyetlerini ve hayatta kalma şanslarını artıracaklarını ve söz konusu uyumun da eşbiçimliliği getireceğini belirtilmektedir.

Meyer ve Rowan (1977, s. 346) eşbiçimliliğin yaşanmasının, örgütlerin teknik çevre ve mübadele (değiş-tokuş) ilişkisinden doğan bağımlılığın yarattığı bir eşbiçimlilik mekanizması ile sosyal olarak inşa edilmiş gerçekliğin yansımından kaynaklı bir eşbiçimlilik mekanizmasıyla açıklanabileceğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, biçimsel yapılar, hem ilişki içerisinde olduğu daha dar görev çevrelerindeki bağlamdan hem de daha geniş kurumsal bağlamdan doğmaktadır ve söz konusu bu bağlamların etkisinde örgütler, görev çevresi tarafından rekabet avantajı sunan yapıları ve/veya kurumsal çevre tarafından da meşruiyet kazandırabilecek yapıları benimsemeye özendirilmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977, s. 346; Özen, 2010, s. 256-257).

Örgütlerin kurumsal kurallara, meşruiyet gayesi ile uyma çabaları zaman zaman verimlilik anlayışı ile çelişebilmektedir. Örgütler, meşruiyet gayesi ile aslında verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecek maliyetlere katlanmak durumunda kalabilmektedirler. Örneğin, maliyetli teknolojilerin satın alınması itibar sağlarken bir yandan da verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Tam tersi bir durumda da verimliliği ön plana aldıklarında da örgütler, kurumsal çevreye uymadıkları için meşruiyetlerini

zedeleyebilmektedirler. Bu durum, örgütlerde çatışma yaratabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977).

Kurumsal çevre ile uyumsuzluğun çözümünde örgütler farklı yöntemlere başvurabilmektedirler. Bunlardan biri, kısmi çözüm yolları, diğeri ise kökten çözüm yollarıdır (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2010). Kısmi çözüm yolları olarak örgütler, (i) törensel kurallara uymayı red etme yoluna gidebilirler, (ii) teknik gerekliliklere uymamayı tercih edebilirler; (iii) yapılarının, işin gereklilikleri ile uyumlu olmamasından kaynaklı şikâyette bulunabilirler veya (iv) geleceğe yönelik değişikliklere uyacaklarına yönelik sözler verebilirler (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2010).

Daha kökten çözüm yolları ise örgütlerin (i) *ayırma (decoupling)* ve (ii) *güven yaratma* yollarına başvurmalarıdır. Buradaki ayırma davranışı, örgütlerin kurumsal çevrelerine uyuyormuş gibi bir tavırda bulunmalarıdır. Örgütler kurumsal çevreye uygun yapıyı benimsemiş gibi görünüp, arka planda uygulamalarına yansıtılmamaktadırlar. Böylelikle, hem kurumsal çevreye uyumun kazandırdığı meşruiyetten hem de verimliliğin getirdiği kazançtan vazgeçmemektedirler. Diğer davranış ise örgütlerin iyi niyetli oldukları izlenimi oluşturmaları ve bu sayede de hem iç hem de dış aktörleri güvenilir olduklarına inandırmalarıdır (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2010).

Meyer ve Rowan ile aynı yılda Zucker (1977)'in da çalışması yayınlanmıştır. Zucker (1977, s.726) çalışmasında kurumsallaşmanın kültürel sürekliliğin üç boyutu (nesilden nesile aktarma, düzeltme ve değişikliğe karşı direnç) üzerindeki etkisini incelemiştir. Zucker (1977, s. 728) kurumsallaşmanın hem bir süreç hem de bir değişken olduğunu belirtmiştir ve “kurumsallaşma” kavramını “aktörlerin, sosyal gerçeği aktarma süreci ve aynı zamanda söz konusu süreçte sosyal gerçekliğin az ya da çok kanıksanmış yanı” olarak tanımlamaktadır. Zucker (1977)'a göre kurumsal eylemler hem nesnel hem de dışsal olarak algılanmalıdır. Zucker (1977, s. 728)'a göre *nesnellik* eylemlerin anlamı değiştirilmeden aktörler tarafından tekrarlanması ve *dışsallık* da dış dünyanın bir parçası olarak görülecek kadar öznel arası tanımlanmış olmasıdır. Dolayısıyla bir eylem ne kadar nesnelleşmiş ve dışsallaşmışsa o kadar kurumsallaşmıştır yorumu yapılabilmektedir (Zucker, 1977, s. 728; Özen, 2010).

Yeni kurumsal kuramın önemli çalışmalarından bir diğeri Powell ve DiMaggio (1983) çalışmasıdır ki bu çalışma ile yukarıda da bahsedilen “eşbiçimlilik” ve “örgütsel alan” kavramlarının netleşmesi sağlanmıştır (Özen, 2010, s. 242, 263). Yazarlar (Powell

ve DiMaggio, 1991), sonrasında kendi çalışmaları ile yeni kurumsal kuramda öne çıkan çalışmaları bir araya getirip “turuncu kitap” olarak ünlenen kitaplarını yazına kazandırmışlardır (Özen, 2010, Çakar ve Danışman, 2017).

Powell ve DiMaggio (1983) çalışmalarında örgütlerin içinde buldukları örgütsel alanın oluşumu ve yapılandırılmasında diğer örgüt topluluğunun faaliyetlerinin rol oynadığını ve aynı örgütsel alanın içinde bulunan örgütlerin birbirine benzediğini belirtmektedirler. Farklı bir deyişle, örgütler aynı alan içinde, güçlü mekanizmaların etkisi sebebiyle birbirine benzemektedirler. Yazarlara göre örgütler amaçlarını değiştirebilirler veya yeni uygulamalar geliştirebilirler fakat nihayetinde aktörler, uzun vadede içinde buldukları, değişim kabiliyetlerini kısıtlayan çevre çerçevesinde karar verebilmektedirler (s.148). Yeni kurumsal kuram da sosyal tercihlerin kurumsal çevre tarafından nasıl şekillendiğini, aracılık ettiğini ve yönlendirildiğini sorgulamakta (Hoffman, 1999, s. 351) ve örgütlerin yapı ve işleyişlerinin biçimlenmesinde teknik çevreden ziyade meşruiyet kaygısı yaratan kurumsal çevrenin etkisini incelemektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1991; Özen ve Yeloğlu, 2006).

Kuramın temel sorusu, örgütlerin neden birbirine çok benzediği, örgütlerin davranışlarının bilinçli bir seçimin yansıması mı olduğu yoksa kurallar, rutinler ve alışkanlıklar çerçevesinde mi şekillendiği; yasalar, kurallar ve diğer düzenleyicilerin neden ve nasıl ortaya çıktığı; işletmelerin kendi davranışlarını etkileyen kuralları gönüllü olarak mı inşa ettiği; neden belirli yapı ve uygulamaların yaygın olduğu şeklindedir (Scott, 2008, s. xiii; DiMaggio ve Powell, 1983, s.147; Sargut ve Özen, 2010, s. 26, Özen, 2010, s. 264).

Kuramın temel savı, örgütlerin yapı ve süreçlerinin içinde buldukları kurumsal çevreye uymaları neticesinde biçimlendikleridir (DiMaggio ve Powell, 1983; Özen, 2010, s. 240-241). Yeni kurumsal kuramın analiz düzeyi de örgütsel alandır (Sargut ve Özen, 2010, s.26).

### **1.2.1. Kurum ve Kurumsallaşma**

Yeni kurumsal kuramın, sosyal ve örgütsel davranışları şekillendiren ve örgütleri çevreleyen kurumların etkileri üzerinde durması (Scott, 2008; Hoskisson, 2000, s. 352) sebebiyle tezin bu bölümünde “kurum” ve “kurumsallaşma” kavramlarının tanımlarına yer verilmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Yeni kurumsal kurama göre kurumlar, örgütlerin süreçlerini ve kararlarını etkilemektedirler (Hoskisson, 2000, s. 352). Kurumlar örgütleri sınırlandırabilmekte, olumsuz yönde etkileyebilmekte veya tam tersi yönde örgütlerin stratejilerini kolaylaştırabilmektedir (Oliver, 1991). Örgütler, kurumsal çevre içerisinde yer almakta ve kendi başlarına kurumları üretebilmekte, kurumları içerebilmekte ve kurum haline gelebilmektedirler (Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448).

Zucker (1983, s. 5) *kurum* kavramının yazında bazen örgütün dışında oluşan bir güç bazen de örgütlerin tarihsel süreçlerinin bir sonucu olarak tanımlandığını ifade etmektedir. Meyer ve Rowan (1977, s. 341) *kurumların*, aktörlerin karşılıklı etkileşimi ile oluştuğunu ve dışsal bir gerçeklik kazandığını ifade etmektedirler. “Dışsal gerçeklik kazanan eylemlerin de kural benzeri bir statüye dönüşme sürecine” yazarlar, “*kurumsallaşma*” adını vermektedirler.

North (1990) kurumların toplumdaki insan etkileşimlerini şekillendiren oyun kurallarını sağladığını ve örgütlerin resmi ve gayri resmi kurallar tarafından sınırlandırılan oyuncular olduğunu öne sürmektedir (North, 1990, s. 3; Hoskisson, 2000, s. 352). Zucker’a (1983, s. 5) göre örgütler açısından neyin uygun ve anlamlı bir davranışın olduğuna ilişkin ortak bir anlayışı kurumsallaşma sunmaktadır. Scott (2008) kurumların üç farklı boyutuna işaret etmektedir. Scott’a (2008, s. 48) göre “*kurum*”, sosyal istikrar ve anlam veren düzenleyici, normatif ve bilişsel yapı, uygulama ve faaliyetlerdir (Scott, 2008, s. 48; Özen ve Yeloğlu, 2006; Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448; Özen, 2010, s. 237; Koç, 2016, s. 189). Scott’ın (2008, s.52) tanımından da anlaşılacağı üzere kurumlar kuralcı, normatif ve bilişsel boyutlardan oluşmaktadır.

Scott’a (2008, s.52) göre kurumların *kuralcı boyutu* davranışları kısıtlamakta ve düzenlemektedir. Söz konusu boyut, genellikle örgütlerin karşısına mevzuat şeklinde çıkmaktadır ve yasal yaptırımların zorlayıcı ve tehditkâr yönü, örgütlerin faaliyetlerini ve bakış açılarını şekillendirdiği ifade edilmektedir (Hoffman, 1999, s. 353). Korku veya suçluluk duygusu ya da masumiyet / dürüstlük duygusuyla birlikte yaptırım gücü ile desteklenen resmi veya gayri resmi kurallar sistemi, kurumların önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kurumlar, örgütler tarafından yaptırım gücü sebebiyle benimsenmektedir. Böylece, kurallar, kanunlar, yaptırımlar aracılığı ile örgütlerin kurumlara uyulması sağlanmaktadır. Başka bir deyişle, zorlayıcı mekanizma sebebiyle örgütler kurumlara uymaktadır. Burada, kuralların oluşumu, uyum sağlanıp

sağlanmadığının gözlenmesi ve yaptırımın gerçekleşmesi söz konusu olabilmektedir. Kurumların kuralcı boyutu, devletin diğer aktörlerden farklı olarak kural koyucu rolüne dikkatleri çekmektedir. (Scott, 2008, s.53-54)

Kurumun ikinci boyutunu oluşturan *ahlaki/normatif* boyut da kurumun ahlaken doğru olması ve uygun görülmesi sebebiyle örgütler tarafından benimsenmesine sebebiyet vermektedir (Scott, 2008, s.53-54; Özen, 2013). Bu boyut, değerleri ve normları içermektedir. Değerler, yapı ve davranışların kıyaslanmasına imkân sağlamaktadır. Normlar da işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve amaçlara ulaşmak için neyin meşru olduğunu belirlemektedir. Normlar, davranışları kısıtlamakla birlikte bazen eylemleri güçlendirebilmekte ve etkinleştirebilmektedir. (Scott, 2008, s.53-54). Normların, örgütlerin eylemlerine ve inançlarına rehberlik etmesi, büyük ölçüde sosyal yükümlülüklerden ve profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır (Hoffman, 1999, s. 353) ve neticede aktörler kurumları kendi çıkarlarına hizmet etmesi sebebiyle değil, kendisinden beklenen bu olduğu için uyum göstermektedir (Scott, 2008).

Son boyut olan *bilişsel/kültürel* boyut, örgütlerin kurumlara farkında olmadan uymalarını sağlamaktadır çünkü kurumlar toplumda alışılmışlardır, normal karşılanmaktadır. Kurumun yaygın olması, kolaylıkla benimsenmesine sebebiyet vermektedir. Burada gerçekliğin doğasını oluşturan kurallar ve anlam çerçeveleri ön plana çıkmaktadır. Sadece nesnel koşullar değil öznel yorumun da dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Aktörlerin sosyal gerçekliği inşa etme süreçlerinde, önceden var olan kültürel sistemler bağlamından da etkilendiği belirtilmektedir (Scott, 2008, s.56-57; Özen, 2013). Söz konusu üç boyut, önemli konuların nasıl algılandığını ve uygun eylemlerin nasıl geliştirildiğini anlatmaktadır (Hoffman, 1999, s. 353).

### 1.2.2. Örgütsel Alan

Yeni kurumsal kuram açısından önemli olan bir diğer kavram da *örgütsel alan* kavramıdır (Scott, 2008, s. 184). Ancak, Wooten ve Hoffman (2008; s.131)'ın çalışmasında da yer verdiği gibi yeni kurumsal kuramın analiz birimi tarihsel süreçte farklı kuramcılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Örneğin Fligstein (1990) çalışmasında örgütlerin bulunduğu çevreyi, *kurumsal alan* olarak adlandırırken, Meyer

ve Scott (1983) *sosyal sektör* kavramını tercih etmekte, Meyer ve Rowan (1977) ise çalışmalarında *kurumsal çevre* kavramına yer vermektedir.

Yeni kurumsal kuram çalışmalarında sıklıkla kullanılan “kurumsal çevre” kavramı, “toplumun paylaştığı kurallar, normlar ve ideolojiler” (Meyer ve Rowan, 1977) ve “uygun ve temelde anlamlı davranışın ne olacağına yönelik ortak anlayış” (Zucker, 1983, s. 105) olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal çevre, örgütlerin ve düzenleyici kurumların etkileri ile oluşan, ussallaştırılmış yapılardan, kurallardan, inanç ve normlardan oluşan kurumları içermektedir (Özen ve Yeloğlu, 2006, s. 48). Örgütlerin içinde buldukları “kurumsal çevre” örgütleri etkilemekte ve meşruiyet kazanmaları açısından önemli görülmektedir. Ancak örgüt ile çevre arasında tek yönlü değil, karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Örgütler, tarihsel süreçte oluşan çevre tarafından biçimlenmekle birlikte kendi başına ve diğer örgütler ile birlikte çevreyi de değiştirebilmektedirler (Sargut ve Özen, 2010).

Yeni kurumsal kuramcılardan önemli iki isim olan Powell ve DiMaggio (1983) “*örgütsel alan*” kavramını yazına kazandırarak alana önemli katkılarda bulunmuştur (Scott, 2008; Wooten ve Hoffman, 2008; Özen 2010).

Powell ve DiMaggio (1983, s. 148) örgütsel alanı, “*anahtar tedarikçiler, tüketiciler, düzenleyici aktörler ve aynı ürün ve hizmet sunan örgütlerin oluşturduğu kurumsal yaşam*” olarak tanımlanmaktadır. Buradaki örgütlerin bir birine rakip olmasına veya doğrudan ilişki içerisinde olmasına gerek olmadığı; birbiri ile ilgili olmasının yeterli olacağı belirtilmektedir.

Tezin kapsamında havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanını ise; yolcu ve/veya kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri; havaaracı bakım kuruluşları, yer hizmeti sunan işletmeler, ikram hizmeti sunan işletmeler, bilişim desteği sunan işletmeler, yakıt hizmeti sunan işletmeler, uçak üreticileri gibi tedarikçiler; ulusal düzeyde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) ile uluslararası düzeyde Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA) gibi düzenleyici örgütler, yolcular, havaalanları, havaalanı terminal işletmecileri ve sivil toplum kuruluşları gibi örgütler oluşturmaktadır.

Örgütsel alanın her zaman aynı kalmadığı (Yalçınkaya, 2018), yaşanan büyük çevre olaylarının etkisi (Hoffman, 1999), kurumların veya kurumsal mantıkların zamanla değişimi ile değişebildiği belirtilmekte fayda görülmektedir (Vaskelainen ve Münzel, 2017).

### 1.2.3. Kurumsal Mantık

Örgütsel alanda hangi örgüt biçimlerinin veya uygulamalarının var olabileceği, mevcut kurumsal mantıklar tarafından belirlendiği belirtilmektedir (Önder ve Üsdiken, 2016, s. 574).

Mantık kavramına ilk defa Alford ve Friedland (1985) çalışmalarında yer verildiği belirtilmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012). Yazarlar (1985, s.11) *mantık* kavramını sosyal işlevi olan ve siyasi çıkarlar tarafından savunulan bir dizi pratikler –davranışlar, kurumsal formlar, ideolojiler- olarak tanımlanmaktadır. Alford ve Friedland (1985) aktörlerin söz konusu hâkim kurumsal mantıkların farkında olamama ihtimaline de değinmektedirler. Thornton ve Ocasio (1999, 2012) mantık konusunu, daha sonra Alford ve Friedland (1991) çalışmasına dayandırarak detaylandırmışlardır. Yazında sıklıkla atıf alan kurumsal mantık kavramı “*sosyal eyleme anlam veren ve onu yönlendiren değer ve inanç kalıplarıyla kurallar bütünü*” olarak tanımlanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 1999, s. 804; Thornton ve Ocasio, 2012, s. 2; Önder ve Üsdiken, 2016, s. 574).

Thornton ve Ocasio (2012)’ya göre kurumsal mantık dört temel varsayım üzerine inşa edilmiştir. Öncelikle kurumsal mantık, örgütlerin çıkarlarının, kimliklerinin, değerlerinin ve varsayımlarının mevcut kurumsal mantığa gömülü/yerleşik olduğuna ilişkin temel varsayımı içermektedir. Söz konusu varsayım göre kurumsal mantık, örgütlere ve bireylere olanak sağlayacağı gibi onları aynı şekilde kısıtlayabilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008, s. 103). Söz konusu varsayım daha sonra “yerleşik aktör” (embedded agency) olarak kavramlaştırılmıştır. Kurumsal mantık bakış açısına göre yerleşik aktör, kısmi irade ve hareketliliğe sahiptir (Thornton ve Ocasio, 1999, s. 104; Duman, 2017, s. 418) ve kendilerine sunulan imkânların etkisinde davranış sergileyebilmektedirler (Duman, 2017, s. 418). Böylece sosyal gerçekliği inşa eden aktörler (Scott, 2008) aynı zamanda inşa ettikleri çerçeve tarafından da



kısıtlanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008, s. 104; Duman, 2017, s. 418). Yazarlara göre (2008) toplumun kurumlar arası bir sistem olarak tanımlanması gerekmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Davranışın bağlam içine konumlandırılması için örgüt davranışlarına yönelik farklı beklentileri içeren “kurumsal düzenlerin” tanımlanması gerekliliğinin altını çizilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008, s. 104; Önder ve Üsdiken, 2016, s. 574). Friedland ve Alford (1991)’un çalışmasında yer alan *piyasa, devlet, demokrasi, aile ve din* olarak belirtilen kurumsal düzenlerden yola çıkarak Thornton’un kendisinin (2004) ve arkadaşları (1999, 2012) ile yayınladığı çalışmalarında *piyasa, şirket, meslekler, devlet, aile ve din* olmak üzere altı farklı kurumsal düzene yer vermiştir. Söz konusu her bir kurumsal düzen kendine özgü, birbiri ile çatışabilen mantıklara sahiplerdir. Söz konusu düzenler bireysel ve örgütsel meşruiyet, otorite, kimlik, norm gibi kurumsal düzenleri sürdüren kaynakları yaratabilmektedir. Örgütler sadece tek bir kurumsal mantık etkisi altında olmayabilirler, birden fazla kurumsal mantık etkisi altında da faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilmektedirler (Vaskelainen ve Münzel, 2017; Laasch, 2018), Dolayısıyla çeşitliliğin anlamlandırılmasında söz konusu mantıkların rol oynadığı belirtilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton ve diğ., 2012).

Kurumsal mantığın bir diğer varsayımını da kurumsal düzenlerin soyut ve somut özelliklere sahip olması olarak belirtilmiştir. (Thornton ve Ocasio, 2008, s. 105). Kurumsal mantığa göre kurumlar somut (maddi) ve soyut (kültürel) boyutun etkisi ile gelişmekte ve değişmektedir. Eylemlerin soyut özellikler tarafından şekillenmesinde de sembolik ve bilişsel açıklamaların yanı sıra normatif etkinin de olduğu ifade edilmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008, s. 105). Kurumsal mantık bakış açısının örgüt, pazar, endüstri, örgütsel alan gibi farklı düzeylerde açıklamalar getirebileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla araştırmacıların araştırma sorusuna yanıt bulmaya çalıştıklarında analiz düzeyini belirlemeleri gerekmektedir. Thornton ve arkadaşları (2012, s.14) farklı analiz düzeylerini birleştiren araştırmacıların daha doğru bir gözlem yapabileceğini belirtmektedirler. Son varsayım da tarihsel koşul bağımlılıktır. Söz konusu varsayım tarihsel süreçte örgüt davranışlarının geniş bir çevreden etkilendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla eylemler, gerçekleşen dönemdeki hâkim kurumsal mantıktan etkilenmektedirler ve buna göre değerlendirilmelidirler (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal mantıkların da zamanla değiştiğini ve değişimi de iç ve dış faktörlerin

etkilediğini belirten yazarlar, söz konusu değişimin *dönüşümsel değişim* (*transformational change*) veya *gelişimsel değişim* (*developmental change*) şeklinde olabileceğini belirtmektedirler (Thornton ve diğ., 2012). Dönüşümsel değişim, hâkim kurumsal mantık yerine farklı bir kurumsal mantığın yer almasını ifade eden *yer değiştirme* (*replacement*), eski kurumsal mantık haricinde ayı bir kurumsal mantığın gelişmesi anlamında *ayırışma* (*segregation*) ve geçmişte mevcut kurumsal mantıkların özelliklerinin bazılarının taşınmasını ifade eden *karışım* (*blending*) olmak üzere üç farklı çeşidi bulunmaktadır. Gelişimsel değişim ise yeni bir kurumsal mantığın hâkim kurumsal mantığa katılarak güçlendirilmesini ifade eden *asimilasyon* (*assimilation*), yeni uygulamaların uyumlaştırılmasını içeren *detaylandırma* (*elaboration*), bir kurumsal alanda gerçekleşen değişimin farklı kurumsal alanlarda da gerçekleşmesi anlamındaki *genişleme* (*expansion*) ve çoklu kurumsal mantıkların mevcut olduğu örgütsel alanda hâkim kurumsal mantıkların yerine mevcut farklı bir kurumsal mantığın hâkim kurumsal mantık konumunu almasını ifade eden *daralma* (*contraction*) olmak üzere dört farklı sınıfa ayrılmaktadır (Thornton ve diğ., 2012, s. 161-168; Özseven, Danisman ve Bingöl, 2014).

#### 1.2.4. Meşruiyet

Yeni kurumsal kuram açısından örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için sadece etkili ve verimli olmaları yetmemektedir. Örgütlerin buldukları kurumsal çevrede kabul görmeleri de önem arz etmektedir (Çakar ve Danışman, 2017, s. 257). Yeni kurumsal kurama göre örgütler, meşruiyetlerini pekiştirerek hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar (Sargut ve Özen, 2010, s. 29). Farklı bir deyişle kurumsal çevre, meşruiyeti gerektirmektedir (Berger ve Luckmann, 1991). Tezin kapsamındaki diğer kuram olan kaynak bağımlılığı kuramı açısından da meşruiyet, elde edilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilebilmektedir (Dowling ve Pfeffer, 1975, s. 125; Pfeffer ve Salancik, 2003, s. xvi). Farklı bir deyişle meşruiyet, farklı kaynakların elde edilmesi için sahip olunması gereken önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Zimmerman ve Zeitz, 2002). Bu doğrultuda kaynak bağımlılığı kuramının, meşruiyeti araç olarak gördüğü ve önemli görülen kaynakları elinde bulunduran taraflar açısından meşru görülmenin yeterli olabileceği şeklinde yorumlanmıştır (Kalemci ve Tüzün, 2008, s. 405). Oysa kurumsalcı bakış açısı meşruiyet gerekliliğinin oluşmasının, örgütün amaçlı girişiminin ötesinde

sektör çapında kültürel baskıların etkisinde gerçekleştiğinin altını çizmektedir (Suchman, 1995, s. 572).

Yeni kurumsal kuram açısından meşruiyet, ilgili kurallara, yasalara ve normatif desteğe uyumluluğun veya kültürel-bilişsel çerçevelerle uzlaşıldığının yansıtıldığı durum olarak tanımlanmaktadır ve meşruiyet bir girdi olmadan ziyade görünür olmasının önemi bulunmaktadır (Scott, 2008, s. 59-60).

Suchman (1995, s. 574) meşruiyeti “bir örgütün eylemlerinin, sosyal olarak inşa edilmiş normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içerisinde arzu edilen veya uygun olduğu yönünde genelleştirilmiş bir algı veya varsayım” olarak açıklamıştır (Suchman, 1995, s. 574). Farklı bir tanıma göre de örgütsel meşruiyet, örgütün mevcudiyetinin açıklanabilir ve anlaşılabilir olma derecesidir (Meyer ve Scott, 1983, s. 201).

Meşru görülen örgütler, sunacakları ürün ve hizmetlere yönelik oluşabilecek sorgulamaları bertaraf edebilecek ve ihtiyaç duyacağı kaynakları kolaylıkla elde edeceklerdir (Oliver, 1991; Çakar ve Danışman, 2017). Meşruiyet kaygısının eski örgütlerden ziyade yeni örgütlerde daha fazla olabileceği değerlendirilmektedir. Daha eski örgütlerin meşru olarak algılanmasında, örgütlerin faaliyetlerinin zamanla güçlü aktörler tarafından desteklenmelerinin, örgütlerin diğer örgütler ile olan ilişkilerini zamanla geliştirmelerinin ve bir güçlü bir aktör haline gelmelerinin altında yattığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, meşruiyetin yukarıda değinildiği üzere örgütlere kaynak erişimini kolaylaştırma, baskıları azaltma ve yaşama şansını artırma gibi olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir (Singh, Tucker ve House, 1986, s. 173). Böylece, buldukları kurumsal çevrede diğer örgütlere kıyasla daha fazla meşruiyete sahip örgütlerin yaşama şanslarının daha fazla olacağı değerlendirilmektedir (Çakar ve Danışman, 2017).

Pfeffer ve Salancik (1977) meşruiyetin, genellikle ortadan kalktığında anlaşılacağını ifade etmektedirler. Örgütler de sahip oldukları meşruiyetlerini kaybetmemek için ve meşru görülmeyi sürdürebilmek için kurumsal çevreye uygun oldukları izlenimini verebilmektedirler. Bu durum, özellikle kurumlara uymanın verimliliği etkilediği durumlarda başvurulan bir yöntemdir ve örgütler, yukarıda da bahsedildiği üzere verimlilikten ve meşruiyetlerinden taviz vermemek adına kurumsal çevreye uygunmuş gibi bir görüntü sergileyip, arka planda verimliliğe

odaklanabilmektedirler. Bu durum, yazında *ayrı tutma/ayırma (decoupling)* olarak yerini almıştır (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2010; Greenwood ve diğ., 2008).

Meyer ve Rowan (1977, s. 353) çalışmalarında, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde meşruiyetin ve kaynakların gerekliliğine vurgu yapmakta ve günümüzde sıkça atıf alan meşruiyet türlerinin temellerini atmaktadır. Meyer ve Rowan (1977)'in çalışmasında, sonrasında  *faydacı meşruiyet* olarak kavramlaştırılan (i)  *rasyonel etkinlik*; yasal meşruiyet olarak kavramlaştırılan (ii)  *yasal zorluklar* ve  *normatif/bilişsel meşruiyet* olarak kavramlaştırılan “topluluk tarafından paylaşılan amaç, anlam ve hedefler” ifadelerine çalışmalarında yer vermişlerdir (Deephouse ve Suchman, 2008, s. 50).

Meşruiyet kavramının yazında farklı sınıflandırmalarının olduğu bilinmekle birlikte (Deephouse ve Suchman, 2008) çalışmada Suchman (1995) ve Scott (2008) sınıflandırmasına yer verilmesi uygun görülmüştür.

Scott (2008, s. 61) meşruiyetin üç sacayağının olduğunu belirtmektedir. Bunlardan biri mevzuata uyumlu olmanın meşruiyeti getireceği düşüncesidir (kuralcı/zorlayıcı meşruiyet). Örgütler mevzuatlara uyumlu bir şekilde faaliyetlerine başlar ve sürdürürse meşru olurlar. Meşruiyetin diğer bir boyutu, normatif boyuttur. Normatif boyut zorlayıcı meşruiyete kıyasla daha derin ve ahlak değerler gereği elde edilmesi önem arz ettiği bir meşruiyettir. Kültürel-bilişsel boyut ise meşruiyetin bir diğer boyutudur. Daha genel bir algı ile ilgili olan bu boyut, genelleştirilmiş sosyal olarak inşa edilmiş ortak anlamlandırmaya uygun olma halini anlatmaktadır.

Suchman (1995, s. 577) da çalışmasında meşruiyeti üçe ayırmıştır. Meşruiyetin ilk çeşidi  **faydacı/pragmatik meşruiyettir ( *pragmatic legitimacy*)**. Faydacı meşruiyet, örgütlerin kendisinin ve hedef kitlesinin çıkarlarına dayanmaktadır. Örgüt ve hedef kitlesi ilişkisini içermekle birlikte politik, ekonomik veya sosyal bağımlılığı da içerebilmektedir. Faydacı meşruiyet kaygısı da kendi içinde farklı amaçlardan kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi  *değiş tokuş meşruiyetidir ( *exchange legitimacy*)*. Bu kapsamda örgütler, örgüt politikası için değiş-tokuş ilişkisinde olduğu hedef kitlenin kendisine destek vermesini beklemektedir. İkinci faydacı meşruiyet türü  *etki meşruiyetidir ( *influence legitimacy*)*. Etki meşruiyeti destek gruplarının örgüte kendi ihtiyaçlarına cevap verdiği için değil daha büyük çıkarlara hizmet ettiğini düşündükleri için destek vermeleridir. Sonuncu olarak da  *inanç meşruiyeti ( *dispositional legitimacy*)*, örgütlerin,

destekçilerinin örgütlere yükledikleri anlamlar ile ilgilidir. Yüklenen olumlu atıflar örgütlerin meşruiyetini desteklemektedir (Suchman, 1995, s. 578).

Meşruiyetin bir diğer çeşidi **ahlaki meşruiyettir** (*moral legitimacy*). Ahlaki meşruiyet, örgüt eylemlerinin doğru olup, olmadığı yönündeki kanaattir. Örgüt eylemlerinin, hedef kitlesinin sosyal olarak inşa ettikleri değer sistemine uygun bir refahı destekleyip desteklemediğine yönelik geliştirilen inançtır. Ahlaki meşruiyet de kendi içinde dörde ayrılmaktadır. Bunlardan ilki *sonuç odaklı meşruiyettir* (*consequential legitimacy*). Sonuç odaklı meşruiyete göre örgütler, başardıklarıyla yargılanmalıdırlar. Böylece, örgütler tüketicilerin kalite ve değer algılarına göre seviyelendirilebilmektedir. Piyasa rekabeti olmayan sektörlerde bile düzenleyici kurumlar belirli özelliklere dikkat çekerek elde edilen sonuçlar üzerinden örgütlerin etkililiğinin ölçülmesini uygulamaya alabilmektedirler. Emisyon standartlarının ve akademik değerlendirmelerinin buna örnek olarak verilebileceği belirtilmektedir (Suchman, 1995, s. 578). Ahlaki meşruiyetin bir diğer çeşidi, *usul ile ilgili meşruiyet* (*procedural legitimacy*). Buna göre örgütler, sosyal olarak kabul görmüş teknikleri ve prosedürleri izleyerek ahlaki meşruiyet kazanmanın amacındadır. Ahlaki meşruiyetin üçüncü çeşidi *yapısal meşruiyettir* (*structural legitimacy*). Yapısal meşruiyete göre örgütlerin yapısal özellikleri, ahlaki açıdan tercih edilebildiği takdirde değer görmektedir (Suchman, 1995, s. 579). Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin yapılarının, örgütün iletmek istediği mesajını yansıttığını belirtmektedir. Ahlaki meşruiyetin son çeşidi de *bireysel meşruiyettir* (*personal legitimacy*). Bireysel meşruiyet, örgütlerin liderlerine yönelik geliştirilen algıdır. Örgüt liderlerinin birer “ahlaki girişimciler” olarak kurumları bozma ve yeni kurumları hayata geçirme noktasında önemli rolleri olduğu belirtilmektedir (Suchman, 1995, s. 579-581).

Meşruiyetin son çeşidi **bilişsel meşruiyettir** (*cognitive legitimacy*). Bilişsel meşruiyet, örgütlerin destek sağlamasını ve kanıksanmış kültürel yapıya dayanarak gerekli ve kaçınılmaz olarak kabul görmesini içermektedir. Bilişsel meşruiyetin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi *kapsayıcılık* (*comprehensibility*), bir diğeri de *kanıksanmadır* (*taken-for-grantedness*). Kapsayıcılık, örgütlerin eylemlerinin genel inanç sistemleriyle ve örgütün hedef kitlesinin günlük yaşamındaki gerçeklik ile uyumlu olması ile elde edebilecek meşruiyettir. Kanıksama ise aksi düşülemez olduğu için kabul görülmesidir (Suchman, 1995, s. 582-583).

### 1.2.5. Eşbiçimlilik Mekanizmaları

Yeni kurumsal kuram açısından *eşbiçimlilik* kavramı aynı kurumsal çevrede bulunan örgütlerin benzeşme sürecidir (DiMaggio ve Powell, 1983; Çakar ve Danışman, 2017). Örgütler meşruiyet kaygısı ile hareket ederken zamanla birbirine benzemeye başlamaktadırlar. Scott (2008, s.152)'a göre eşbiçimlilik kavramını örgütlere uyarlayan ilk kişi Hawley'dir. DiMaggio ve Powell (1983, s.149) de çalışmalarında Hawley (1968) "*eşbiçimlilik (isomorphism)*" tanımına yer vermiştir.

Hawley (1968, s.334) eşbiçimliliği anlatırken "aynı çevresel koşullara sahip birimlerin, benzer bir yapıya sahip olacağını; alt birimin diğer alt birimler ve nihayetinde de ait oldukları ana sistemin bir kopyası haline geleceğini" belirtmektedir. DiMaggio ve Powell (1983, s.149) da bu yaklaşıma uyumlu olarak örgütlerin özelliklerinin, çevresel özelliklere uyumluluk doğrultusunda şekil aldığını ifade etmektedirler. Diğer araştırma alanlarından farklı olarak yeni kurumsal kuram açısından eşbiçimlilik, rekabetten ziyade "sosyal uygunluk" gerekliliği ile yaşanmaktadır. Örgütler de bu gereklilik doğrultusunda, belirli bir kurumsal çevrede meşru olarak kabul edilecekleri şekle bürünmektedirler (Scott, 2008, s.152) ve buradaki eşbiçimlilik, verimlilik getirmese de meşru olması açısından önem arz etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

DiMaggio ve Powell (1983) örgütsel alan içerisindeki örgütleri eşbiçimliliğe iten de *zorlayıcı (coercive)*, *öykünmeci/taklitçi (mimetic)* ve *normatif (normative)* süreçlerin olduğunu belirtmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448; Özen, 2010; Koç, 2016, s. 190). Söz konusu süreçlere sırası ile yer verilecektir.

*Zorlayıcı eşbiçimlilik*, örgütlerin devlete ve başka örgütlere bağımlılıklarından ve faaliyet gösterdikleri toplumdaki kültürel beklentiden kaynaklanan; hukuki ve sosyal yaptırımlardan kaçınmak için uyma eğiliminde oldukları resmi veya resmi olmayan baskılar sonucu ile oluşmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150; Koç, 2016: 190). Özellikle devlet ve diğer düzenleyici organlar başlıca zorlayıcı baskı kaynaklarıdır ve örgütlerin yapı ve davranışlarını büyük oranda etkilemektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150). Buradaki sorun bazen devletin aldığı kararlarının uygulayıcısı olmayışı ve alınan kararların tüm örgütler için geçerli olacağı için esnek olmayışıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978; DiMaggio ve Powell, 1983, s. 150). Nitekim, standartlar ve meşru görülen kural ve yapılar bazen hükümetin dışında da oluşabilmektedir (DiMaggio ve

Powell, 1983, s. 150). Örgütler bu duruma karşı, kurallara uyararak veya uydukları izlenimini vererek tepki göstermektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 151; Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448).

*Öykünmeci (Taklitçi) eşbiçimlilik*, bir alan içerisinde farklı örgütlerin birbirlerine öykünmesiyle, diğerlerinden uygulama ithal etmesiyle (Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448) başka bir deyişle yapı ve/veya uygulama taklit etmesiyle ilgilidir (Koç, 2016, s. 190). Belirsizlik, örgütleri başkalarını taklit etmeye, model almaya yöneltebilmektedir. Model alınan örgüt, kendisini model alan örgüt için pratik uygulamaların bir kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik de model almaya bir örnek olabilmektedir. Örgütler meşruiyetini sürdürmek veya en azından çalışma koşullarını geliştiriyor imajı vermek için de yenilikçi uygulamaları benimseyebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 151-152).

Son olarak *normatif eşbiçimlilik*, profesyonel ve daha geniş bir sosyal tabana sahip olabilen normlardan, değerlerden ve inançlardan kaynaklanmaktadır. Bunlar uyma davranışı üretmenin yolu olarak dış etkiyi veya içselleştirmeyi içerebilmektedirler (Üsdiken ve Leblebici, 2009, s. 448). Örgütsel normların oluşumunda ve yaygınlaştırılmasında üniversite ve profesyonel eğitim kurumlarının ve birliklerin rolü bulunmaktadır. Ayrıca, örgüt çeşitli profesyonel amaçlara genellikle sosyalleşmek durumunda kalmaktadırlar ve söz konusu bu sosyalleşme ihtiyacı veya gerekliliği eşbiçimliliği getiren bir güç haline dönüşebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 152-153).

Eşbiçimlik, örgütlerin diğer örgütler ile daha kolay işlem yapmasını, başarılı çalışanlar tarafından tercih edilmesine, toplumda meşru ve saygınlık elde etmesine ve teknik gerekliliklere de uygun olduğu izlenimin oluşmasını sağlamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983, s. 153).

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın dayandırıldığı kuramsal çerçeve verilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda iş modeli değişiminin açıklanmasında yararlanılacak olan kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kuramsal kuram ile ilgili temel bilgilere yer verildikten sonra çalışmanın devamında tezin konusunu oluşturan iş modeli kavramına, havayolu iş modellerine, iş modeli değişimine ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

## 2. BÖLÜM: İŞ MODELİ

Tezin araştırma sorusu açısından önemli bir kavram olan iş modeli kavramı yazında yeni bir kavram değildir, kavramın özellikle internetin ortaya çıkması ile sıkça tartışılmaya başlandığı, bu durumun hem bilim camiasının hem sektörün ilgisini çektiği pek çok çalışmada belirtilmektedir (Casadesus-Massanell ve Zhu, 2010, s. 464; Demil ve Lecocq, 2010, s. 227; Zott ve diğ., 2011, s. 1019; DaSilva ve Trkman, 2014, s. 380; Massa ve diğ., 2016, s. 1; Foss ve Saebi, 2017a, s. 1).

Markides (2013) “iş modeli” kavramının Lang (1947) tarafından ilk defa kullanıldığını iddia etmektedir. Lang’ın (1947, s. 66) çalışması incelendiğinde, sigorta araştırma türlerinin sınıflandırılması kapsamında “iş türleri için model” ifadesine yer verildiği görülmekle birlikte, bugün kullanıldığı anlamdaki tanımına rastlanmamıştır. DaSilva ve Trkman (2014, s. 380) ise çalışmasında, “İş Modeli” ifadesine akademik çalışmanın içeriğinde ilk defa yer veren çalışmanın 1957 yılında yayınlandığını (Bellman ve diğ. 1957, s. 474), başlık olarak “iş modeli” ifadesine yer veren çalışmanın da ilk defa 1960 yılında (Jones, 1960) yazında yerini aldığını belirtilmektedir. Bellman ve arkadaşlarının (1957, s. 474) çalışması incelendiğinde araştırmacıların “iş modellerinin inşasında, mühendisler ile karşılaşılmayan sorunlar ortaya çıkmaktadır” cümlesinde “iş modeli” kavramına yer verdikleri görülmektedir. DaSilva ve Trkman (2014, s. 380) çalışmasında Bellman ve diğ. (1957, s. 474) tarafından kullanılan iş modelinin, gerçek dünyanın bir temsili ve bir model aracılığı ile gerçek dünyanın simülasyonu anlamında kullanıldığının yorumlanabileceğini belirtmişlerdir.

1975-2000 yılları arasında “iş modeli” kavramının çalışmalardaki yayılımını inceleyen Ghaziani ve Ventresca, (2005, s. 541) “İş Modeli” kavramının 1990’dan sonra gözle görülebilir derecede artarak çalışmalarda yer verildiğini belirtmişlerdir. Bu durum, Foss ve Saebi (2017, s. 203) çalışması ile de desteklenmiştir. Araştırmacılar, Scopus veri tabanında yer alan 1972-2015 çalışmalarını incelemiş ve özellikle 1999 sonrasında gözle görülebilir derecede arttığını şekilsel olarak da göstermişlerdir. Shafer ve arkadaşlarının (Shafer, Smith, & Linder, 2015, s. 201) çalışmasında ise yazında sıklıkla atıf alan on iki kavrama yer verilmiştir. Söz konusu bu kavramların sekizinin internet tabanlı işletmelere yönelik iş modeli kavramları olduğu çalışmalarından görülebilmektedir. Benzer şekilde, Zott ve diğer araştırmacıların (2017, s. 1025) çalışmalarında da incelenen 49 kavramsal çalışmadan elde edilen iş modeli kavramlarının dörtte birinin internet tabanlı iş modeli



kavramı olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, internetin, iş modelinin kavramlaşmasına ve kullanımına önemli derecede etki ettiğinin bir göstergesi niteliğindedir.

Massa ve diğerleri (2016, s. 8-9), 1996-2016 yılları arasında basılmış, iş modeli ile ilgili olan 2759 makaleden 216 makaleyi detaylı olarak inceleyerek, araştırmacıların iş modelini ve iş modeli fonksiyonunu nasıl tanımladıklarını analiz etmişlerdir. Söz konusu bu çalışmalardan, iş modeli kavramına yer vermeyen ve iş modeli tanımı veya boyutları net olarak belirtilmemiş çalışmalar kapsam dışında tutulmuş; farklı yazarların iş modeli tanımlarına atıf veren veya mevcut iş modeli kavramlarını değiştirerek aynı iş modeli kavramlarına yer veren çalışmalardaki iş modeli kavramları bir kere yer verilmiş ve neticede elde ettikleri yetmiş kavrama, çalışmalarında yer vermişlerdir (s.83). Yaptıkları analiz neticesinde araştırmacılar, inceledikleri söz konusu iş modeli kavramlarının üçe ayrılabilceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen “işletme nitelikleri” anlamında iş modelleri, bilişsel/dilsel (*cognitive/linguistic*) şema olarak iş modelleri ve işletmenin nasıl faaliyette bulunduğunu anlatan resmi kavramsal açıklama.

## 2.1.İş Modeli Kavramı

İş modelinin doğrudan gözlenebilir olmadığı ancak örgütün değer yaratma, dağıtım ve değer kazanımı süreçlerine yönelik faaliyetler ile anlaşılabilceği ve söz konusu faaliyetlerin oluşturduğu “topluluğun”, iş modeli olarak tanımlandığını, burada yaşanabilecek değişikliklerin de iş modeli yeniliği, değişikliği olarak kavramlaştırıldığı ifade edilmektedir (Foss ve Saebi, 2017a, s. 2). Farklı bir tanımla iş modeli, örgütlerin mantığını, paydaşlar için ne tür faaliyetlerde bulunduğunu ve nasıl değer yarattığını ifade etmektedir, başka bir deyişle iş modeli, gerçekleştirilen stratejinin yansımasıdır. Strateji ise firmanın bulunduğu pazarda rekabet edebileceği iş modelinin seçimini ifade etmektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010, s. 195). DaSilva ve Trkman (2014, s. 383)’e göre ise strateji, işletmenin mevcut iş modelini gelecekte değiştirebilecek yeteneklerini şekillendirmektedir. İş modeli de işletmenin bir resmini çizmekte ve farklı unsurların belli bir zaman aralığında nasıl bir arada çalıştıklarını ortaya koymaktadır (s.386). Vaskelainen ve Münzel (2017, s. 8)’e göre strateji, amaçları ve amaçlara ulaşmada atılacak adımların planını belirlerken, iş modeli stratejiyi hayata geçiren farklı unsurların bir biçimidir. Foss ve Saebi (2015, s. 1) benzer olarak, iş modelini, anahtar

stratejik seçimler ile ilişkilendirmekte ve birbiri ile bağlantılı faaliyetlerin yapısını açıklayan, büyük olasılıkla üst yönetime ait olan “zihinsel yapılar” olarak tanımlanabildiğini ifade etmektedir. İş modeli-strateji ilişkisinin yazında sıklıkla tartışıldığı belirtilmektedir (Massa ve diğ., 2016). İş modelinin analiz birimi açısından stratejiden farklılaştığı ifade edilmektedir (Lange, Geppert, Saka-Helmhout ve Becker-Ritterspach, 2015). Yazarlara (Lange ve diğ., 2015) göre stratejinin analiz birimi sadece örgütün kendisi iken iş modelinin analiz birimi ise örgütün kendisi ve etkileşime girdiği diğer ortaklarıdır.

İş modeli, işletmelerin nasıl çalıştıklarını anlatan hikâyeler olarak da tanımlanmaktadır (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010, s. 195; Magretta, 2002). Teece (2010, s. 172) iş modelinin, müşterilerin ne istedikleri ile ilgili yönetimin varsayımlarını, müşterilerin bunu nasıl istediklerini ve işletmenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamayı nasıl organize edebildiklerini, yaptıklarının kendilerine ödeme olarak nasıl döndüğünü ve nasıl kar sağladıklarını yansıttığını öne sürmektedir.

Yine farklı araştırmacılara göre iş modeli, değer yaratmak için tasarlanan işlemlerin içeriğini, yapısını ve yönetilmesini ifade etmektedir. İşlem, değiş tokuş edilen mallara veya bilgilere, ayrıca gerekli kaynaklara ve yeteneklere atıfta bulunmaktadır, yapı ise dâhil olan tarafları, onların bağlantılarını ve faaliyetlerini seçme biçimini ifade etmektedir. Yönetişim ise bilgi, kaynak ve mal akışlarının ilgili taraflar tarafından kontrol edilme biçimini, yasal örgütlenme biçimini ve katılımcılara yönelik teşvikleri ifade etmektedir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010, s.195; Magretta, 2002).

Yazında iş modeli kavramının pek çok farklı amaç için kullanıldığı belirlenmiştir. Bunların arasında işletmelerin sınıflandırılması (Foss ve Saebi, 2017b, s. 202; Lambert ve Davidson, 2013, s. 668; Timmers, 1998, s. 4; Baden-Fuller ve diğ., 2017, s.6), işletmelerin performans farklılıklarını analiz edilmesi (Zott and Amit, 2007, Sohl ve Vroom, 2014; Aversa ve Haefliger, 2015) ve teknoloji ile inovasyon yönetimi açısından değerlendirilmesi (Teece, 2010, s. 186; Baden-Fuller ve Haefliger, 2013) gibi amaçlar doğrultusunda iş modeli kavramının kullanıldığı görülmektedir.

İş Modelinin ayrıca yazında pek çok farklı araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı da görülmektedir. Yazında sıkça atıf alan bazı tanımlara Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 2.1. Seçilmiş İş Modeli Tanımları**

Yazar / Yıl	İş Modeli Tanımı
Amit ve Zott, 2001, s. 493	İş modeli, işletmenin değer yaratması için gerçekleştireceği işlemlerin içeriğinin, yapısının ve yönetişiminin tasarımıdır.
Magretta, 2002, s. 4	İşletmenin iş yapma biçiminin öyküsüdür.
Chesbrough ve Rosenbloom, 2002, s. 533-534 Chesbrough, 2006, s. 64-65	İş modeli, değer önerisi, pazar segmenti, değer zinciri yapısı, fayda- maliyet yapısı, değer ağında aldığı pozisyon ve rekabet stratejisinin formülünden oluşan bir bütündür.
Afuah ve Tucci, 2003, s. 4	İş modeli, müşteriye, rakiplerden daha iyi değer sunabilmek ve para kazanmak için kaynakların kullanımı yöntemidir. İş modeli, müşterilere sunulan değeri, değer sunumu için hedeflenen müşteri segmentini, sunduğu ürün/hizmetleri, elde edilen karı, gelirlerin kaynağını, sunulan değere verilen fiyatı, değer sunmak için sergilenen faaliyetleri ve sahip olunan yetenekleri içeren ve sahip olunan avantajların sürdürülebilirliği için işletmenin ne yapması gerektiğini ve bütün bu unsurların nasıl bir araya geldiğini anlatan bir bütündür.
Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 68	İş modeli, strateji, işletme ve bilgi sistemlerini bir araya getiren ve işletme süreçleri ile bilgi sistemlerinin uygulanmasının temelini temsil eden işletme stratejisinin kavramsal uygulamasıdır.
Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 66-67 Osterwalder, 2004, s. 15	İş modeli, pek çok unsuru ve onların ilişkilerini içeren ve işletmenin gelir elde etme mantığını ifade eden kavramsal bir araçtır. İş modeli, işletmenin karlı ve sürdürülebilir bir gelir akışını oluşturmak adına, bir veya birden fazla müşteri segmentine sunduğu değer tanımıdır. Söz konusu değer ve ilişki sermayesinin yaratılması, pazarlanması ve dağıtımı için işletmenin ve ortaklarının oluşturduğu ağı bir mimarisidir.
Osterwalder, A., 2004, s. 14 Osterwalder ve diğ., 2005, s. 3	İş modeli, işletmenin ürün ve hizmetlerini nasıl sattığının ve para kazandığının bir temsilidir. İş modeli, işletmenin işletme mantığının soyut bir temsilidir.
Teece, 2010, s.173	İş modeli, işletmenin müşteriye nasıl değer yarattığının ve sunduğunun ve sonrasında ödemeleri nasıl kara dönüştürdüğünün bir açıklamasıdır.

**Tablo 2.1. Seçilmiş İş Modeli Tanımları(devamı)**

Yazar / Yıl	İş Modeli Tanımı
Casadesus-Maanell ve Ricart, 2010, s. 195 Casadesus-Maanell ve Ricart, 2013, s.471	İş modeli, işletmenin nasıl faaliyette bulunduğunu ve paydaşları için nasıl değer yaratıp, değer yakaladığını anlatan mantıktır.
Casadesus-Masanell ve Ricart, 2010, s. 204	İş modeli, işletmenin gerçekleştirdiği stratejinin bir yansımasıdır.
Baden-Fuller ve Haefliger, 2013, s. 419	İş modeli neden-sonuç ilişkisini içeren bir modeldir ve sınıflandırma için temel oluşturur
Afuah, 2014, s. 9	İş modeli, işletmenin müşteri değeri yaratmak ve değeri elde etmek için kendisini konumlandırması adına hangi faaliyetleri yapacağını, bunları nasıl yapacağını ve faaliyetler için kullanacağı kaynakları ne zaman kullanacağını içeren bir bütündür.
Foss ve Saebi, 2015, s. 1	İş modeli, anahtar stratejik seçimler ile ilişkili olan, birbiri ile bağlantılı faaliyetlerin yapısını açıklayan büyük olasılıkla üst yönetime ait olan zihinsel yapılardır.
Schaltegger ve diğ., 2016, s. 6	İş modeli, bir işletmenin müşterilerine ve diğer paydaşlarına sunduğu sürdürülebilir değer önerisinin ne olduğunu, değerlerin nasıl yaratılıp dağıtıldığını ve işletmenin sınırlarının ötesinde doğal, sosyal ve ekonomik sermayesini nasıl sürdürdüğünü veya yeniden ürettiğini anlatan, analiz eden, yöneten bir bütündür.
Massa ve diğ. 2017, s. 73	İş modeli genel anlamda, işletmenin kendisinin ve amaçlarına ulaşmada nasıl çalıştığının bir tanımıdır.
Foss ve Saebi, 2017, s. 5	Örgütün, müşterileri, ortakları ve tedarikçileri ile nasıl iş yapacağını belirleyen birbirine bağlı, ilişkili faaliyetler sistemidir.

İş modelinin, genel kabul görmüş bir tanımının bulunmadığı ve pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde yorumlandığı yazında sıklıkla ifade edilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 66; Morris, Schindehutte & Allen, 2005, s. 726; Zott ve diğ., 2011, s. 1019; Lambert ve diğ., 2013, s. 668; DaSilva ve Trkman, 2014, s. 379; Massa ve diğ., 2016, s. 3; Foss ve Saebi, 2017b). Tablo 2.1’den de görüleceği üzere, pek çok araştırmacı iş modelini tanımlarken, iş modelini oluşturan boyutlardan yararlanmaktadır. İş modeli genellikle, işletmenin sunduğu değer önerisi, sahip olduğu pazar bölümü, değer zinciri yapısı ile işletmenin sunduğu değer yakalama mekanizması ile söz konusu bütün bu unsurların birbiri ile nasıl bağlantılı olduğu ile ilişkilendirilmektedir (Magretta, 2002, s. 3-6; Morris ve diğ. 2005, s. 729; Richardson, 2008, s. 138; Teece, 2010, s. 173; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010, s. 201; Foss ve Saebi, 2015, s. 1; Saebi ve diğ. 2017, s. 567; Foss ve Saebi, 2017b, s. 202).

## 2.2.İş Modeli Boyutları

İş modeli kavramında yazında bir birlik sağlanamadığı gibi, iş modeli boyutlarının da pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu durum, Tablo 2.2.'de kolaylıkla görülebilmektedir.

**Tablo 2.2.** Yazındaki İş Modeli Boyutları

Kaynak	Boyut Sayısı	Boyutlar
Markides, 1999	4	Ürün yeniliği, müşteri ilişkileri, altyapı yönetimi ve finansal yönler
Afuah & Tucci, 2001	10	Kar, müşteriye sunulan değer, kapsam, gelir kaynakları, fiyat, bağlantılı faaliyetler, kurulum, yetenekler, sürdürülebilirlik, maliyet yapısı
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	6	Değer önerisi, hedef pazar, değer zinciri yapısı, maliyet yapısı ve kar modeli, değer ağı ve rekabet stratejisi
Magretta, 2002	3	Değer teklifi, müşteriler, gelir kaynağı
Morris ve diğ., 2005	5	Değer önerisi, pazar, içsel beceri faktörleri, rekabet stratejisi, ekonomik faktörler, çalışan/yatırımcı faktörleri
Shafer ve diğ., 2005	4	Stratejik seçim, değer ağı, değer yaratma ve değer yakalama
Johnson ve diğ., 2008	4	Değer önerisi, kar sağlama formülü, anahtar kaynaklar, anahtar süreçler,
Richardson, 2008	3	Değer önerisi, değer yaratılması, değer yakalama
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	3	Politika, yönetim, mal varlıkları
Al-Debai & Avison, 2010	4	Değer önerisi, değer yapısı, değer finansı, değer ağı
Fjeldstad & Snow, 2018	5	Müşteriler, değer önerisi, ürün / hizmet teklifleri, değer yaratma mekanizmaları ve değer tahsis mekanizmaları

İş modeli boyutları farklı şekillerde isimlendirilip, farklı şekillerde sınıflandırılabilir da genel anlamda araştırmacıların üzerinde mutabık kaldıkları boyutlar şu şekildedir (i) işletmelerin değer önerisi olarak sunduğu ürün ve hizmetler (ii) hedef pazar segmenti farklı bir deyişle hitap ettiği müşteri (iii) değer sunumu için oluşturduğu altyapı ve (iv) elde ettiği kazanç. Söz konusu alt boyutlar pek çok araştırmacı tarafından benimsenmiştir (Magretta, 2002, s. 3-6; Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 70; Morris ve diğ. 2005, s.729; Richardson, 2008, s. 138; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010, s. 201; Claussen ve O’Higgins, 2010, s. 202; Teece, 2010, s. 173; Baden-Fuller ve Mangematin, 2013; 420; Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014, s.3; Foss ve Saebi, 2015, s. 1; Rothkopf ve Wald, 2010, s. 356; Pereira ve Caetano, 2015, s. 73; Saebi ve diğ. 2017, s. 567; Foss ve Saebi, 2017b, s. 202; Vaskelainen ve Münzel, 2017, s. 15).

Çalışmanın devamında söz konusu boyutlar sırasıyla açıklanacaktır.

### 2.2.1. Ürün ve Hizmet

İş modelinin ilk boyutunu, örgütün sunduğu ürün ve hizmetler oluşturmaktadır. Belli müşteri segmenti için bir “değer” olarak ifade eden, işletmenin ürün ve hizmetlerinin genel görünümü, yazında *değer önerisi (value proposition)* olarak yerini almıştır (Corbo, 2017, s. 143; Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 72). Başka bir deyişle değer önerisi, örgütlerin ürün veya hizmetler aracılığı ile müşterisine sunduğu değerdir (Vaskelainen ve Münzel, 2017, s. 15; (Rothkopf ve Wald, 2010: 356; Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 71) ve örgütlerin yeteneklerine dayanmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2004: 71).

Bazı araştırmacılar tarafından değer önerisi, iş modelinin en önemli boyutu olarak görülmektedir (Corbo, 2017, s. 142; Osterwalder, 2004; Teece, 2010 ). Örgütler nasıl değer yaratır? (Morris ve diğ., 2005, s. 730) veya müşteriye ne sunar? soruları iş modelinin değer önerisi boyutu kapsamında incelenebilmektedir (Gassmann ve diğ., 2014, s.3).

Değer önerisi, örgütün hedef müşterilerin sorunlarını rakiplerine kıyasla daha iyi şekilde çözmek ve/veya ihtiyaçlarını daha iyi şekilde karşılamak amacıyla sunduğu ürün ve hizmetlerdir (Gassmann ve diğ., 2014, s.3, Afuah, 2014, s. 5, Urban, Klemm, Ploetner ve Hornung, 2018, s. 2). Örgütün sunduğu birincil ürün ve hizmetler nelerdir, söz konusu

ürün/hizmetler standart veya kişiye özel mi sunulmaktadır? Ne kadar çeşitlilikte ürün/hizmet sunmaktadır? gibi soruları bu kapsamda cevaplanabilmektedir (Morris ve diğ., 2005, s. 730).

Değer önerisi, örgütün kendisini rakiplerinden farklılaştırma yolu ve tüketicilerin diğer örgütler yerine belli örgütlerden ürün/hizmet satın alma sebebidir (Osterwalder, 2004, s. 50; Osterwalder ve Pigneur, 2004: 71; Corbo, 2017, s. 142-143, Afuah, 2014, s. 6). Değer önerisini havacılık açısından inceleyen Claussen ve O’Higgins (2010, s. 202) değer önerisi kavramını “ödenen ücretlere ilişkin olarak yolculara sağlanan faydalar” şeklinde tanımlamaktadır.

Osterwalder ve Pigneur (2004, s. 71), örgütlerin, ürün ve hizmetlerini, tanım, nedensellik, yaşam döngüsü, değer seviyesi ve fiyat seviyesi açısından değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre örgütler, sundukları ürün ve hizmetlerini tanımladıktan sonra sundukları değer önerisinin müşteriler açısından neden değerli olarak görülebileceğinin cevabını vermelidirler. Genelde değer, kullanım açısından (örneğin araba sürmek), müşterinin riskini paylaşması açısından (ör. Araba sigortası) veya hayatını kolaylaştırması (ör. ürünlerin eve servisi) yönünden oluşabilmektedir. Yazarlara göre değer önerisi, ürün/hizmetlerin yaşam döngüsü açısından değerlendirilmelidir. Değer, yaşam döngüsünün hangi evresinde oluşmaktadır. İlk ortaya çıktığında mı (örneğin kişiselleştirme hizmeti), benimsendiğinde mi (Amazon’un tek tıkla alışveriş hizmeti gibi) tüketildiğinde mi (örneğin müzik dinleme), yenilediğinde mi (yazılım güncelleme gibi) veya transfer edildiğinde mi (eski kitapların satışı gibi). Yazarlar son olarak nitel anlamda işletmelerin sunduğu değer seviyesine göre ürün ve hizmetlerini değerlendirebileceğini ve fiyat seviyesi açısından da rakipler ile kendilerini kıyaslamaları gerektiğini belirtmektedirler. Fiyat seviyesi ücretsiz (örneğin çevrimiçi gazete) olabileceği gibi, ekonomik (ör. Southwest, EasyJet, RyanAir) veya üst düzey kesime hitap eden (ör. Rolex) şeklinde olabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 72). Benzer şekilde havayolu iş modellerini inceleyen Rothkopf ve Wald (2010) da çalışmasında düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan örgütlerin, geleneksel havayolu iş modeline sahip olan örgütlere kıyasla daha ucuza uçuş sunmasını değer önerisine örnek olarak vermiştir

### 2.2.2. Müşteri

İş modelinin bir diğer boyutunu örgütün hedef pazarı oluşturmaktadır. Burada örgütler, kime değer yarattığının analizini yapmaktadırlar (Morris ve diğ., 2005, s. 730; Gassmann ve diğ., 2014, s.3). Başka bir deyişle hedef pazar, değer nasıl ve kime dağıtımının sağlandığını, müşteri ve diğer paydaşlarla nasıl iletişime geçildiğini ifade etmektedir (Rothkopf ve Wald, 2010, s. 356; Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 73). Müşteri, bazı araştırmacılar açısından yeni iş modeli tasarımında merkezde yer alan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Pereira ve Caetano, 2015, s. s.4). İşletmelerin hedef müşterilerini seçmesi, sınıflandırma ile ilgilidir. Hedef müşterilerin ayrımı, işletme ve/veya bireysel müşteri bazında yapılabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 73). Örneğin geleneksel havayolu iş modelini benimseyen havayolları genellikle hizmet odaklı yolculara, düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayolları ise fiyata duyarlı yolculara hizmet sunmaktadırlar (Graf, 2005).

Burada bir diğer önemli unsur dağıtım kanallarıdır. İşletmeler ürün ve hizmetlerini müşteriye nasıl sunmaktadırlar, müşteri ile temasın gerçekleşme yöntemleri nelerdir bu kapsamda belirtilmektedir. Bilgi işlem ve haberleşme teknolojileri, müşteri ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda güçlü bir etkiye sahiptir. Müşteri ile ilgili bilgilerin yönetiminde veri tabanların kullanımı, çağrı merkezleri için ücretsiz numaraların sunulması, yeni dağıtım ve iletişim kanallarının kullanımı, müşteri ilişkilerinin dönüştüğünün sadece bir göstergesidir. Özellikle internetin yaygınlaşması, müşteri etkileşim imkânını son derece artırmıştır (Osterwalder ve Pigneur, 2004, s. 73, 75).

### 2.2.3. Altyapı

Örgütün kaynaklarının ürün veya hizmete dönüştürme süreci iş modelinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır (Rothkopf ve Wald, 2010). Örgütler, sundukları değer önerisini hayata geçirmek için farklı süreç ve faaliyetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu süreç ve faaliyetler, ilgili kaynak ve yetenekler ile koordinasyon sağlamaktadırlar (Gassmann ve diğ., 2014, s.3). Değer sunumunda önemli faaliyetlerin neler olduğu, söz konusu bu faaliyetlerin hayata geçmesi için önemli kaynakların neler olduğu, faaliyetlerin gerçekleşmesinde farklı örgütler arası ilişkilere ihtiyaç duyulup duyulmadığı önem arz etmektedir (Osterwalder ve diğ., 2004).



Farklı çalışmalarda değer zinciri analizi olarak görülen bu süreçte işletmeler değer yaratılması sürecini analiz etmektedir. Değer zinciri analizi, değer yaratmada doğrudan etkisi olan birincil faaliyetler ile birincil faaliyetlerin performansına etkileri sebebiyle değeri etkileyen ikincil faaliyetleri incelemektedir (Amit ve Zott, 2001, s. 496; Jose ve diğ., 2016, s. 44). Yazarlara göre değer, alıcının maliyetlerini düşüren veya alıcının performansını artıran ürün ve hizmetler ile sonuçlanan faaliyetler ile değer zincirinin her adımında farklılaşma neticesinde yaratılmaktadır (Amit ve Zott, 2001, s. 496). Faaliyetlerin birbiri ile uyumuna ve birbirlerini güçlendiren yanlarına dayanan avantajları ile birlikte işletmeler sahip oldukları faaliyetlerini benzersiz bir şekilde yapılandırmaktadırlar (Morris ve diğ. 2005, s. 733).

Örgütler iş modeline yönelik alt birimler oluşturabilmektedirler. Farklı bir deyişle, hizmet ettikleri pazar veya sundukları hizmetlere yönelik ayrı bir iş birimi kurabilmektedirler. İş birimi, bir veya çok sayıda ürün pazarına yönelik sorumluluklar ile farklılaştırılan örgütün ayrı bileşenleri anlamına gelmektedir (Chandler, 1962; Snihur ve Tarzijan, 2018). Bir örgütte birden fazla iş modeli olabileceği gibi birden fazla iş birimi de olabilmektedir. Aynı iş modeli altında çoklu iş birimine veya çoklu iş modeli altında çoklu iş birimine sahip örgütler de bulunmaktadır (Snihur ve Tarzijan, 2018).

#### **2.2.4. Kazanç**

İş modelinin son boyutunu kazanç oluşturmaktadır. Bazı çalışmalarda “değer yakalama” olarak isimlendirilen bu boyut işletmenin yarattığı değeri kendisine mal etmesi ile ilgilidir (Schmidt ve Keil, 2013, s. 210). Değer yakalama (*value capture*) açısından değer, tüketicilerin kendilerine sunulan faydaya karşılık ödemeye razı oldukları bedel olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1985, s. 38; Kuyucak ve Şengür, 2009, s. 133). Değer yakalama gelirlerin nasıl elde edildiğini, maliyet ve gelir yapısını, maliyetlerin kara nasıl dönüştüğünü ifade etmektedir. (Rothkopf ve Wald, 2010, s. 356).

İş modelinin değer yakalama boyutu kapsamında cevap verilmesi gereken sorular şu şekildedir. İş modeli ticari olarak ne ifade etmektedir (Gassmann ve diğ., 2014, s.3). İşletme nasıl para kazanmaktadır? Fiyatlandırma ve gelir kaynakları nelerdir? Sabit, karma veya esnek fiyat yapısına sahip midir? (Morris ve diğ., 2005, s. 730).

### 2.3.Havayolu İş Modelleri

Havayolu iş modeli kavramının havacılık yönetimi yazında farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, Gillen (2006, s. 366) çalışmasında havayolu iş modellerini, havayolunun ağ yapısı ile ilişkilendirmiş ve “20. y.y’da baskın iş modelinin topla-dağıt ağ” olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın devamında da “iş modeli” ile “strateji modeli” kavramlarını eş anlamlı kullanmış ve “tam hizmet sağlayıcı strateji modeli” ile “düşük maliyetli havayolu strateji modeli” kavramlarına yer vermiştir, açıklama olarak da uçuş ağı tercihlerini belirtmiştir (s. 369). Bu durum, esasen havayolu iş modellerinin, iş modelini oluşturan unsurlar aracılığı ile tanımlandığını göstermektedir.

İş modeli tanımından yola çıkarak Şengür ve Şengür (2017, s. 146) havayolu iş modelinin, havayollarının nasıl faaliyette bulunduğunu ve paydaşlarına nasıl değer yarattığını ifade ettiğini belirtmektedir.

Genel işletme yazını kapsamında yapılan tanımlardan Casadesus-Maanell ve Ricart, 2010, Casadesus-Maanell ve Ricart, 2013) yola çıkarak “havayolu iş modeli, yolcu, yük ve kargo taşımacılığı faaliyetini gerçekleştirme şekli ve mantığı” şeklinde tanımlanabilmektedir.

Havayollarının iş modelleri dışında yapılan sınıflandırmalara bakılırsa ICAO (2004) havayolu işletmelerini, sundukları faaliyet türüne göre *tarifeli*, *tarifersiz*, *charter* havayolları; taşıdıkları trafiğe bağlı olarak *yolcu taşımacılığı yapan havayolları*, *kargo taşımacılığı yapan havayolları*; ulusal ve uluslararası pazarda oynadıkları role veya faaliyetlerinin ölçeğine göre çok büyük (*mega*), büyük (*majör*), bölgesel (*regional*) besleyici (*feeder*) ve çok küçük (*commuter*<sup>1</sup>) havayolları; pazarlama/ekonomik hususlara göre niş (*niche carrier*), yeni kurulmuş (*start-up carrier*), pazara yeni giren (*new entrant carrier*) havayolları; sahiplik yapılarına göre devlet sahipliğindeki havayolları, özel havayolları, ortak girişim havayolları ve son olarak tezin temelini oluşturan iş modellerine göre ise Tam Hizmet Sağlayıcı Havayolu (*Full-service carrier*), İkramsız Havayolları (*No-Frills Carrier*), Düşük Maliyetli Havayolları (*Low-Cost Carrier*) olarak sınıflandırmaktadır.

---

<sup>1</sup> “commuter carrier” kelimesi “banliyö” havayolu işletmesi olarak da kullanılmıştır (Tuncel ve diğ., 2016:589)

ICAO Doc. 9626'da<sup>2</sup> yer alan tanımlara da yer vermek gerekirse, Tam Hizmet Sağlayıcı Havayolu, geniş uçuş ağına, farklı uçak içi oturma sınıfına sahip, uçak içi eğlence, yiyecek içecek ve ürün satış hizmeti sunan, premium yolculara veya sık uçan yolcu programı üyelerine özel bekleme salonlarına sahip havayolu işletmeleridir. İkramsız havayolları, yolculara, basit veya sınırlı uçak içi hizmet sunarak, düşük maliyetli ulaşım sunmaya odaklanan havayollarıdır. Düşük maliyetli havayolları, ucuz bilet sunabilmek için düşük maliyetli bir yapıya sahip olan havayollarıdır. Yazına baktığımızda havayolu iş modellerinin sınıflandırılmasında bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Çoğu çalışmada "low cost" ve "no-frill" ifadesi aynı havayolu iş modelini (CAP 770, 2006, s. 7) tanımlamak için kullanılmaktadır.

Havayolu iş modellerinin yazında farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin, Wittmer (2011, s.3), havayolu iş modellerini geleneksel, düşük maliyetli, bölgesel, tarifersiz ve iş amaçlı havayolu iş modeli şeklinde sınıflandırmaktadır. Genel kabul görmüş sınıflandırma ise geleneksel havayolu iş modeli, düşük maliyetli havayolu iş modeli, bölgesel havayolu iş modeli ve tarifersiz havayolu iş modelidir (Bieger ve Agosti, 2005, s. 41; Bieger ve Wittmer, 2011, s. 96, Sarılgan, 2011, s. 70; Şengür ve Şengür, 2012, Taşçı ve Yalçinkaya, 2015; Bitzan ve Peoples, 2016).

### 2.3.1. Geleneksel havayolu iş modeli

Yazında geleneksel havayolu iş modeline sahip olan havayolları, geleneksel havayolları (*traditional airlines*), tam hizmet sağlayıcı havayolları (*full service carrier*), ağ (*network*) havayolları veya köklü (*legacy*) havayolları olmak üzere farklı şekillerde tanımlanmakta olup, aynı havayollarını ifade etmektedir (Hanlon, 2007, s. 58; Koch, 2015, s. 150). İngilizce dilinde "miras" anlamına gelen "Legacy" kelimesinin, havayolları için kullanılmasındaki sebebin, söz konusu havayollarının, havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında liberalleşme öncesinde de var olmalarından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Hanlon, 2007, s. 58). Geleneksel havayollarının sahip oldukları geleneksel havayolu iş modelinin havacılık sektöründe ortaya çıkışının 1930'lara, hatta daha erken

---

<sup>2</sup> 9626- Manual on the Regulation of International Air Transport ICAO tarafından yayınlanan ve üye tüm ülkelerin yararlandığı standartlardan biridir.

bir tarihe dayanarak günümüze kadar varlığını sürdürdükleri ifade edilmektedir (O'Connell, 2011, s. 62).

Bazı kaynaklarda söz konusu iş modeline sahip olan havayollarının, iki terimin bir araya getirilerek "Network Legacy Carrier" olarak (Bachwich, 2017, s.54) bazen de üç terimin bir araya getirilerek "Traditional Network Legacy Carrier" (Tsoukalas ve diğ., 2008, s. 179) olarak veya "Hub Carriers/Hub Havayolları" olarak isimlendirildiği görülmektedir (Hohmeister, 2017, s. 133). *Hub Havayolları* ifadesinin kullanılması, söz konusu iş modelini benimseyen havayollarının ana uçuş merkezi olarak birincil havaalanlarını (*hub airports*) tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Geleneksel havayolları genellikle ülkenin "bayrak taşıyıcı" konumundaki havayollarıdır (Cento, 2009, s. 31). Ülkelerin üye olduğu Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (*The International Civil Aviation Organization*)'nün yayınladığı Uluslararası Hava Taşımacılığı kuralları el kitabı (ICAO 9626 dokümanı) Md. 5.1.'de, bayrak taşıyıcı ifadesinin "ulusal havayolu" ifadesi ile dönüşümlü olarak kullanıldığı ve Chicago Konvansiyonu (1944) Madde 20'ye göre de "*uluslararası taşımacılıkta kullanılacak her uçağın, uçağın sahibi konumundaki ülkenin işaretini taşıması*" gerektiği belirtilmektedir.

Geçmişte ülkeler, uluslararası uçuş faaliyetlerinde bulunabilecek havayolu sayısını tek olarak belirlemekte ve bu havayolları da ülkelerin "bayrak taşıyıcısı" olarak tanımladıkları havayolları olmaktadır (Kassim ve Menon, 1996, s. 108). Günümüzde, tüm havayolları, buldukları ülkenin bayrağını taşımakla birlikte, "bayrak taşıyıcı" anlamı, halen geçmişte söz konusu bu ünvanı taşıyan havayolları için geçerliliğini korumaktadır. Bayrak taşıyıcı ifadesinin dünya çapında kabul görmüş bir norm olduğu da Lelieur (2017, s. 14) tarafından da belirtilmektedir.

Geçmişte, genellikle devlet sahipliğinde olan tam hizmet havayollarının (Bamber ve diğ., 2009, s. 647), sahiplik yapılarının da günümüzde farklılık gösterdiği görülebilmektedir. Devlet sahipliğinde olan British Airways'in 1987 yılında, Lufthansa Havayolları'nın da 1997 yılında, (Vespermann ve Holztrattner, 2015, s. 12) özelleştirilmesi, söz konusu sahiplik yapılarının değişmesine ilişkin örnek niteliğindedir.

Geniş uçuş ağına sahip olan söz konusu havayolları, topla-dağıt sisteminden yararlanmak için birincil havaalanlarına uçmakta ve böylece yolculara çeşitli uçuş noktalarına uçabilme imkânını sunabilmektedirler (Koch, 2010, s.154). Uçuş ağındaki

çeşitlilik, söz konusu havayollarının, bayrak taşıyıcı havayolu olmaları ve bir “devlet kurumu” olarak görülmeleri sebebiyle, uçuş ağının çoğunlukla devlet politikası gereği oluşturulduğu ve devlet kararları çerçevesinde şekillendiği yazında sıklıkla ifade edilmektedir (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122; Papatheodorou, 2002). Bu sebeple uçulan ülke/kıta sayısı diğer iş modellerine sahip havayollarına kıyasla daha yüksektir. Uçuş sıklığı orta veya yüksek düzeyde ve uçuş ağı genellikle uzun menzilli uçuşlardan oluşmaktadır ( Bieger ve Agosti, 2005; Koch, 2015). Geleneksel havayolu iş modeline sahip havayolları sundukları uçuş hizmeti bilet fiyatına dahil edilen ek hizmetler de sunmaktadırlar. Örneğin kabin içi eğlence programları, iş amaçlı yolculuk eden yolculara özel biletleme hizmeti, VIP bekleme salonu hizmeti (*lounges*), kabin içi yeme içme hizmeti (Whyte ve Lohmann, 2017; Koch, 2015; Pereira ve Caetano, 2015; European Low Fares Airline Association, 2004). Uçak kabin içi sınıf çeşitliliği sayısı yüksek olan söz konusu havayollarında üç veya dört farklı kabin içi sınıf hizmeti sunulmaktadır. Birincil sınıf (*first class*), iş amaçlı yolculara özel kabin içi sınıf (*business class*) ve daha orta düzey yolculara hitaben ekonomi (*economy*) kabin içi sınıf bulunmaktadır (Koch, 2015; Bieger ve Agosti, 2005; Whyte ve Lohmann, 2017). Farklı kabinlerde yolculuk hizmeti karşılığında da yolculara farklı çeşitlilikte fiyat paketleri sunmaktadırlar (Bieger ve Agosti, 2005). Havayolları üst gelir grubuna hitap eden birinci ve iş amaçlı sınıflardan elde ettikleri gelir ile ekonomi sınıfı maliyetinin üstesinden gelmektedirler (Wensveen ve Leick, 2009). Geleneksel havayolları birincil havaalanlarına uçtukları için ve birincil havaalanları genellikle yoğun havaalanları olmaları sebebiyle uçuş çevrim süresi yüksek ve dakiklik açısından havaalanının etkinlik ve kapasitesine bağlı olarak değişiklik göstermekle birlikte genel anlamda orta düzeydir (Koch, 2015).

Geleneksel havayolu iş modeline sahip havayolları farklı kabin çeşitliğine sahip olduğu için yolcu profilinde çeşitlilik söz konusudur. Hedef pazarları da düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarına kıyasla daha yüksek fiyat verebilecek en iyi ücreti ödeyebilecek yolculardır (Bieger ve Agosti, 2005; Bieger ve Wittmer, 2006; Whyte ve Lohmann, 2017). Hizmet sunumu genellikle seyahat acentaları, CRS,internet ve çağrı merkezi aracılığı ile gerçekleşmektedir. Müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurmak adına sadakat programlarını kullanmaktadırlar (Koch, 2015; European Low Fares Airline Association, 2004; Bieger ve Agosti, 2005; Whyte ve Lohmann, 2017).

Geleneksel havayolları farkı tipte, dar ve geniş gövdeli uçaklardan oluşan heterojen bir filoya sahiptir (European Low Fares Airline Association, 2004; Koch, 2015; Whyte ve Lohmann, 2017). Genellikle birincil ve uluslararası merkez havaalanlarını (*hub airports*) tercih ettikleri için bağlantılı uçuşlar ve transfer yolcu sayıları yüksektir. Uçuş ağ sistemi olarak da yukarıda değinildiği gibi topla-dağıt sisteminden yararlanmaktadırlar (European Low Fares Airline Association, 2004; Burghouwt, 2016; Koch, 2015; Whyte ve Lohmann, 2017; Corbo, 2017). Söz konusu havayollarının anahtar ortakları incelendiğinde de genellikle satın alma oranının, işbirliği faaliyetlerinin yüksek oranda olduğu ve ittifaka üye oldukları görülmektedir (Bieger ve Wittmer, 2006; Whyte ve Lohmann, 2017; Bieger ve Agosti, 2005; Bieger ve Agosti, 2015). Yapı olarak sundukları hizmetleri farklı iş birimi olarak ayırma, çeşitlendirme faaliyetlerinin yüksek olduğu; uçuş operasyonları için gerekli pek çok hizmeti kendi bünyelerinde sağladıkları bazıları ise dış kaynak kullanımı ile temin etme yoluna gittikleri (Doganis, 2005; Bieger ve Agosti, 2005) belirtilmektedir. Sahiplik yapısının da yukarıda değinildiği gibi genelde devlete ait veya devlet ortaklığında olduğu bilinmektedir (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018). Maliyet ve gelir yapıları (kazanç) incelendiğinde genel anlamda havaalanı hizmetlerinden yararlandıkları, yüksek fiyat ile gelir elde ettikleri görülmektedir (European Low Fares Airline Association, 2004; Koch, 2015).

### **2.3.2. Düşük maliyetli havayolu iş modeli**

Düşük maliyetli havayolu iş modelini (*low cost business model*) benimseyen havayolları, bütçeye uygun (*budget*), gösterişsiz, düşük ücretli havayolu (*low fare airlines*), sade hizmet sunan (*no frills*) havayolları olmak üzere yabancı yazında pek çok farklı tanımlarla yer almaktadır (Hanlon, 2007, s. 58; Wensveen ve Leick, 2009, s. 127; Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122-123). Türkçe dilinde ise söz konusu havayolu iş modeli “düşük maliyetli havayolu işletmesi” olarak kullanılmaktadır. Taneja (2004, s. 2)’ya göre ABD’de düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayollarının tarihçesi, Pasific Southwest Havayolu’nun Kaliforniya pazarında Oakland ve San Diego arasında faaliyet göstermeye başladığı yıl olan 1945 yılına kadar uzanmaktadır. Bazı çalışmalara göre ise düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayollarının öncüsü İngiltere’den Freddie Laker önderliğinde kurulan Laker Airways’tir (Button ve Isan, 2008, s. 2; Teece, 2010, s. 117). Sonrasında da Amerika’da People’s Express, Avrupa’da Easy Jet

tarafından benzer modelin benimsendiği ifade edilmektedir (Teece, 2010, s. 177). Bir diğer çalışmaya göre ise Laker Airways faaliyetlerine, 1966 yılında tarifersiz havayolu olarak başlamış, 1971 yılında “Skytrain” adında tarifeli ve düşük fiyatlı bir hizmet sunmaya başlamıştır (Canon, 1985, s. 64). Laker Airways, 1982 yılında iflas etmiştir (Button ve Isan, 2008, s. 2).

Sonraki yıllar incelendiğinde, aslında ilk başarılı düşük havayolu iş modelinin 1967 yılında kurulan Southwest Havayolu tarafından oluşturulduğu görülmektedir (The History of Southwest, 2018, Taneja, 2004, s. 2, Vasigh ve diğ., 2018, s. 413). Taneja (2004, s. 2) çalışmasında söz konusu bu havayollarını, “yeni paradigma havayolu” olarak tanımlamaktadır. Southwest havayolunun yıllar süren karlılığının yanı sıra, sahip olduğu düşük maliyetli havayolu iş modelinin en çok örnek alınan iş modeli olduğunun altı çizilmektedir (Taneja, 2004, s. 2; Bamber ve diğ., 2009, s. 637, Gillen, 2006, s. 368). Girişimcilerin, yeni iş modeli ortaya çıkarmaları durumunda kurumsal girişimci olarak değerlendirebileceğini ifade eden Battilana ve arkadaşlarının (2009, s. 71) yaklaşımı ile uyumlu olarak düşük maliyetli havayolu iş modelinin ortaya çıkmasında büyük rol oynayan ve kurumsal girişimci olarak tanımlanabilen Herb Kelleher’in çabaları ile ortaya çıkan ilk başarılı düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan şimdiki adıyla Southwest Havayolu’nun web sitesinde de “45 yıldır kesintisiz kar eden havayolu” olduğu bilgisine rastlanmaktadır (Southwest Airlines Company Profile, 2018).

Yazında sıklıkla incelenen Southwest Havayolu’nun iş modelinin ve işletmenin kendisinin havacılık sektörüne ve rakipleri üzerine yarattığı etki *Southwest Etkisi* (*Southwest Effect*) olarak isimlendirilmektedir (Richard, 1996, s; 33, Vowles, 2001, s. 251, Pitfield, 2008, s. 113, ICAO, 2015) ve söz konusu model, düşük maliyetli iş modelinin atası olarak nitelendirilmektedir (Wensveen ve Leick, 2009, s. 128).

Doganis’in (2001: 129) çalışmasında yer verdiği gibi 1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan iç hat havayolu pazarının serbestleşmesi ile Southwest Havayolu, faaliyetlerini Texas dışına genişletebilmiştir. Bu durum, düşük maliyetli havayolu iş modelinin görünür olmasını sağlamıştır. Düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyenler arasında Amerika’da AirTran (1993), WestJet (1996), JetBlue (2000), GOL (2001), Avrupa’da Ryanair (1985), EasyJet (1995), Go (1997), Asya’da AirAsia (2001), ve Avustralya’da Virgin Blue (Taneja, 2004: 2; Cento, 2009: 32; Hanlon, 2007:

58; Morris ve diğ, 2005: 732; Graham ve Vowles, 2006: 106) Türkiye’de de Pegasus Havayolları yer almaktadır.

Düşük maliyetli iş modeline sahip havayolları genellikle, tek tip sınıfa sahip, dar gövdeli uçakları kullanan havayollarıdır (Whyte ve Lohmann, 2016, s. 113; Corbo, 2017, s.2). Çoğunlukla, geleneksel havayollarına kıyasla daha kısa ve orta menzilli hatlarda noktadan noktaya uçmakta, yüksek uçuş sıklığına, basit fiyat yapısına sahip olan söz konusu havayolları, az veya hiç ikram sunmadan uçuş hizmeti sunmakta, pazarlama ve dağıtım için e-ticaretten yoğun bir şekilde yararlanmakta, yolculara yönelik bağlılık programları olan sık uçan yolcu programlarını kullanmayı red etmektedirler (Vesperman ve Holztrattner, 2015; Corbo, 2017).

Havaalanındaki uçuş çevrim süresini düşürmek, dakiklik oranını artırmak (ICAO Working Paper, 2009, s. 3) için genellikle ikincil havaalanlarına uçmakta ve köprü kullanımını gibi havaalanı olanaklarından yararlanmamayı tercih ederek ve havaalanı hava tarafını (pist, taksiyolu, apron vs.) mümkün mertebede kısa süreliğine kullanmayı tercih ederek maliyetlerini düşürme çabası içerisinde oldukları (Whyte ve Lohmann, 2016; Corbo, 2017).

Hanlon’a göre (2007, s. 58-59) Düşük Maliyetli İş Modeli basitliği ifade etmektedir. Yazara göre, geri iade ve bağlantılı uçuş içermeyen uçuş hizmeti, düşük fiyatlarla bazen de sektöre kıyasla çok düşük fiyatlarla sunulmakta, koltuk satışı doğrudan havayolunun web sitesinden sağlanmakta, uçuş içi ikram hizmeti ya hiç sunulmamakta ya da ayrı bir fiyata tabii tutulmakta; yüksek sıklıkta noktadan noktaya uçulmakta ve dakikliğe önem verilmektedir. Ayrıca, söz konusu havayolları, uçakların günlük kullanım oranını yüksek tutmaya çalışmaktadır.

Düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarının gelirlerini genellikle uçuş faaliyeti haricinde ikram, bagaj hizmeti, koltuk satışı gibi ek (*add-ons*) hizmetler için ödenen ücret oluşturmaktadır (Vespermann ve Holztrattner, 2015, s. 12). Farklı bir deyişle, düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarının gelirlerini artırmak için bagaj hizmetinden, yiyecek içecek satışından veya öncelikli check-in hizmetinden ek gelir kaynakları oluşturdukları görülmektedir (Rothkopf ve Wald, 2010, s. 356). Bilet fiyatını diğer ek hizmet fiyatlarından ayırmakta ve sundukları baz fiyat üzerinden diğer havayolları ile rekabet etmektedirler (Fageda, Suau-Sanchez ve Mason, 2015). Yazında bu fiyatlandırma türü, ayrıştırma (*unbundling*) olarak



tanımlanmaktadır. Bu sayede de düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen işletmeler, fiyat hassasiyeti olan yolcular tarafından tercih edilebilir olabilmekte (Fageda, Suau-Sanchez ve Mason, 2015) ve baz fiyat haricinde talep ettiği ek hizmetlerden ücretini ödemesi halinde yararlanmaktadır.

### **2.3.3. Tarifesiz havayolu iş modeli**

Tarifesiz Havayolu Taşımacılığı İş Modelini tercih eden havayolları, adından da anlaşılacağı üzere tarifeye bağlı olmadan faaliyetlerini sürdüren (ICAO Doc. 9626, 5.1-1) genellikle paket tatil tur acentalarına uçaktaki boş koltukların tamamını ya da bir bölümünü blok satış şeklinde satan veya uçaklarını kiraya vererek gelir elde eden (Şengür ve Şengür, 2012) olabildiğince düşük maliyetler ile hizmet sunan havayolu işletmeleridir (Mills, 2017, s.1; Şengür ve Şengür, 2012). Farklı bir tanımla, Tarifesiz (Charter) Havayolları, tatil yörelerine tarifesiz olarak uçuş faaliyeti gerçekleştiren, yüksek doluluk oranına erişim için uçuşu, mümkün mertebede düşük fiyatla sunmaya çalışan havayollarıdır (Gillen, 2016, s. 31) ve genellikle tur operatörleri sahipliğindedirler. Thomas Cook'a ait olan Condor, Kouni'ye ait olan Edelweiss Air söz konusu sahipliğe örnek olarak verilebilir (Bieger ve Agosti, 2005).

Tarifesiz Havayolu taşımacılığı iş modelini benimseyen havayolları, tatil ihtiyaçlarını karşılama amacıyla sektöre 1960'lı yıllarda girdiği ifade edilmektedir (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122).

Tarifesiz Havayolu taşımacılığı iş modelini benimseyen havayolları, tarifeli havayollarına kıyasla trafik sınırlandırmalarına maruz kalmışlardır. Bunların arasında kendi biletlerini kendilerine ait bilet satış ofisleri ve/veya çağrı merkezleri aracılığı ile veyahut bilgisayarlı rezervasyon sistemleri aracılığı ile satmalarına izin verilmemekteydi. Hatta kargo veya posta taşımalarına müsaade edilmemekteydi (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 124). Bu durum, trafik, kapasite ve fiyatlandırma sınırlandırmalarını ortadan kaldıran Council Regulation (EEC) No. 2408/92 (EU, 1992) yayınlanması ile değişmiş, Avrupa'daki tarifeli ve tarifesiz havayollarına eşit bir şekilde davranılmaya başlanmıştır (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018: 124).

#### 2.3.4. Bölgesel havayolu iş modeli

Bölgesel havayolu iş modeline sahip havayolları, genellikle coğrafi açıdan belirli bölgeye odaklanmakta (Gerede, 2015, s.28) büyük yerleşim yerleri ve/veya birincil havaalanları ile küçük yerleşim yerleri arasında nispeten küçük uçaklarla yolcu, kargo ve postanın tarifeli ve tarifersiz olarak taşımaktadırlar (Sarılğan, 2011, s. 70). Genellikle bölgesel jet veya turboprop uçakları kullanan bölgesel havayolları, karayolu ulaşım modları tarafından erişilmesi zor, pahalı ve / veya zaman alabilen uzak mesafeler için önemli bir bağlantı oluşturmaktadır (Whyte ve Lohmann, 2016, s. 113).

Ülkemizde, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 1 Haziran 2007 tarihinde Resmi Gazetede yayınladığı Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A Md. 4(ç)'de bölgesel hava taşımacılığını şu şekilde tanımlamaktadır "Koltuk kapasitesi en az yirmi en fazla doksan dokuz olan uçaklar ile iç veya dış hatlarda yapılan ticari hava taşımacılığı". Bu tanım, söz konusu yönetmeliğin yürürlükte olan yeni revizyonunda yer almamaktadır (2017).

Geçmişte, az sayıda uçağa ve az sayıda koltuk kapasitesine sahip olan söz konusu havayolları genellikle aile işletmeleri tarafından yönetilmekte ve pervaneli uçaklar ile hizmet sunmaktaydılar. Günümüzde bu durum değişmiş, özellikle jet teknolojisinin gelişimi, yolcu taleplerinin artması, ticaret ve turizmin gelişmesi ile havayolu işletmelerin talebi üzerine de koltuk sayıları artmış, filolarındaki uçak sayısı artmış ve aile şirketinden ziyade geleneksel havayolu işletmelerin ortağı veya sahipliğinde faaliyetlerini sürdürdükleri görülmüştür (Sarılğan, 2011, s. 70-71).

Havayolu iş modelleri, tez kapsamında belirtilen iş modeli boyutları açısından ele alınacak olursa Tablo 2.3'teki gibi bir ayrımın temelde var olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 2.3. Havayolu İş Modelleri Özellikleri [1]

İŞ MODELİ ALT BOYUTLARI	HAVAYOLU İŞ MODELİ ÇEŞİTLERİ				
	Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	Tarifesiz Havayolu İş Modeli	Bölgesel Havayolu İş Modeli	
1.ÜRÜN/ HİZMET	<b>1a) Bağlantı</b>				
	<b>Uçulan nokta</b>	Yüksek	Orta	Az, sezona göre değişken	Az
	<b>Uçuş menzili</b>	Uzun menzilli uçuş	Kısa veya orta menzilli uçuş ağı	Kısa veya orta menzilli uçuş ağı	Kısa veya orta menzilli uçuş ağı
	<b>1b) Hizmet</b>				
	<b>Ek hizmetler</b>	Eğlence programları, iş amaçlı yolculuk yapan yolcular için ayrı kayıt hizmeti, VIP bekleme hizmeti (lounges), kağıt biletleme, business class uçuş hizmeti, ücretsiz yeme içme hizmeti	Uçuş hizmetine odaklanılmaktadır	Uçuş hizmetine odaklanılmaktadır	Uçuş hizmetine odaklanılmaktadır
	<b>Uçak kabin içi sınıf çeşitliliği</b>	yüksek İki, üç veya dört sınıf	Az-tek sınıf	Çoğunlukla tek sınıf	Genellikle tek sınıf
	<b>Fiyat Çeşitliliği</b>	Uçuş ağı ve hizmet kapsamına göre değişen fiyat çeşitliliği yüksek	Tek fiyat opsiyonu	Değişken	Ortalama

**Tablo 2.3. Havayolu İş Modelleri Özellikleri (devamı) [1]**

İŞ MODELİ ALT BOYUTLARI	HAVAYOLU İŞ MODELİ ÇEŞİTLERİ				
	Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	Tarifesiz Havayolu İş Modeli	Bölgesel Havayolu İş Modeli	
2.MÜŞTERİ	<b>2a) Müşteri Segmenti</b>				
	<b>Yolcu profili çeşitliliği</b>	En iyi ücreti ödeyebilenler/ düşük maliyetli iş modeli havayolunun önerdiği fiyatın üstündeki fiyatı ödeyebilenler	Fiyat hassasiyeti olan yolcular	Tatil amaçlı yolcu	Tatil amaçlı yolcu
	<b>2b) Dağıtım Kanalları</b>				
	<b>Dağıtım Kanalları</b>	Seyahat acentaları, GDS,internet ve çağrı merkezi aracılığı ile bilet satışı	Çağrı merkezi veya internet aracılığı ile kullanıcı ile doğrudan iletişim GDS, seyahat acentaları çok sınırlı bir şekilde kullanılmaktadır	Tur operatörleri, seyahat acentaları, tek koltuk satışı için doğrudan satın alma imkânı	seyahat acentaları, doğrudan satış genellikle tam hizmet havayolu işletmeleri aracılığı ile satış
	<b>2c) Müşteri İlişkileri</b>				
	<b>Sadakat/üyelik programları</b>	Sadakat programları sunulur	Genellikle sunulmaz	Sunulmaz	Sunulmaz

Tablo 2.3. Havayolu İş Modelleri Özellikleri (devamı)[1]

İŞ MODELİ ALT BOYUTLARI	HAVAYOLU İŞ MODELİ ÇEŞİTLERİ				
	Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	Tarifersiz Havayolu İş Modeli	Bölgesel Havayolu İş Modeli	
3.ALTYAPI	<b>3a) Anahtar Kaynaklar</b>				
	<b>Uçak</b>	farklı tipte, dar ve geniş gövdeli uçaklardan oluşan filo	Tek tip ve dar gövdeli uçaktan oluşan filo	Farklı tipte uçaklardan oluşan filo	Uçak tipi: sadece bölgesel uçak
	<b>Havaalanları</b>	Birincil ve uluslararası merkez havaalanları (hub airports)	İkincil Havaalanı	Birincil ve ikincil havaalanı	Birincil, ikincil ve bölgesel havaalanı
	<b>3b) Anahtar Faaliyetler</b>				
	<b>1) Faaliyetler</b>				
	<b>İç Kaynak Kullanımı</b>	Yüksek	Az	Az	Az
	<b>Dış Kaynak Kullanımı</b>	Faliyetlerin bazılarını dış kaynak kullanımı ile dışardan temin etme	Faaliyetlerin çoğunu dışardan temin ederler	Faaliyetlerin çoğunu dışardan temin ederler	Faaliyetlerin çoğunu dışardan temin ederler
	<b>2) Uçuş Ağ Sistemi</b>	Topla dağıt sistemi	Noktadan noktaya uçuş hizmeti	Noktadan noktaya uçuş hizmeti	Noktadan noktaya uçuş hizmeti
	<b>3c) Anahtar Ortaklar</b>				
	<b>İşbirliği</b>	İşletme satın alma oranı yüksek Yüksek oranda işbirliği faaliyetlerinde bulunma ittifaka üye olma	Genellikle bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürürler	Genellikle bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürürler	İşbirliği az da olsa yapabilirler
	<b>3d) Yapı</b>				
	<b>İş birimlerine ayırma</b>	Hizmetleri farklı iş birimi olarak ayırma	Düşük	Yoktur	Yoktur
<b>Sahiplik Yapısı</b>	Devlete ait veya devlet ortaklığında	özel işletme	Seyahat acentaları	özel işletme	

**Tablo 2.3. Havayolu İş Modelleri Özellikleri (devamı)[1]**

İŞ MODELİ ALT BOYUTLARI		HAVAYOLU İŞ MODELİ ÇEŞİTLERİ			
		Geleneksel Havayolu İş Modeli	Düşük Maliyetli Havayolu İş Modeli	Tarifersiz Havayolu İş Modeli	Bölgesel Havayolu İş Modeli
4. KAZANÇ	<b>4a) Maliyet Yapısı</b>				
	<b>Operasyonel Maliyetler</b>	havaalanı hizmetlerinden yararlanmaktadırlar varlıklarının kullanım oranları düşük (uçak, çalışan)	havaalanı hizmetlerinden yararlanmama eğilimindedirler (kapı, varlıkların kullanım oranı yüksek (uçak, çalışan)	Değişken	Değişken
	<b>4b) Gelir Akışı</b>				
	<b>Fiyatlandırma Yöntemi</b>	Farklı kabin sınıfına göre değişken	Etkin gelir yöntemi kullanılır	Piyasa	Piyasa
	<b>Fiyatlandırma Çeşidi</b>	Sunulan hizmetin bilet fiyatlarına dahil edilmesi (bundling)	Sunulan hizmetin bilet fiyatlarından ayrılması/bölünmesi (unbundling)	Sunulan hizmetin bilet fiyatlarına dahil edilmesi (bundling)	Sunulan hizmetin bilet fiyatlarına dahil edilmesi (bundling)
<b>Gelir Kaynakları</b>	Yolcu taşımacılığı	Yolcu taşımacılığı ve ek gelirler	Yolcu taşımacılığı	Yolcu taşımacılığı	

[1] European Low Fares Airline Association, 2004; Bieger&Agosti, 2005; Alamdari&Fagan, 2005; Bieger, & Wittmer, 2006; Rothkopf, 2009; Wensveen & Leick, 2009; Osterwalder & Pigneur, 2010; Koch, 2010; Rothkopf & Wald, 2015; Burghouwt, 2016; Urban & Klemm, 2016; Efthymiou & Papatheodorou, 2018; Urban, Klemm, Ploetner, & Hornung, 2018'den yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

## 2.4.İş Modeli Değişimi ve Etkileyen Faktörler

İş modeli kavramında olduğu gibi *iş modeli değişimi* kavramı konusunda da araştırmacıların yazında mutabık kalamadığı görülmektedir (Foss ve Saebi, 2017a). Değişim kavramı genel olarak “örgütsel varlığın şekli, kalitesi veya durumunun zamanla farklılaşması” olarak tanımlanmaktadır (Van de Ven ve Poole, 1995, s.521). İş modeli değişiminin, dönüşüm (Aspara, Lamberg, Laukia ve Tikkanen, 2013), evrim (Demil ve Lacocq, 2010), yenilikçilik (Teece, 2010; Foss ve Saebi, 2017a) veya yenileme (Doz ve Kosonen, 2010) gibi kavramlar ile dönüşümlü kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise iş modeli değişimi kavramı tercih edilmiştir.

İş modeli değişimi, örgütlerin yeni bir mantık arayışı ile paydaşlarına değer yaratması ve değer yakalaması için yeni yolların arayışı olarak tanımlanmaktadır. İş modeli değişiminde örgütler, müşterileri, hizmet sağlayıcıları ve ortakları için değer önerisinde bulunma ve gelir elde etme adına yeni yollar aramaktadırlar (Casadesus-Masanell ve Zhu, 2013, s. 464). Benzer şekilde farklı bir kaynağa göre de iş modeli değişimi, yeni değer önerilerinin yaratılması ve söz konusu değer önerilerini destekleyen iş sistemlerinin yeniden şekillendirilmesidir (Birkinshaw ve Ansari, 2017: 87). Dolayısıyla değer yaratılmasında algılanan mantığın değişimi de iş modeli değişimi olarak yorumlanmaktadır (Aspara ve diğ., 2013, s. 460).

Foss ve Saebi (2017b, s. 201) iş modeli değişimini “*iş modeli unsurlarının ve/veya unsurları birbirine bağlayan oluşumda tasarlanan yeni ve önemli değişiklikler*” olarak tanımlamaktadırlar.

İş modeli değişimi, bir veya birkaç unsurda yapılan değişiklik olabileceği gibi bazı çalışmalarda desenin tamamının iyileştirmesi ve değişimi şeklinde yorumlanmaktadır. İş modeli değişiminin, örgütler üzerinde bir etkisi bulunduğu için örgütsel bir değişimi gerekli kılacağı belirtilmektedir (Rothkopf ve Wald, 2010, s. 356-357). Snihur ve Zott (2013, s.5) iş modeli değişimini, “*rakip örgütlerin olduğu endüstri için yeni olan, örneği olmayan yeni bir iş modelinin ortaya çıkması*” olarak yorumlamaktadırlar.

İş modeli değişiminde radikal bir değişiklik de örgütün farklı, mevcut iş modeline alternatif fakat ayrı bir iş modelini bünyesine katması olduğu belirtilmektedir (Doz ve Kosonen, 2010; Fjeldstad ve Snow, 2018 ).

Khanagha, Volberda ve Oshri (2014, s. 324) çalışmalarında iş modeli değişikliğinin, iş modeli unsurlarındaki değişikliklerden, mevcut iş modelinin genişletilmesine, paralel iş modeli sunulmasına, mevcut iş modeli yerine farklı bir iş modeli sunularak mevcut iş modeline zarar vermeye kadar değişebileceği belirtilmektedir.

Dolayısıyla yazında da iş modeli değişikliğinin derecesi süren bir tartışmadır ve araştırmacılar arasında, iş modeli değişikliğinin örgütün kendisi için yeniliklerin olması şeklinde yorumlanabileceği gibi, sektörde yeni bir iş modelin oluşması şeklinde de yorumlanabileceği ifade edilmektedir. Yazarlar bu noktada literatüde iş modelinde yaşanan küçük veya büyük çaplı değişikliklerin de iş modeli değişimi için anlamlı olacağını belirtmektedirler (Foss ve Saebi, 2017b, s. 211; Fjeldstad ve Snow, 2018: 36 ).

Snihur ve Zott (2013, s. 11) iş modeli değişiminde, ürün, süreç ve yönetim tekniği yeniliklerine kıyasla meşruiyeti elde etme noktasında daha fazla zaman ve çaba sarfedilmesinin gerekli olduğunun altını çizmektedirler. Bu durumun yaşanmasının sebebinin de, iş modeli değişiminde daha çok paydaşın mevcut olmasının, süreçte daha fazla norm ve kuralların yıkıldığı ve iş modeli değişiminde örgütün kendisinin de etkilenmesinden kaynaklı olduğu belirtilmiştir.

Günümüzde, internetin ve e-ticaretin büyümesi, faaliyetlerinin dış kaynaklar yolu (outsourcing) ile veya farklı ülkelerde faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (offshoring), finansal hizmet endüstrisindeki kısıtlar, örgütlerin iş yapma şekillerini, iş modellerini değiştirmiştir. Örgütlerin para kazanma yöntemleri, ölçek ekonomisinin önemli olduğu ve değer kazanmanın nispeten basit olduğu dönem olan sanayi dönemi ile kıyaslandığında değişmiş, işletmeler sattıkları ürünleri teknoloji ve entelektüel sermaye ile donatmışlardır (Teece, 2010, s. 174). İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişim, özellikle internetin yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması, bilgi işlem ve iletişim maliyetlerini düşürmüş, bu durum işletmelerin değer yaratma ve dağıtım yöntemlerinin gelişmesini sağlamıştır (Zott ve diğ., 2017: 1025). Örneğin, çevrimiçi perakendecilik günümüzde meşru bir iş modeli olmasına rağmen Amazon işletmesinin sektöre ilk girdiğinde paydaşları tarafından kabul görme açısından zorluk yaşadığı belirtilmiştir (Snihur, & Zott, 2013, s. 10). Yazarlar 1990'larda Amazon'un yeni iş modelinin bilişsel meşruiyetinin olmayışının altında bilgi ve alışkanlığın olmamasının yattığını belirtmişlerdir.



Amazon'un meşruiyet kazanma amacıyla bilindik iş modelleri ve mevcut sektör örnekleri ile sürecin nasıl işlediğini anlatmaya çalıştığı belirtilmiştir (Snihur, & Zott, 2013, s. 10).

Bunun dışında Magic, Secret gibi çevrimiçi perakendecilik hizmet sunan işletmeleri inceleyen diğer bir çalışmada da çevrimiçi perakendecilik konusu ile ilgili en temelde ürünlerin değerlendirilmesi ve ödemelerin nasıl yapılacağı noktasında bir kafa karışıklığının yaşandığı belirtilmektedir (Sentos ve Eisenhardt, 2009, s. 650).

IBM araştırma merkezinin yöneticiler üzerine yaptığı araştırmaya (IBM Global Business Services, 2006) göre, rekabet baskısı yöneticileri iş modeli değişikliğine yönlendirmektedir (Pohle ve Chapman, 2006; Amit ve Zott, 2012), başka bir deyişle iş modeli yeniliği, yöneticiler tarafından rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir (Foss ve Saebi, 2015, s. 2). Teece (2010, s. 173)'e göre de iş modeli yeniliği, değişikliği iş modelinin yeteri kadar farklı ve taklit edilmesi zor olması durumunda rekabet avantajı sağlamaktadır. Yöneticiler, yeni ürünleri ötesinde, müşteri taleplerini geleneksel olmayan yollar ile sağlayan yeni bir iş modellerini düşünmeleri gerekmektedir (Fitzroy, 2012, s. 73).

İş modeli değişimine etki eden faktörler, süreçler ve olanaklar ile ilgili yapılmış çalışmalar olmakla birlikte (Saebi ve diğ. 2017) örgütlerin kendi iş modellerini dış tehdit ve fırsatlara yanıt vermeye yönelik nasıl değiştirdikleri ve çevreye uyum sağladıkları ile ilgili kısıtlı bilgi bulunmaktadır (Saebi ve diğ. 2017, s. 567). Ayrıca, iş modeli yazını incelendiğinde iş modeline etki eden unsurların genellikle iç faktörler ile ilişkilendirildiği, dış faktör olarak genellikle müşteri ihtiyaçlarının ne olduğu ve müşterilerin neleri değer olarak algıladıklarına odaklandıkları ve buna göre de hangi iş modellerinin başarılı olduğunun analizinin yapılmaya çalışıldığı belirtilmektedir (Vaskelainen ve Münzel, 2017, s. 9).

İş modeli değişiminde rol oynayan faktörler arasında, makro düzeyde, örgütü çevreleyen kurumlar ve kurumsal mantıkların olduğu belirtilmektedir (Ocasio ve Radoynovska, 2016; Vaskelainen ve Münzel, 2017; Laasch, 2018). Kurumsal mantıkların çerçevesinde incelenen konuların yazında çok az olması ve gelecekte bu konulara odaklanılması gerektiği bazı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir (Foss ve Saebi, 2017b).

Vaskelainen ve Münzel (2017) çalışmalarında Almanya’da araç paylaşım sektöründe mevcut iş modellerinin değişimini incelemiş ve kurumsal mantıkların iş modeli değişimine olan etkisini ortaya çıkarmışlardır. Yazarlar araç paylaşım sektörüne hâkim birbirinden farklı iki iş modellerinin değişimini analiz etmişlerdir. Söz konusu iş modellerinden biri, anlık bir ihtiyacı karşılamaya yönelik hizmet sunan, müşterisine istediği noktada arabasını bırakma imkânı veren, genellikle belli bir üreticiden alınan küçük arabalardan oluşan bir filoya sahip ve kiralanan dakikaya göre fiyat veren örgütlerin sahip olduğu “serbest yolculuk imkânı sunan iş modelidir (free-floating)” . Diğer bir iş modeli ise önceden belirlenen saat aralığında çift yönde yolculuk seçeneği sunan, çeşitli türde araçlardan oluşan filoya sahip olan, mesafe ve saate göre fiyat uygulayan, çevreye duyarlı örgütlerin sahip olduğu “duraklara bağlı kalarak yolculuk imkânı sunan (station-based)” iş modelidir. Söz konusu iki iş modellerinin farklı yönlerde değişmesinin, sahip oldukları farklı kurumsal mantıkların etkisi ile gerçekleştiği belirtilmektedir. Yazarlara göre serbest yolculuk imkânı sunan iş modeline sahip olan örgütler işletme mantığına sahipken, duraklara bağlı kalarak yolculuk imkânı sunan iş modeline sahip olan örgütler de topluma hizmet mantığına sahiplerdir.

Ayrıca, iş modeli değişimine ivme kazandıran unsurlardan bir diğerinin de internet erişim imkânının büyümesi olduğu belirtilmektedir. Örgütler müşterilerine nasıl değer sunacakları, müşterilere sunacakları yeni bilgi hizmetlerinin dağıtımını ile neler kazanacakları önemli birer unsurdur (Teece, 2010, s. 174).

### 3. BÖLÜM: İLGİLİ YAZIN

Çalışmada web of science, scopus gibi veritabanları aracılığı ile iş modeli çalışmaları incelenmiştir. Ayrıca, dergi bazında da *Journal of Management*, *Administrative Science Quarterly*, *MIS Quarterly*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Annals*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Perspectives* veritabanları incelenmiştir.

Veri tabanlarında ilgisiz kelimeleri araştırma dışında tutmak amacıyla tırnak işaretleri içerisinde “iş modeli”, “iş modeli değişimi” “iş modeli yeniliği” gibi kavramlar *başlık*, *anahtar kelimeler*, *özet* ve *tam metin* gibi farklı seçenekler ile araştırılmış ve elde edilen çalışmalar tez kapsamına dâhil edilmiştir. Ayrıca, konu ile ilgili olabilecek diğer çalışmalar da “iş modeli” kavramının, veri tabanlarında *çalışmanın tam metni* seçeneği tercih edilerek taranmış ve çalışmalar incelendikten sonra ilgisiz olduğu düşünülen çalışmalar kapsam dışı tutulmuş diğer çalışmalara da yer verilmiştir.

Veri tabanları aracılığı ile tam metine erişilemeyen çalışmalar researchgate, academia veya kurum e-posta adresleri vasıtasıyla talep edilmiş ve bu yolla gönderilmiş çalışmalar ilgili olması durumunda araştırma kapsamına alınmıştır. Çalışmada kitap eleştirileri, akademik olmayan yazılar, sadece özet bölümüne erişilebilen bildiri ve makaleler kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırma süresinde, çalışmaların kaynakçalarından yararlanarak farklı çalışmaları da araştırma gereği duyulmuştur. Bu kapsamda araştırma ile ilgili olabilecek çalışmalar da incelenmiştir.

Lisansüstü tezler için Türkiye’de YÖK tez veritabanı ile Proquest tez veri tabanından yararlanılmıştır. Çalışma sayısının artırılması için Google Scholar veri tabanı aracılığı ile yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramının temel çalışmalarına atıfta bulunulan iş modeli çalışmaları da incelenmiştir.

Ayrıca, çalışmada uygulama odaklı olan Sloan Management Review, Harvard Business Review, INSEAD, California Management Review gibi dergilerde yayınlanmış çalışmalara da yer verilmiştir.

### 3.1.İş Modeli

Çalışmanın bu bölümünde, iş modeli ilgili farklı tarihlerde, farklı sayıdaki çalışmaları inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

**Tablo 3.1.** İş Modeli ile ilgili çalışmaları inceleyen çalışmalar

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	İncelenen Çalışma Sayısı / Yıllar	Elde Edilen Sonuçlar
Ghaziani ve Ventresca, 2005	İş modeli kavramının genel yönetim makalelerinde yayılımını analiz etmek	1729 / 1975-1994	Çalışmada, iş modeli kavramının özellikle 1990'dan sonra gözle görülebilir derecede arttığı ifade edilmiştir.
Zott ve diğ., 2011	Çalışmanın amacı, iş modeli ile ilgili çalışmaları kapsayan yazın taraması yaparak iş modeli çalışmalarını analiz etmek	103 / 1975-2009 (s.1020-1021)	İncelenen çalışmalar neticesinde, iş modeli ile ilgili uzlaşmanın sağlandığı konulara yer verilmiştir. Bunlar, (1) İş modelinin yeni bir araştırma birimi olduğu (2) İşletmelerin nasıl iş yaptığının açıklanması için sistem seviyesinde, bütüncül bir yaklaşımı vurguladığını (3) işletme faaliyetlerinin, önerilen iş modeli kavramlarında önemli bir rol oynadığı ve (4) iş modelinin, değerini nasıl yaratılıp kazandığını açıklamaya çalıştığıdır.
Lambert ve Davidson, 2013	Çalışmanın amacı, 1996-2010 yılları arasında yayınlanmış iş modeli ile ilgili ampirik çalışmaları analiz etmek	69 / 1996-2010 (s.668)	İş modeli ile ilgili çalışmalarının üç ana başlıkta toplanabileceği belirtilmiştir. Bunlar sırasıyla, işletmeleri sınıflandıran çalışmalar, iş modeli ve performans ilişkisini inceleyen çalışmalar ve iş modeli yeniliği konusuna odaklanan çalışmalar.
Bergiante ve diğ., 2015	İş modeli ve hava taşımacılığı endüstrisine yönelik yapılmış çalışmaları kapsayan temel dergileri, çalışmaları yapan başlıca araştırmacıları ve çalışmaların kapsandığı coğrafik alanları bibliyometrik analiz ile analiz etmektedir.	497/1990-2002 (s.941, 956)	Çalışmaların en fazla İngiltere, Amerika ve Tayvan'daki araştırma merkezleri tarafından basıldığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.1.** İş Modeli ile ilgili çalışmalarını inceleyen çalışmalar (devamı)

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	İncelenen Çalışma Sayısı / Yıllar	Elde Edilen Sonuçlar
Wirtz ve diğ. 2016	İş modeli çalışmalarının mevcut durumunu ortaya koymak ve geleceğe yönelik araştırma önerisinde bulunmak	681 / 1965-2013	Araştırmaların dört temel odağı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar: inovasyon, değişim ve gelişim, performans ile kontrol ve tasarımıdır.
Massa ve diğ. 2016	Araştırmacıların iş modelini ve iş modeli fonksiyonunu nasıl tanımladıklarını analiz etmek	216/1996-2016 (s.8-9)	Çalışmada, iş modeli kavramlarının üçe ayrılabilceği belirtilmiştir. Bunlardan ilki, işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen “işletme nitelikleri” anlamında iş modelleri, bilişsel/dilsel şema olarak iş modelleri ve işletmenin nasıl faaliyette bulunduğunu anlatan resmi kavramsal açıklama.
Foss ve Saebi, 2017b	Çalışmanın amacı, 2000-2015 yılları arasında yayınlanmış iş modeli inovasyonu çalışmalarının yazındaki seyrini analiz etmektir.	150 /2000-2015 (s.200)	Araştırmanın sonucunda yazında yer alan iş modeli inovasyonu ile ilgili çalışmaların dörde ayrıldığı tespit edilmiştir. Bunlar sırası ile (I) iş modeli ile iş modeli değişiminin kavramlaştırılmasına yönelik çalışmalar, (II) iş modeli yeniliğini örgütsel değişim süreci olarak değerlendiren çalışmalar, (III) iş modeli inovasyonunu bir çıktı olarak değerlendiren çalışmalar ve (IV) son olarak iş modeli inovasyonun sonuçlarını inceleyen ve genellikle performans ile ilişkilendiren çalışmalar. (s. 206-208, 221)

### 3.1.1. İş modeli değişimi

Çalışmanın bu bölümünde, iş modeli değişikliğini ele alan çalışmalara yer verilmektedir.

**Tablo 3.2.** İş Modeli Değişimi ile ilgili çalışmalar

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Mitchell and Coles, 2003	Araştırmanın amacı, yenilikçi iş modelinin işletmelerin yeni kategorileri için nasıl sembolik bir iş modeli haline geldiğini örnek olay yöntemi ile incelemek ve medya yansımaları ile analiz etmektir.	Araştırmada, iş modelinin simge bir iş modeli haline gelmesinin üç farklı aşamada gerçekleştiğini ortaya çıkarmaktadır. Yeni bir iş modelinin öncelikle metaforlar, benzeşmeler ile basında yer aldığını, daha sonra meşruiyetinin arttığını ve kanıksamanın gerçekleştiğini iş modelinin ve işletmenin meşruiyetini kazandığını son aşamada ‘örnek bir iş modeli’ ifadelerinin basında yer aldığını belirtilmiştir.
Markides ve Charitou, (2004)	Çalışmada, mevcut iş modeli haricinde işletmelerin yeni iş modellerini benimseme sürecinde mevcut iş modelinin etkisinin azalmasına veya zarar görmesine sebebiyet verip vermeyeceğinin ve söz konusu bu etkinin nasıl yönetilebileceğinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.	Çalışma, koşul bağımlılık kuramından yola çıkarak, havayolları dâhil toplamda 98 farklı örgütten alınan 115 anket sonuçlarının analizi ile aynı işletmeye ait farklı iş modellerinin farklı koşullar özelinde ayrılmasının veya birleştirilmesinin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, iki iş modelinin bir arada olmasına veya ayrılmasına yönelik verilecek kararlarının, iş modelleri arasındaki çatışmanın ve benzerliğin olması ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Çatışmanın az olduğu ve benzerliğin çok olduğu iş modellerine sahip örgütlerin performanslarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.
Cavalcante, Kesting, & Ulhøi, (2010)	Çalışmanın amacı, mevcut iş modellerinin kavramlaştırılması ve yeni sınıflandırma önerisinde bulunulmasıdır.	İş modeli değişiminin yeni sınıflandırması ve aktörün iş modeli değişikliği ihtiyacını fark edebilmesi açısından önemli olduğunu öne sürmüşlerdir.
Casadesus-Masanell ve Zhu, 2013. 467	Çalışmanın amacı, sponsor temelli iş modeli inovasyonuna odaklanarak, pazara yeni giren işletmeler ile mevcut işletmeler arasındaki stratejik ilişkileri analiz etmek	Çalışma, rakiplerin iş modeli inovasyonu aracılığı ile birbirini tamamlamaları ve aynı müşteri segmenti için farklılaşmış ürünler ile rekabet etmeleri durumunda kar elde edebileceklerini göstermektedir. Yazarlar ayrıca, pazara yeni giren işletmelerin mevcut geleneksel iş modelini tercih etmeleri durumunda mevcut işletmelerin inovasyonu öğrenmediklerini iddia etmektedirler.
Enkel, & Mezger (2013).	Araştırmacının amacı, örgütlerin yeni bir iş modeline imkân sağlayan benzerlikleri nasıl elde ettikleri ve sektörler arası taklit etmenin nasıl gerçekleştiğini açıklamaktır.	Çalışmada, çoklu örnek analizi ile girişimcilerin farklı sektörlerdeki iş modellerinin bazı unsurlarını taklit etmek için kasıtlı eylemlerde bulduklarını ve yeni sektörlerde söz konusu iş modeli unsurlarını uyumlaştırdıklarını bulgulamışlardır

**Tablo 3.2. İş Modeli Değişimi ile ilgili çalışmalar (devamı)**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Bekmezci, 2013	Çalışmanın amacı, örgütlerin iş modeli değişikliği ile rekabet avantajı kazanılmasında dikkat edilmesi gereken unsurları tespit etmektir.	Çalışmada, iş modeli yeniliğinin daha önce hitap edilmemiş müşterilere hitap edilmesi durumunda, yeni bir iş modeliyle yeni bir teknolojiden yararlanmak için bir fırsat olduğunda, sektörde bir sorunun çözümünün önemli olduğu durumda ve ucuz/kalitesiz ürün/hizmet sunumunun ortadan kaldırılması ihtiyacı doğduğunda gerçekleşmesinin uygun olacağı öne sürülmektedir.
Cozzolino, Rothaermel, & Verona, (2017)	Çalışmanın amacı, 1995-2016 yılları arasında yayınevi iş modelinin, farklı iş modellerinin ortaya çıkması karşısındaki dönüşümünü incelemektir.	Çalışmada, yeni iş modellerinin yarattığı fırsatlar ve tehditler karşısında örgütün iş modelini yenilediği ve dış bilgiye erişimini artırdığı tespit edilmiştir.
Sund, Villarroel, & Bogers, (2014)	Çalışmanın amacı, posta sektöründe yeni iş modelleri karşısında örgütün hangi konulardan kendini yenilediğini ortaya çıkarmaktır.	Çalışma, posta hizmet sağlayıcılarının iş modelini geliştirme ( <i>exploitation</i> ) ve iş modelini keşfetme ( <i>exploration</i> ) şeklinde iki aşamada yenilediklerini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca iş modeli keşif sürecinde dört farklı durumun yaşanabileceği belirtilmektedir: (i) kaynakların kullanımında çatışma (ii) bilişsel kısıt (iii) yeniden tasarım (iv) kabiliyetlerin gelişimi.
Foss ve Saebi (2017a)	Çalışmanın amacı, iş modeli ve iş modeli inovasyonu fenomeninin doğasının ne olduğunu ve konuya nasıl yaklaşılması gerektiği ile ilgili tartışmaya katkıda bulunmak ve İş Modeli ve İş Modeli İnovasyonu konusunu, "kötü durum" sorun çözme süreci algısından uzaklaştırıp paradigmatik sonuca doğru taşınmasını sağlamaktır.	Tamamlayıcılık, iş modeli yapısının anahtar bir boyutunu teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bu durum İş Modeli İnovasyonun kapsam ve yenilik açısından boyutlandırılabilirliğini göstermiştir.
Saebi, Lien, & Foss, (2017)	Çalışmanın amacı dış tehdit ve fırsatlar karşısında iş modeli değişimini analiz etmektir.	Çalışmada, 1196 Norveç menşeli işletmelerden elde ettikleri verilerden yola çıkarak araştırmacılar, örgütlerin iş modellerinin fırsatlardan ziyade tehditlerin etkisi ile yenilediklerini ve pazar gelişiminin de mevcut pazardaki pozisyonunun korunmasına kıyasla daha uygun olacağı öne sürülmüştür.
Snihur, & Zott, (2019).	Çalışmanın amacı, kurucu üyelerin iş modeli yeniliğini nasıl gerçekleştirdiklerinin ortaya çıkarılmasıdır.	Çalışmada araştırmacılar, örgütün kurucularının sahip olduğu araştırma davranışı, düşünce tarzı ve karar verme eğilimini içeren kurucunun yenilik eğiliminin iş modeli yeniliğini şekillendirdiğini bulmuşlardır.

### 3.1.2. Örgüt kuramları bağlamında iş modelleri

Genel olarak yeni kurumsal kuramın, örgütsel yapıların ve uygulamalarının nasıl kurumsallaştığını ve yayıldığını (Özen ve Yeloğlu, 2006, s. 48); kurumsal yapının, iş modeli değişimini nasıl kısıtladığını veya değişime nasıl olanak sağladığını anlama konusuna açıklık getireceği belirtilmektedir (Foss ve Saebi, 2017b, s. 219). Örneğin, belirli iş modeli değişimlerinin, diğerlerine kıyasla nasıl meşruiyet kazandığını anlama noktasında söz konusu kuramın yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanda olduğu gibi, karayolu ulaşım alanında Uber, konaklamada Airbnb gibi işletmelerin iş modellerinin yaygınlaşmasının, kendi alanlarındaki geleneksel işletmeler açısından yıkıcı olarak değerlendirildikleri için rekabet hukuku çerçevesinde sıklıkla engellenmesi örnek olarak verilebilmektedir (Foss ve Saebi, 2017b, s. 219). İş modellerinin standartlaşmasının da örgütsel alanda rol oynayanların maruz kaldığı kurumsal baskıdan kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Kurumlar örgütsel alandaki aktörlerin faaliyetlerinin benzemesine yol açmaktadır (Decker, 2017, s. 199). Diğer yandan işletmelerin varlıklarını sürdürmek için farklı işletmelerin sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç duymaları ve söz konusu kaynaklara erişim için farklı yöntemler izlemeleri kaynak bağımlılığı kuramının temel meselesidir. İşletmeler ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmek için ve yaşadıkları belirsizliği azaltmak için kaynak sağlayan işletmeler ile doğrudan işbirliğine gidebilmekte, örgütler arası topluluklara üye olabilmekte, çevreye uygun yönetici değişikliğine gidebilmekte, birleşme, satın alma, ortak girişimler oluşturarak çözebilmektedir. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etme amacının iş modeli değişikliğini etkileyip etkilemediği veya buldukları örgütsel alandaki kurumlar, kurumsal mantıkların etkisinde iş modelini değiştirip, değiştirmedikleri tezin ana konusunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmacı tarafından erişilen, söz konusu örgüt kuramları bakış açısıyla iş modelini inceleyen çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.



**Tablo 3.3. Örgüt Kuramı Bağlamında İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Snihur ve Zott, (2013)	Araştırmanın amacı, örgütlerin meşruiyet sağlama ve taklit edilme noktasında nasıl denge sağlayabileceklerini anlatmaktır. Ayrıca yazarlar iş modeli yeniliği için meşruiyetin nasıl kazanıldığını ve taklit etme olasılığının azaltılmasına yönelik stratejilerin neler olduğunu açıklamaktadır.	Yazarlar, iş modeli yeniliği yapan örgütlerin meşruiyet kazanmalarının, pek çok sayıda paydaşın mevcut olması ve kural yıkıcı bir doğasının olması sebebiyle zor olacağı iddia etmişlerdir. Ayrıca, meşru olma ve taklit edilme arasındaki dengenin güçlü bir iş modeli yeniliğinin olması durumunda kurulabileceği ve bunun da performansı artırma olasılığını yükselteceği düşüncelerini öne sürmüşlerdir
Ocasio ve Radoynovska, (2016)	Çalışmanın amacı kurumsal çoğulculuğun, iş modeli ve yönetim stratejileri üzerinden stratejik tercihlerin farklılaşmasını nasıl etkilediğini ve kurumsal karmaşıklığın örgütsel deneyimlerinin farklı stratejik tepkilere nasıl yol açtığını ortaya çıkarmaktır	Stratejik örgütsel seçimler, mevcut kurumsal mantıklar tarafından şekillenmektedir ve kurumsal çoğulculuk iş modellerini eşbiçimli hale getirmekten ziyade birbirini farklılaştırmaktadır.
Landau ve diğ., (2015 ve 2016)	Çalışmanın amacı, gelişmekte olan piyasaya girişte iş modeli uyumu için izlenen sürecin ne olduğunu ve bu süreçte iş modelinin hangi unsurların ne ölçüde uyumlaştırıldığını ortaya çıkarmaktır.	Almanya'nın otomobil üreticisinin Hindistan'da gerçekleştirdiği iş modeli uyumlaştırma sürecinden hareket ederek, gelişmekte olan ülkelerde iş modeli uyumlaştırma sürecinin genel anlamda (i) uluslararası genişleme ( <i>international extension</i> ), (ii) yerelde var olma ( <i>local emergence</i> ), (iii) yerelde genişleme ( <i>local expansion</i> ) ve (iv) yerelde pekişme ( <i>consolidation</i> ) olmak üzere dört aşamadan oluşabileceğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre her bir aşama, iş modelinin bir boyutu ile eşleşmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin öncelikle değer önerisini ve değer yakalamayı uyumlaştırdığı bunu takiben her bir boyutun uyumlaştırıldığı tespit edilmiştir.
Laïfi & Josserand, (2016)	Çalışmanın amacı, yayın sektörüne yeni bir iş modelini getiren örgütün meşruiyet kazanma çabasını yeni kurumsal kuram açısından ortaya koymaktır.	Çalışma, meşruiyetin doğası, meşruiyetin konusu, bağlamı ve hedef kitlesi olmak üzere dört boyuta dayanan meşruiyet elde etme stratejisinin izlendiği ortaya çıkarılmıştır.
Vaskelainen ve Münzel, (2017)	Çalışmanın amacı, Alman araç paylaşımı sektöründeki iş modeli gelişiminde kurumsal mantıkların etkisini açıklamak	Çalışmaya göre serbest yolculuk imkânı sunan iş modeli ( <i>free-floating</i> ) ve duraklara bağlı kalarak yolculuk imkânı sunan iş modeli ( <i>station-based</i> ) olmak üzere iki farklı iş modellerinin farklı şekillerde gelişmesinin pazardaki aktörlerin farklı kurumsal mantıklara sahip olmasından kaynaklandığı bulgulanmıştır
Laasch, (2018)	Araştırmanın amacı sürdürülebilir iş modeline hangi mantıkların etki ettiği, özelliklerinin ne olduğu ve sonuçta nelerin elde edileceğini açıklamaktır.	Yazarlar, örgütlerin homojen ve heterojen değer yaratma mantıklarının kurumsal mantıklar tarafından şekillendiğini öne sürmüşlerdir. Sürdürülebilir iş modeli de birden fazla kurumsal mantığın etkisi altındadır.

### 3.2.Havayolu İş Modeli

Havacılık tarihinde tarifeli ve düzenli taşımacılığının I. Dünya savaşı akabinde posta hizmeti ile başladığı sonrasında 1930'lu yıllarda daha büyük uçakların ortaya çıkması ile yolcu taşımacılığının gelişmeye başladığı belirtilmektedir (Bieger ve Wittmer, 2006). Büyük uçaklar ile yolcu taşımacılığı hizmeti sunan havayollarının iş modelleri incelendiğinde II. Dünya savaşından sonra geleneksel havayolu iş modeline sahip bayrak taşıyıcı havayollarının havacılık sektörüne hâkim olduğu görülmektedir. Söz konusu havayolları, yüksek oranda devlet desteği almakta ve ulusal/uluslararası kurallar ile düzenlenen pazarda tarifeli olarak noktadan noktaya uçuş gerçekleştirmekteydiler (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122; Lohmann ve Bojana, 2018, s. 140). Geleneksel havayolu iş modeline sahip olan havayolları genellikle iş amaçlı seyahat eden yolcuların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak geliştirilmişlerdir (Taneja, 2004, s. 29). Burada dikkat çeken unsur, eskiden geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının günümüzdeki topla dağıt sisteminden ziyade düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan işletmeler gibi noktadan noktaya uçuyor olmalarıdır.

Sonrasında Amerika'da 1978'de Avrupa'da 1988-1997 yılları arasında başlayan havayolu serbestleşme hareketleri, geleneksel havayollarının, topla-dağıt ağ sistemi ile faaliyetlerini sürdürmesini sağlamıştır (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122). Topla-dağıt sistemi, aynı uçuş bağlantıları ile yüksek doluluk oranına erişim imkânı sağlamıştır (s.125).

Tarihsel süreçte havayolu taşımacılığında iş modelleri, iç ve dış etkiler sebebiyle yapısal olarak iç içe geçmiş durumdadır (Efthymiou ve Papatheodorou, 2018, s. 122). Artan rekabet ile bazı havayolları kendilerini değiştirmiş veya farklı iş modeli unsurlarını kendilerine uyumlaştırmıştır. Örneğin, geleneksel havayolu iş modeline sahip olan Swiss International Airline, düşük iş modelindeki fiyat politikalarını ve hizmet anlayışını benimsemiştir. Diğer yandan düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan Air Berlin ise, geleneksel havayolları seviyesinde hizmet standardı sunmaya başlamıştır. Bu durum iş modellerinde yakınsamanın mı gerçekleştiği veya yeni iş modellerinin mi ortaya çıktığı tartışmasını beraberinde getirmiştir (Bieger ve Agosti, 2005, s.41).

Geleneksel havayollarının düşük maliyetli iş modellerine sahip olan havayolları ile rekabet edebilmek adına birden fazla iş modellerini bünyesine katmaya başladıkları görülmektedir. Örneğin, Singapore Havayolları 1989 yılında öncesinde Tradewinds adını

verdiği ve sonrasında 1992 yılında Silk Air olarak isim değişikliğine giden noktadan noktaya uçuş gerçekleştiren düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayolu işletmesini kurduğu ve başarılı olduğu diğer yandan da Continental Havayollarının Continental Lite işletmesini; British Airways'ın GO işletmesini ve KLM işletmesinin Buzz işletmesini kurduğu belirtilmiş fakat söz konusu havayollarının girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlandığı ifade edilmiştir (Markides ve Charitou, 2004, s.22,25). Aynı şekilde LAN havayolları da kısa uçuş hatları için düşük maliyetli havayolu iş modeline ve uzun uçuş hattı için geleneksel iş modeline sahiptir. Söz konusu iki farklı iş modelinin değer yaratma ve sunmada farklı iki mantığı sergilediği ifade edilmektedir (Snihur ve Tarzijan, 2018, s.52).

Çalışma kapsamında erişilen, havayolu iş modellerini inceleyen çalışmalar Tablo 3.4.'te verilmiştir.

**Tablo 3.4. Havayolu İş Modellerini İnceleyen Çalışmalar**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Sarılgan, (2011)	Çalışmanın amacı, bölgesel havayolu taşımacılığının mevcut durumunu değerlendirmek ve sektör yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen veriler ışığında Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığının geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği ortaya koymaktır.	Çalışma neticesinde, görüşülen sektör temsilcilerinin bölgesel havayolu işletmesini tanımında, Türkiye’de bölgesel havayolu taşımacılığının olup, olmadığı konusunda uzlaşa sağlanmadığını fakat bölgesel havayolu taşımacılığının geliştirilmesi durumunda bölgeye katkı sağlayacağı konusunda uzlaşıldığı belirtilmiştir.. Bölgesel havayolu taşımacılığının geliştirilmesi noktasında yasal düzenlemelere, desteğe, yerel yönetimlerin veya özel kurumların özendirilmesine ve maliyet düşürücü uygulamalara gerek duyulduğu ifade edilmiştir.
Şengür & Şengür (2012)	Çalışmanın amacı, yazındaki iş modeli bileşenlerinin havayolu iş modelleri açısından değerlendirilmesidir.	Çalışmada, Chesbrough ve Rosenbloom (2002) tarafından önerilen iş modeli bileşenlerinin, havayolu iş modelleri arasındaki ayrımın gözlemlenmesini sağladığı ifade edilmiştir.
Taşçı & Yalçınkaya (2015)	Çalışmanın amacı, bağlı düşük maliyetli havayolu olan AnadoluJet örneğinin, diğer örnekler ve yazında ortaya konan başarı faktörleri bağlamında betimsel olarak ortaya koyulması ve Pegasus Havayolları ile karşılaştırarak belirli iş modeli unsurlarının analiz edilmesidir.	Çalışmada, Anadolu Jet Havayolu özellikle iç hat uçuşlarında Pegasus Havayolları ile rekabet edilmesi için kurulduğu, iki havayolunda iç hatlarda uçtuğu noktalarının çoğunun örtüştüğü belirlenmiştir.
Yılmaz, (2017)	Çalışmanın amacı, düşük maliyetli iş modelinin gelişim sürecini incelemek ve geleceğe yönelik durumu değerlendirmektir.	Çalışmada, düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayollarının, geleneksel havayolu iş modeline sahip olan havayollarına kıyasla gelecekte büyümeye devam edeceği öne sürülmüştür.
Şengür & Şengür (2017)	Çalışmanın amacı, havayollarının kendi iş modellerini ve iş modelini oluşturan unsurları nasıl tanımladıklarını ortaya çıkarmaktır.	Çalışmada, 50 büyük havayollarının kendilerini, iş modeli boyutları olan değer önerisi, pazar segmenti, değer zinciri ve kar yapısı üzerinden tanımladıklarını ortaya koymuşlardır.

**Tablo 3.4.** Havayolu İş Modelleri ile ilgili Çalışmalar(devamı)

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Pearson, Pitfield, & Ryley, (2015)	Çalışmanın amacı, geleneksel, düşük maliyetli iş modeline sahip havayolları ile geleneksel havayolu bünyesindeki düşük maliyetli havayolları açısından soyut kaynakların rolünü kaynak temelli yaklaşım açısından incelemek	Çalışmada, 49 Asya havayollarının, belirlenen 36 soyut kaynağı değer, nadir olma, kolay taklit edilememe ve ikame edilememe açısından değerlendirilmesi neticesinde soyut kaynak olarak slot, marka, ürün/hizmet itibarının ilk üçte yer aldığı tespit edilmiştir. Havayolları bazında ise geleneksel havayolları açısından rekabet avantajı sağlayan kaynaklar sıralamasında ilk üçte ürün/hizmet itibarı, marka ve slot yer alırken; düşük maliyetli havayolları ile geleneksel havayolu bünyesindeki düşük maliyetli havayolları açısından ise ilk üçte slot, marka ve yönetsel yeterlilik / deneyim olarak sıralanmıştır.
Snihur ve Tarzijan, 2018,	Çalışmanın amacı çoklu iş modeline sahip olan işletmelerin yaşadığı karmaşıklığı analiz etmektir.	Çalışmada, benzer faaliyetlerin ve ortakların paylaşımı ile faaliyetlerin ve ortakların yeniden düzenlenmesi kompleksliğin en önemli boyutları oldukları öne sürülmektedir. Ayrıca iş modeli karmaşıklığının, merkezileşmiş ve adi merkezileşmiş kara alma süreçleri açısından örgütsel tasarım ile uyumlu olması gerektiği savunulmaktadır.

### 3.2.1. Havayolu iş modeli değişimi

Değişen havayolu iş modelleri hem sektör temsilcilerinin hem de akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. Gillen (2006, s. 369) çalışmasında havayollarının, iş modellerini çevre ile uyumlu bir şekilde değiştirmemeleri durumunda faaliyetlerini sürdüremeyeceklerini iddia etmektedir. Wensveen ve Leick (2009) de aynı düşünceyi paylaşmakta ve iç ve dış etkilerin mevcut iş modellerinin değişmesine ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına yol açtığına altını çizmektedir. Örneğin Air Canada sunduğu hizmetleri ayrıştırmış ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi imkânı sunmaya başlamıştır. Aer Lingus havayolu sahip olduğu geleneksel havayolu iş modelini, uzun hatlara odaklanan düşük maliyetli havayolu iş modeline dönüştürmüştür. Düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan JetBlue havayolu ise geleneksel havayolu iş modeline sahip olan havayolları gibi müşterilerine kolaylıklar sunarak iş modelinde değişikliğe gitmiştir. JetBlue, uçak içi hizmetlerde iyileştirmeye gitmiş, deri koltuklar ve koltuk arkasında canlı tv hizmeti sunmaya başlamıştır (Wensveen ve Leick, 2009, s. 127). JetBlue iş modeli değişikliği, düşük maliyetli havayolu iş modelinden melez iş modeline bir dönüşüm olarak yorumlanmış ve söz konusu değişiklik bulgulanmıştır (Corbo, 2017).

Diğer önemli bir konu da melez (*hybrid*) havayolu iş modellerinin havacılık örgütsel alanında görünür olmaya başlamasıdır. Melez iş modelini benimseyen havayolları genellikle geleneksel havayolu iş modeline sahip havayolları ile düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarının bazı özelliklerini birleştiren havayollarıdır (Jean ve Lohmann, 2016, s.77). Günümüzde havayollarının sahip oldukları iş modelleri açısından kendilerini düşük maliyetli veya tam hizmet sağlayıcı havayolu olarak kolaylıkla konumlandıramadıkları, söz konusu iki havayolu iş modeli özelliklerinin birleştirilerek melez bir havayolu kendilerini tanımladıkları görülmektedir. Örneğin JetBlue Havayolları geleneksel havayolu iş modeline sahip olan örgütler gibi farklı tipten oluşan bir filoya ve sık uçan yolcu programına sahipken; diğer yandan da düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip örgütler gibi de yüksek oranda uçak/çalışan sayısına ve uçağı yüksek oranda havada tutabilme özelliklerine sahiptir (Jean ve Lohmann, 2016, s.77).

İnternet ve bilişim teknolojilerinin gelişimi ile yeni iş modellerinin ortaya çıktığının, iş modeli çalışmalarının da bu yönde arttığına belirtildiği pek çok çalışma (Amit ve Zott, 2001, Afuah ve Tucci, 2001; Massa, & Tucci, 2013) bulunmakla birlikte

havacılık tarihi incelendiğinde farklı iş modellerinin ortaya çıkmasının 1990'lı yıllarının öncesine dayandığı görülmektedir. Dolayısıyla internet ve bilişim teknolojilerin iş modeli değişikliğine etkisinin tartışılmaz olması ile birlikte öncesinde de yaşandığının belirtilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın devamında havayolu iş modeli değişimini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir (Tablo 3.5.).



**Tablo 3.5. Havayolu İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Morrell, (2005)	Araştırmanın amacı Amerika'daki geleneksel iş modeline sahip havayollarının düşük maliyetli iş modelini de bünyeye katma eğilimlerini ve başarısızlık nedenlerini incelemek.	Çalışmada, geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının Southwest modeline uygun ayrı bir düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olmakla birlikte marka karmaşası ve birlik kısıtlamaları ile mücadele ettiklerini, söz konusu iş modellerine sahip alt birimlerin finansal ve operasyonel anlamda ana işletmeden ayıramadıklarını belirtilmiştir. Ayrıca, maliyetlerini tipik bir düşük maliyetli iş modeline sahip havayollarından daha üstte oldukları belirtilmiştir.
Gillen ve Gados, (2008)	Araştırmanın amacı düşük maliyetli iş modelini bünyeye katan geleneksel havayollarının bazılarının başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin neler olduğunu ve söz konusu havayollarının aynı stratejiyi izlemelerinin ortak koşullardan mı yoksa benzersiz yönlerden mi kaynaklandığını araştırmaktır.	Araştırma, geleneksel iş modeline sahip havayollarının kendi iş modellerinin yanısıra düşük maliyetli iş modelini de bünyelerine katmalarını inceleyerek Qantas, Singapore ve Lufthansa gibi bu konuda başarılı olan işletmelerin başarısının arkasında pazar hâkimiyetlerinin olması, ağ planlama ve koordinasyonda başarılı olmaları ile açıklanabileceği belirtilmiştir.
Mason & Morrison (2008)	Araştırmanın amacı, ürün ve örgütsel tasarım yaklaşımını kullanarak havayolu iş modellerini sıralamak ve anahtar unsurlarını incelemektir.	Araştırmada, 2005-2006 yıllarında Avrupa'daki düşük maliyetli havayollarının iş modellerinde, yazarların geliştirdikleri ürün&örgütsel tasarım boyutları açısından pek çok farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.
Wensveen ve Leick, 2009	Çalışma, değişen iş modelleri incelenerek uzun-mesafeli hatlarda uçan düşük maliyetli iş modelinin ortaya çıkmasında rol oynayan fırsatları tartışmayı amaçlamaktadır.	Çalışmada değişen çevrenin iş modellerini de değiştirdiğini, yeni ortaya çıkan uzun mesafeli uçuşlara odaklı düşük maliyetli havayolu iş modelinin operasyonel ve pazarlama açısından düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip havayollarından farklı olduğu belirtilmektedir.
Klophaus, Conrady & Fichert, (2012)	Araştırmanın amacı, Avrupa'daki düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayollarının tam hizmet sunan havayolu iş modelinin bazı özelliklerini içeren melez havayolu iş modeline doğru ne ölçüde değiştiklerini analiz etmektir.	Avrupa'daki düşük maliyetli havayollarının ve tam hizmet sunan havayolu iş modelini benimseyen havayollarının birbirine yakınsadığı ve düşük maliyetli havayollarını genellikle melez havayollarına dönüştüğünü bulgulamışlardır.
Daft & Albers (2013)	Havayolu iş modellerinin boyutlarını ve öğelerini tanımlayan ölçüm çerçevesi geliştirmek	Çalışma, oluşturulan iş modeli özelliklerinin Alman Havayolu işletmelerinin 2003 ve 2010 yılındaki değişimini incelemiştir. Bu kapsamda Geleneksel Havayolu iş modeline sahip Lufthansa'nın iş model özelliklerinde gözlenen değişikliklerin az olduğunu fakat diğer dört Alman havayolu işletmelerinin iş modellerinde gözlenen ciddi değişimlerin yaşandığı ve LH iş modeline yakınsama eğiliminin mevcut olduğunu belirtmektedir.



**Tablo 3.5. Havayolu İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar (devamı)**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Lohmann & Koo (2013)	Araştırmanın amacı, ABD'deki Amerikan havayollarının iş modellerini kıyaslayarak ürün ve örgütsel tasarım boyutları özelinde düşük maliyetli ve geleneksel havayollarının özelliklerini karşılaştırmaktır.	Araştırmada ABD merkezli dokuz havayolu işletmesinin iş modelleri incelenmiş ve havayolu iş modellerinin, ürün ve örgütsel tasarım boyutları olan gelir, bağlantı, uygunluk, konfor, uçak ve iş gücü boyutları açısından yüksek derecede değişiklik gösterdikleri tespit edilmiştir.
Pearson ve Merkert, (2014).	Çalışmanın amacı düşük maliyetli iş modelini zamanla bünyeye katan geleneksel havayollarını inceleyerek başarılı olmak için önemli kriterleri belirlemektir.	Çalışmada düşük maliyetli havayolu iş modelini zamanla bünyesine katan 67 geleneksel havayolundan 27'sinin başarısız olduğu, faaliyetlerini sürdürenlerden %58'nin ise Asya Pasifik kıtasında olduğu belirtilmektedir. Stratejilerin net olmayışı, piyasaya girişlerinin geç olması, aşırı yönetim kontrolünün olması, sahip olan havayolundan yeterli derece farklılaşamamaları, düşük maliyetli havayollarına kıyasla da maliyetlerinin yüksek olması gibi faktörlerin söz konusu örgütlerin başarısız olmalarına sebep olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca, başarılı olmada pazar hâkimiyetinin olması, özerklik ve tipik bir LCC'den çok fazla sapmanın önemli olduğu belirtilmiştir.
Daft & Albers (2015)	Havayolu iş modellerinin zaman içerisinde değişimlerini analiz etmek	Çalışmada incelenen 26 Havayolu işletmesinin iş modellerinin, 36 kriterden oluşan 3 boyut kapsamında, 2004-2012 yılları arasında birbirlerine yakınsadığı tespit edilmiştir.
Fageda, Suau-Sanchez ve Mason, (2015).	Çalışmanın amacı, tipik bir düşük maliyetli iş modeline sahip havayolları ile uyarlanmış düşük maliyetli havayolunun faaliyet gösterdikleri rotalar üzerindeki etkilerinin analiz edilmesidir.	Çalışma, ağ açısından tipik bir düşük maliyetli iş modeli ile melezleşen sonradan uyarlanan iş modeli arasındaki mesafenin genişlediği ortaya çıkmıştır. Farklılıkların, bağlantılı hizmeti sunan melez havayolları ile paket fiyat sunan melez havayolları arasında da artışı bulgulanmıştır.
Fageda ve diğ. (2015)	Çalışmanın amacı, rota özelliklerinin, düşük maliyetli havayolu iş modeli ile melez havayolu iş modeline sahip işletmelerin faaliyet gösterdiği rotalardaki payları üzerine etkisini analiz etmektir.	Çalışmada düşük maliyetli havayolları, tipik havayolları, bağlantılı uçuş ile fiyat paketi sunan havayolları ve bağlantılı uçuş sunmayan fakat fiyat paketi sunan havayolları olmak üzere üçe ayırmaktadır. Tipik düşük maliyetli iş modeline sahip olan havayollarının melez havayolları arasındaki farklılığın faaliyet gösterdikleri rota özellikleri, havaalanı özellikleri ile fiyat paketleri açısından artan oranda farklılıkların olduğunu bulgulanmışlardır.

**Tablo 3.5. Havayolu İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar (devamı)**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Henrickson ve Wilson (2016)	Çalışmanın amacı, geleneksel ve düşük maliyetli iş modellerine sahip havayollarının havaalanı ve tercih kararlarının değişimini incelemek	Geleneksel havayolu iş modelini benimseyen havayolları ile düşük maliyetli iş modelini benimseyen havayollarının 1993-2013 yılları arasında aynı rotalarda aynı tip havaalanlarına uçtuklarını ve iki çeşit havayolu iş modeli özelliklerinin bulgulanmışlardır.
Reis ve Silva (2016)	Çalışmanın amacı, yolcu taşımacılığı yanısıra hava kargo taşımacılığı yapan havayollarının iş modellerini tanımlamaktır.	Çalışmada THY'nin alt iştiraki olan Turkish Cargo dâhil on hava kargo işletmesi iş modellerinin özellikleri belirlenmiş ve strateji değişikliğinin iş modelinin yeniden tasarlanmasından ziyade iş modelinin belirli bileşenlerinin değişiklikliğini gerekli kılacağı bulgulanmıştır.
Corbo, L. (2017)	Çalışmanın amacı, düşük maliyetli havayolu iş modeli ile geleneksel havayolu iş modeli arasında konumlandılabilen melez iş modellerini incelemek ve değişimin büyüme ile karlılık açısından analizini yapmaktır.	Çalışma, Air Berlin ve JetBlue Havayollarının düşük maliyetli havayolu iş modelinden hibrit iş modeline dönüşümlerini inceleyerek, değer önerisi ile iş modelinin diğer unsurları ile tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir. Çalışma kapsamında Air Berlin'in melez bir iş modelini benimsemesinin genişleyen rekabet alanının genişlemesiyle finansal performansına olumsuz yansıdığı belirtilmiştir. JetBlue'nun ise performansın tatmin edici olduğu belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca iş modeli boyutlarındaki değişikliğin gözlenebilmesi için değerler verilerek bir değişim eğrisi oluşturulmuştur.
Soyk, Ringbeck, Spinler, 2018	Çalışmanın amacı sivil havacılık örgütsel alanında yeni bir iş modeli olan uzun mesafeli havayolu iş modelinin tanımlayıcı özelliklerini ortaya çıkarmaktır.	Çalışma 37 havayolunu, iş modeli boyutları ve hiyerarşik kümeleme analizi ile kıyaslamakta ve örgütsel alanda yeni olan uzun menzilli düşük maliyetli iş modeline sahip havayollarının diğer havayollarına kıyasla farklılaştığını ve söz konusu havayollarının, geleneksel havayollarına kıyasla %33 oranında daha düşük operasyon maliyetinin olduğunu bulgulanmışlardır
Ferrer-Rosell ve Coenders, (2017).	Çalışmanın amacı, havayolu iş modellerinin seyahat edenlerin toplam harcama tutarına ve bu tutardaki payına bağlı olarak değişip değişmediğini gözlemlemek.	Düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip havayolları ile geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının yolcuların seyahat bütçe payına göre birbirine yakınsadığı, toplam seyahat harcamalarına göre de farklılaştığı bulgulanmıştır.

**Tablo 3.5. Havayolu İş Modeli Değişimini İnceleyen Çalışmalar (devamı)**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Urban ve diğ. (2018)	Çalışmanın amacı, geleneksel ve düşük maliyetli havayolu iş modellerini inceleyerek havayolu kümelerini ve havayolu iş modellerinin ayırt edici unsurlarını belirlemek.	Çalışmada, kümeleme analizi ile 42 havayolu incelenmiş ve bilinen geleneksel havayolu iş modeli ile düşük maliyetli havayolu iş modellerinden türeyen iki farklı düşük maliyetli havayolu iş modeli, dört farklı geleneksel havayolu iş modeli ve bir melez iş modeli olmak üzere toplamda 7 farklı iş modeli kümesinin oluştuğu bulgulanmıştır. İş modellerinin birbirine yakınsadığı ve özellikle dört geleneksel havayolu iş modeli kümesinde yer alan havayollarının iş modellerini geliştirdikleri belirtilmiştir.
Moir, & Lohmann, (2018).	Çalışmanın amacı birbirinden farklılaşan melez iş modellerine sahip havayollarının rekabet avantajlarının kıyaslanmasına yönelik bir araç geliştirmektir.	Çalışma, 2011-2013 yıllarındaki finansal verilerden yola çıkarak Amerika merkezli dokuz havayolunu inceleyerek melez iş modellerinin kıyaslanabileceği ürün ve maliyet olmak üzere temelde kıyaslanabilecek araç geliştirilmiştir.
Azadian & Vasigh, (2019).	Çalışmanın amacı 2000-2016 yılları arasında Amerikan havayollarının sahip oldukları iş modelleri değişiminin analizini yapmak ve iş modelleri arasında yakınsamanın olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.	Çalışmada, Southwest havayolunun sahip olduğu düşük maliyetli iş modelinin bazı özelliklerinin geleneksel havayolu iş modeline doğru yakınsadığı; geleneksel havayolu iş modeline sahip olan havayollarının da düşük maliyetli havayolu iş modeli özelliklerini benimsemeye başladığı bulgulanmıştır.

### 3.2.2. Örgüt kuramları bağlamında havayolu iş modelleri

Havayolu işletmeleri, hava taşımacılığı hizmeti sunmak için uçak üreticilerine, uçakları kiraya veren işletmelere (*lessors*) bilet satış acentalarına, bilgisayarlı rezervasyon sistemi sağlayıcılarına, yer hizmeti kuruluşlarına, ikram hizmeti sunan işletmelere ve havaalanlarına bağlıdırlar (Rothkopf, 2009, s. 29). Havayolu işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak ve söz konusu kaynaklara olan bağımlılıklarını yönetmek için kaynak bağımlılığı kuramı kapsamındaki bağımlılık yöntemlerinden yararlanmaktadırlar. Örneğin, havayolu işletmesinin tedarikçisi konumunda olan yer hizmetleri işletmesini satın alarak dikey olarak bütünleşmekte, aynı alanda faaliyet gösteren farklı bir havayolunu satın alarak veya birleşerek yatay olarak bütünleşme yoluyla bağımlılıklarının yapısını değiştirmeye çalışmaktadırlar (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s. 131, Bogers ve diğ, 2015, s. 47-48). Havayolu işletmelerinin ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimi ve buldukları örgütsel alandaki kurumların, kurumsal mantıkların veya meşruiyet elde etme çabasının iş modellerini değiştirip, değiştirmediğinin incelendiği bu çalışmada, aynı amaç doğrultusunda yapılmış çalışmalara erişilmeye çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından erişilebilen çalışmalara Tablo 3.6.'da yer verilmiştir.

**Tablo 3.6. Örgüt Kuramları Bağlamında Havayolu İş Modeli Değişimi İnceleyen Çalışmalar**

Yazar / Yıl	Araştırmanın Amacı	Elde Edilen Sonuçlar
Bogers ve diğ., 2015	Çalışmanın amacı, Danimarka merkezli aile işletmesi Cimber havayolunun kuruluş yılı olan 1950 yılından 2015 yılına kadar olan süreçte sahip olduğu iş modelinde yaşanan değişiklikleri kaynak bağımlılığı kuramı ile açıklamak.	Araştırmacılar, Cimber Havayolları'nın iş modeli gelişim sürecini 1950-2008, 2008-2012 ve 2012-2014 olmak üzere üçe bölmekte ve bu süreçlerde işletmenin kaynak bağımlılıklarını yönetmek için birleşme ve yatay bütünleşme stratejilerini izlediklerini; örgütler arası ilişkileri artırdıklarını, amaca yönelik olarak yönetim kurulu üyelerini değiştirdiklerini, ülkenin Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kararlarını etkilemek için politik faaliyetler yürüttüklerini tespit etmişlerdir.
Moen, 2016: 83	Araştırmanın amacı, düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarının, maliyet odaklı ve son derece rekabetçi bir endüstride nasıl başarılı olduklarını ortaya çıkarmak	Ulusal Endüstriyel ilişkiler sisteminin gelenekleri ile uyumlu aktif çalışanların katılımına bağlı olarak işletme özelinde yeteneklerin geliştirilmesi ile ülke bazında yüksek ücret seviyeleri ve katı iş kanunu üstesinden gelinebilmektedir.
Lange ve diğ., 2015: 388	Araştırmanın amacı, İngiltere'deki British Airways ve Almanya'daki Lufthansa'nın sahip oldukları geleneksel iş modellerinin, düşük maliyetli havayolu iş modeli unsurlarını benimseme süreçlerinin, kurumsal bağlam farklılıklarından nasıl etkilendiklerini incelemektir.	İngiltere'deki British Airways sahip olduğu iş modelini, Almanya'nın Deutsche Lufthansa havayoluna kıyasla düşük maliyetli havayolu iş modeline daha fazla dönüştürdüğünü ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, çalışmada çalışan temsilcilerinin konumunu güçlendiren ulusal kurumların, iş modeli değişikliğini etkilediği bulguları vardır.

#### 4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın amacına, önemine, araştırmanın sürecine, araştırmanın alanına, araştırmada yararlanılan yöntem ve araştırma kapsamında verilerin toplanma yöntemi ile veri analizinde yararlanılan yöntemle ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

##### 4.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Araştırmanın amacı, Türk havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında farklı tarihlerde kurulmuş ve farklı iş modellerine sahip Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin iş modellerinin nasıl değiştiğini analiz etmektir. Söz konusu bu amaca bağlı bir diğer amaç ise, bahse konu işletmelerin iş modellerinde yaşanan değişim ve dönüşümü yeni kuramsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramlarının varsayımları ile anlamak ve açıklamaktır.

Araştırma kapsamında yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek için cevap aranan araştırmanın temel sorusu ise şöyledir:

***“Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin iş modellerinin 1989-2019 yılları arasındaki değişimi nasıl gerçekleştirmiştir?”***

Söz konusu temel araştırma sorusunun yanında soruyu destekleyecek ve değişimi anlamaya ilişkin bakış açısını zenginleştirecek alt/destekleyici araştırma soruları da tasarlanmış ve aşağıda yer verilmiştir:

- *Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin iş modellerindeki değişimin altında yatan faktörler nelerdir?*
- *Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin iş modellerindeki değişimin örgüt kuramsal temelleri nelerdir?*
- *Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin iş modellerindeki değişimin sonuçları nelerdir?*

##### 4.2.Araştırmanın Önemi

İş modeli konusu yazında sıklıkla araştırılan konulardan biri olmakla birlikte, teorik temellerden yoksun olduğu bazı yazarlar tarafından da ifade edilmektedir (Foss ve

Saebi, 2017b). İş modellerinin kavramlaştırılması, iş modeli değişimi performans ilişkisi gibi konular araştırmacılar tarafından sıklıkla incelenmiş de, Foss ve Saebi (2017b)'nin de çalışmalarında belirttikleri gibi iş modeli değişimine ilişkin makro düzeyde araştırmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Bu durum, yazında özellikle havayolu yolcu taşımacılığı yapan örgütlerin iş modellerine yönelik araştırmalar dikkate alındığında da yok denilecek niteliktedir. Bu bağlamda çalışmanın, bahse konu bu görgül ilgisizliğini gidererek yazına katkı potansiyeli taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarının yukarıda bahsedilen katkısının dışında ve daha da önemli olmakla birlikte yerel bağlam ve yerel yazın için önemli katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu hususta, araştırmanın sonuçlarının ilki iş modellerine ilişkin genel yönetim yazını ile havacılık yönetimi yazını arasındaki kopukluk ve iletişimsizliğe işaret ederek söz konusu iki yazını buluşturmaya yönelik bir girişime öncülük edeceği söylenebilir. Zira yazın taraması bölümünde detayına yer verildiği üzere ülkemizde iş modellerine ilişkin genel yönetim yazınının havayolu taşımacılığı sektörünün bağlamsal ve sektörel özelliklerini analize katmadan ve daha ziyade yazındaki belirli boyutlar dâhilinde çalışıldığı (Çetiner, Güneş ve Peker, 2019; Güneş, 2018; Saldıraner, 2016; Karabulak, 2016; Acar ve Karabulak, 2015) görülmektedir. Bununla birlikte havacılık yönetimi yazınının (Adiller, 2010; Kuyucak Şengür ve Şengür, 2012; Taşcı ve Yalçınkaya, 2015) ise, söz konusu genel yönetim yazınındaki model ve yaklaşımlardan pek de yararlanmayarak ve Doganis (2001; 2005) gibi pratikten gelen uzmanlara referansla konuyu ele alıp kategorikleştirme ve sınıflandırmayla sınırlı bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir. Dahası hem havacılık yönetimi yazını hem de genel yönetim yazınındaki havayolu işletmelerinin iş modellerine ilişkin incelemelerin bütünüyle veya önemli bir oranda kuramsal bir perspektife dayanmayıp, bu bağlamda kuramsal bir açıklama da getiremedikleri açıktır. Bu bağlamda bu çalışma ile her iki yazına da anlamlı bir katkı sunulacağı değerlendirilmektedir.

Son olarak, çalışmanın Türkiye havayolu yolcu taşımacılığı alanında iki iş modeli açısından başarılı ve istikrarlı bir örneğini teşkil eden; başarısı örnek olay (Alcácer ve Çekin, 2015) olarak yurt dışında dahi incelenen Türk Hava Yolları'nın iş modelinin ve sektöre başarılı bir giriş yaparak (Aydemir ve Haytural, 2016) Türkiye'yi düşük maliyetli iş modeliyle tanıştıran Pegasus Havayolları'nın iş modelinin dönüşüm sürecinin

gerisindeki “hikâyeyi” ortaya koymasından da dikkate değer bir potansiyel önem taşımaktadır.

### 4.3.Araştırmanın Süreci

İş modeli konusuna araştırmacının ilgisi, 2014 yılı öncesine uzanmaktadır. Araştırma sorusunun nihai halini alması ve 2014 ile 2019 yılları arasında izlenen süreç Şekil 4.1.’de yer verilmiş olup, araştırma sürecine ilişkin detaylar, aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmacının konuya ilgisi ilkin, farklı araştırmacılar ile birlikte iş modeli dönüşümü ile ilgili bildirin (Adiloğlu ve diğ. 2014) hazırlanma süreci ile başlamış, söz konusu bildiri, havacılık alanındaki akademisyenler tarafından bilinen ve önemli görülen “*Air Transport Research Society World Conference*” isimli konferansta 2014 yılında araştırmacı tarafından sunulmuştur. Konferansta sunulan bildirin, dinleyicilerin ilgisini çekmesi ve sunum akabinde sorulan sorular ve paylaşılan görüşler, çalışmanın daha derinlemesine incelenmesine yönelik düşüncenin doğmasına yol açmıştır.

Araştırmacı, daha sonra Havacılık yazınına katkı sağlayan üç akademisyen ve bir sektör temsilcisi ile farklı zamanlarda tez kapsamında görüşmüş ve konuya ilişkin düşüncelerini almıştır. Konuya ilgisini sürdüren araştırmacı, 2015-2016 Bahar döneminde söz konusu konuyu, doktora önerisi olarak sunmuştur.

Çalışmanın derinleştirilmesi için doktora süreci boyunca jüri adayları ile izleme jüri tarihleri haricinde de pek çok kere görüşmüş, konuya ilişkin ikincil verileri toplamış ve ilgili çalışmaları okumuştur. Konuya ilişkin erişilemeyen yayınlar, çeşitli yazarlar ile iletişim kurularak temin edilmiş, ilgili olduğu düşünülen çalışmalar teze dâhil edilmiştir (Ör. Snihur ve Zott, 2019; Vaskelainen ve Münzel, 2017; Aversa ve Haefliger, 2015; Sohl ve Vroom, 2014; Rothkopf, 2009).

İş modeline ilişkin çalışmaların haricinde araştırmacı, iş modelinin nasıl değiştiğini ve buna etki eden unsurları açıklamak için örgüt kuramlarına ilişkin çalışmaları da okumuştur. Tezin bir önceki bölümünde değinildiği gibi teorik temellerden uzak çalışmaların yazında var olması ve örgütsel alandaki kurumların, iş modeli değişimine yol açmasında veya engellemesinde oynadıkları rolün açıklamasında yeni kurumsal kuramının katkı sunma potansiyeline sahip olması (Foss ve Saebi, 2017b, s. 219), çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşmasını sağlamıştır. Böylece, makro düzey

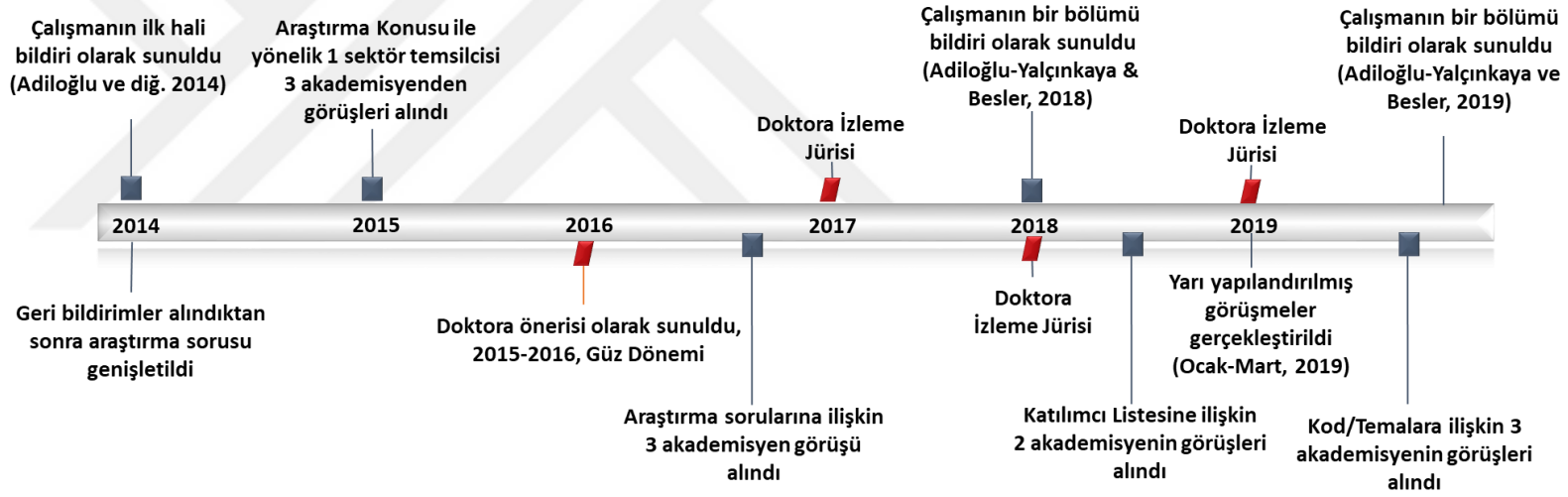


faktörlerin anlaşılmasında yeni kurumsal kuram bakış açısından, mikro düzey faktörlerin belirlenmesinde de kaynak bağımlılığı kuramından yararlanılmıştır. Araştırmada sonraki bölümünde de değinileceği üzere elde edilen veriler doğrultusunda çalışmada (Bölüm 4.7) oluşturulan kodlar ve temalar ile de iş modeli değişiminin nasıl gerçekleştiği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmacı, çalışmanın ilk örnek olayını oluşturan Türk Hava Yolları'na ilişkin elde ettiği ön bulguları, 2018 yılında (Adiloğlu-Yalçınkaya ve Besler, 2018) ve çalışmanın bir diğer örnek olayını oluşturan Pegasus Havayolları'na ilişkin elde ettiği ön bulguları da 2019 yılında (Adiloğlu-Yalçınkaya ve Besler, 2019), farklı konferanslarda sunmuş ve konulara ilişkin geri bildirimleri de ayrıca dikkate almıştır.

Araştırmacı daha sonra, Tablo 4.1'de görüleceği gibi 2019 yılının Ocak-Mart aylarında araştırma kapsamındaki iki örgütte önemli rollere sahip 20 üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşmüştür. Ayrıca, THY'nin uçuş merkezi olarak kullandığı İstanbul Atatürk Havalimanı ile Pegasus Havayolları'nın uçuş merkezi olarak kullandığı İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı temsilcileri ve örgütsel alanda düzenleyici otorite olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi temsilcileri ile de yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiştir. Toplamda 23 üst düzey yöneticilere ilişkin detaylar, çalışmanın devamında 4.6. *Verilerin Toplanması* alt başlığında yer verilmiş olup, rumuzlar, görüşme tarihleri gibi bilgiler de ayrıca Tablo 4.1.'de sunulmuştur. Katılımcı listesi haricinde tez kapsamında ayrıca altı üst düzey yöneticiye de ulaşılmış ancak olumlu yanıt alınamamıştır. Tüm katılımcılara görüşme talebi e-posta ve telefon aracılığı ile iletilmiştir. Araştırmaya gönüllü katılan katılımcılardan altısı ses kaydı alınmasına izin vermemiştir. Araştırmacı, bu kapsamda detaylı notlar almış akabinde dijital ortama aktarmıştır. Diğer katılımcılar ise ses kaydı alınmasına izin vermiş, alınan ses kayıtları daha sonra araştırmacı tarafından dijital ortama aktarılmıştır.

Son olarak, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler, ikincil veriler ile desteklenmiş ve bulgular bilgisayar destekli *MAXQDA* programı yardımıyla analiz edilmiştir.



2014 – 2019 yılları arasında iki örgüte yönelik tüm haberler takip edildi ve arşivlendi

İş modeli literatürü incelendi ve konuya ilişkin çalışmalar okundu

Kurumsal çerçeve belirlendi, YKK ve KBK ile ilgili çalışmalar okundu

Bulgular analiz edildi

Şekil 4.1. Araştırmanın Süreci

#### 4.4.Araştırma Alanı

Araştırmanın incelemeye konu alanı, havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanıdır. Araştırmanın analiz birimi ve düzeyi ise örgüttür. Tezin birinci bölümünde yer verildiği gibi havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanı, yolcu ve/veya kargo taşımacılığı yapan havayolları; söz konusu taşımacılık için gerekli kaynakları sağlayan tedarikçiler, ulusal düzeyde SHGM ve DHMI ile uluslararası düzeyde ICAO ve IATA gibi düzenleyici örgütler, yolcular, havaalanları, havaalanı terminal işletmecileri ve sivil toplum kuruluşları gibi örgütler oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, aynı örgütsel alanda faaliyetlerini sürdüren iki güçlü aktör Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.'nin iş modellerinin, buldukları havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanına hâkim kurumsal mantıkların, kurumların, meşruiyet ve eşbiçimlilik mekanizmalarının, kaynak ihtiyacının ve örgütler arası ilişkilerin etkisinde değişip değişmediği ve nasıl değiştiği araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın ilk örnek olayını Türk Hava Yolları A.Ş. (THY) oluşturmaktadır. THY, 20.05.1933 tarihinde %100 devlet sahipliğinde kurulmuş (2411 Sayılı Resmi Gazete, 1933) bir havayolu işletmesidir. Örgütün faaliyet konusu, *'yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmak'* olduğu belirtilmektedir (THY Yıllık Raporu, 2017). THY'nin iş modeli değişiminin analiz edileceği bu tezde, öncelikle THY'nin sahip olduğu iş modelinin temelde geleneksel havayolu iş modeli olduğu söylenebilmektedir. Ancak zamanla sahip olduğu geleneksel havayolu iş modelinin, kaynak ihtiyacı, örgütsel alandaki kurumlar ve kurumsal mantıkların etkisi ve meşruiyet kazanma amacıyla zamanla değiştiği söylenebilmektedir. THY'nin ayrıca tek bir işletme olan yapısının, pek çok farklı iş birimlerinden oluşan bir işletme grubu haline dönüştüğü ve sahip olduğu geleneksel havayolu iş modelinin yanısıra ayrı kurduğu işletmeler ve marka ile tarifersiz ve düşük maliyetli havayolu iş modelini de bünyesine kattığı görülmektedir. THY'nin sahip olduğu iş modeline ve iş modelinin zamanla gelişimine etki eden unsurlara tezin 5.1. bölümünde yer verilecektir.

Araştırmanın bir diğer örneğini Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. oluşturmaktadır. Pegasus havayolları 1990 yılında %49 yabancı ve %51 Türk ortaklardan oluşan bir sahiplik yapısı ile kurulmuştur. PGS'nin hisselerinin çoğunun daha sonra Enternasyonal Turizm'e satıldığı ve 2005 yılında da Esas Holding tarafından hisselerinin tamamının

satın alındığı görülmektedir. Kurulduğu zaman *tarifersiz havayolu iş modeline* sahip olan Pegasus Havayolları'nın iş modelinin önce “*düşük maliyetli havayolu iş modeli*” olarak değiştirdiği, daha sonra ise “*düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (low-cost network carrier)*” olarak tanımladığı tespit edilmiştir (Dünden Bugüne Pegasus, 2019; Milliyet Gazetesi, 1994). Pegasus Havayolları'nın iş modeline ve iş modelinin nasıl değiştiğine ilişkin detaylar, tezin 5.2 bölümünde anlatılmaktadır.

#### 4.5.Yöntem

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma, “*olguların buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır*” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.39). Bu doğrultuda çalışmada, araştırma sorusuna cevap bulabilmek için çoklu örnek olay deseni tercih edilmiştir. Örnek olay yöntemi, yönetim bilimleri ile sosyal bilimler yazınlarında nitel sorgulamaya dayalı bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, söz konusu yöntemin güncel örgütsel araştırmalar açısından uygun bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Strach ve Everett, 2008, s.203). Örnek olay yöntemi, özellikle nitel yönetim araştırmacıları arasında yaygın kullanılan bir araştırma deseni olarak değerlendirilmektedir (Piekkari ve Welch, 2018, s. 345). Yin (2009, s.18), örnek olay çalışmasını, bir olayın veya olgunun onun kendi bağlamı içerisinde incelenen ve birden çok veri kaynağından yararlanılabilen durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Yin (2018) araştırma kapsamında nasıl ve neden sorularına yanıt bulmak adına örnek olay çalışmanın tercih edilmesinin uygun olacağını belirtmektedir.

Nitel araştırma yöntemlerinde araştırma soruları genellikle daha derinlemesine ve sürece yönelik oluşturulmaktadır (Punch, 2005, s. 28). Bu bağlamda, Hartley, (2004, s.332) de, örnek olay için ‘nasıl’ sorusunun, ‘ne’ ve ‘ne kadar’ gibi sorulardan ziyade daha uygun bir soru olduğunu belirtmektedir.

Stake (2006, s.345), örnek olayların, nitel sorgulamalara olanak veren önemli bir yol olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde, örnek olayların, örgüt kuramı alanında da bazı kurucu ve klasik çalışmalara başvurulmuş bir araştırma deseni olduğu belirtilmektedir (Langley ve Royer, 2006, s. 81). Tez de çoklu örnek olay deseni şeklinde yapılandırılmıştır. Çoklu örnek olay deseni, birden çok olayı/vakayı veya gözlemi incelemeye olanak veren bir araştırma desenidir (Stake, 2006, s.vi). Çoklu örnek olay

yaklaşımı (Pauwels ve Matthyssens, 2004), özellikle örgüt araştırmaları bağlamında, incelenen olgu ve bağlamlar arasındaki çeşitliliğe yaslandığından, incelenen olgu ve bağlamlar arasındaki ilişki ve arayüzlerin daha iyi anlaşılmasına ve ikisi arasındaki etkileşimlerin daha iyi tanımlanmasına olanak vermektedir (Aaboen, Dubois ve Lind, 2012, s.236). Zira yerli yazındaki örgüt kuramı araştırmalarında da (Dil, 2013; Dönmez Maç, 2013; Dirlik, 2014) çoklu örnek olay yaklaşımının sıklıkla başvurulan bir araştırma deseni olduğu görölmektedir.

#### 4.6.Verilerin Toplanması

Araştırma sorusu kapsamındaki iş modellerinin tarihsel süreçteki değişiminin incelemesine yönelik olarak, amaçlı örnekleme yöntemi ile düşük maliyetli havayolu iş modelini temsilen *Pegasus Hava Taşımacılığı A.ř. İş Modeli* ve geleneksel havayolu iş modelini temsilen de *Türk Hava Yolları A.O. İş Modeli* tercih edilmiştir. İş modeli seçiminde, söz konusu havayollarının İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören (KAP 2018) kendi iş modelleri özelinde tek olmaları rol oynamıştır. Bu sayede, araştırma kapsamında söz konusu havayollarına ilişkin ihtiyaç duyulabilecek verilerin, diğer havayolu taşımacılığı hizmeti sunan örgütlere kıyasla daha erişilebilir olacağı değerlendirilmiştir. Nitekim Patton'ın (2015, s. 401) çalışmasında, amaçlı örnekleme yöntemi ile bilgi bakımından zengin örnek olaylarının seçilmesinin, araştırma sorunun aydınlatılmasına ve araştırmanın derinlemesine incelenmesine olanak sağladığı belirtilmektedir.

Ayrıca, kuruluş tarihleri dikkate alındığında, THY'nin en eski havayolu işletmesi olduğu, Pegasus Havayolları'nın da THY'nin iştirakı olmayan (SunExpress), günümüze değin faaliyetlerini sürdüren özel havayolları \* arasında, THY'den sonra en eski özel havayolu işletmesi konumunda olduğu görölmektedir. Uzun bir tarihçeye sahip olunması, her iki havayolunun iş modellerinin değişimine etki eden kurumsal unsurların anlaşılması açısından önemlidir.

---

\* SHGM onaylı olup, günümüzde halen yolcu taşımacılığı faaliyetlerini sürdüren havayollarının kuruluş tarihleri şu şekildedir: SunExpress-1989; Onur Air-1992; Freebird-2000; Atlasglobal/Atlasjet: 2001; Turistik Hava Taşımacılık A.ř. /Corendon-2005; Tailwind Havayolları A.ř.-2005 (SHGM Havayolu İşletmeleri Listesi, 2019; SunExpress şirket Profili, 2019; OnurAir Hakkımızda, 2019; Freebird, 2019; AtlasGlobal, 2019; Corendon, 2019; Tailwind, 2019).

Ayrıca, THY ile Pegasus Havayolları'nın, Türkiye'nin 500 Büyük Hizmet İhracatçısı sıralamasında havayolu yolcu taşımacılığı alanı özelinde, 2017 yılında ilk iki sırada yer aldığı (TIM, 2017), söz konusu sıralamanın 2018 yılında THY, SunExpress ve Pegasus Havayolları olarak değiştiği gözlemlenmektedir (TİM, 2018). SunExpress Havayolu'nun THY'nin iştiraki olduğu düşünüldüğünde, Pegasus Havayolları'nın esasen THY sonrasındaki özel havayolu işletmesi konumunu koruduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Havayolu işletmelerinin sahip oldukları yolcu uçağı ve koltuk kapasitesi bakımından da THY ve Pegasus Havayolları'nın diğer havayolu işletmelerini geride bıraktıkları ve sırasıyla birinci ve ikinci sırada yer aldıkları görülmektedir (SHGM Faaliyet Raporu, 2018). Söz konusu sıralamanın, havayolu yolcu taşımacılığı pazar payı bakımından da değişmediği ve THY'nin özellikle iç hatlarda sahip olduğu pazar payı bakımından birinci ve Pegasus Havayolları'nın, THY'den sonra pazar payı bakımından ikinci sırada yer aldığını belirtmekte fayda görülmektedir (HalkYatırım 2018; Pegasus Faaliyet Raporu, 2019). Bahsedilen tüm unsurlar, Türkiye havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında iki güçlü aktör olan THY ve Pegasus Havayolları'nın analiz birimi olarak tercih edilmesinde etkili olmuşlardır. Ancak, iki işletme arasındaki faaliyet süresi farklılığı, THY'nin Pegasus Havayolları'na kıyasla daha eski ve ilk havayolu olması; THY'nin devlet havayolu olması; uçuş ağı, filo yapısı ve pazar payı bakımından THY'nin Pegasus Havayolları'na kıyasla daha büyük olması gibi sebepler, yazında THY'ye ilişkin veri kaynaklarının (haber, rapor, makale vb.) daha fazla olmasına sebep olmuştur. Bu durum, çalışmada, THY'ye ilişkin değerlendirmelerin ve yorumların Pegasus Havayolları'na kıyasla daha uzun olmasına yol açmıştır. Ancak, sunulan bulgular ve bulguları destekleyen verilerin, dönemin bağlamının doğru anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sorusuna yönelik veriler, üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve çalışmanın devamında yer verileceği gibi söz konusu iki örgüte ilişkin ikincil verilerden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, önceden hazırlanmış görüşme formunda (Ek-1) yer alan sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu, benzer konulara yönelme ile farklı katılımcılardan aynı tür bilgilerin elde edilmesine olanak sunmaktadır (Yıldırım ve Seçkin, 2011). Görüşme soruları, yazındaki farklı çalışmalardan (Urban ve diğ., 2018; Gassmann ve diğ., 2014; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Morris ve diğ., 2005; Bieger ve diğ.; 2002) esinlenerek araştırmacı tarafından oluşturulmuş, araştırma sorusuna uygun olacak şekilde

detaylandırılmış ve çalışmaya veri sağlaması açısından genel sorular ile zenginleştirilmiştir. Oluşturulan sorular için uzman görüşüne başvurulmuş ve jüri üyelerinin onayı alındıktan sonra araştırmanın gerçekleştirilmesi için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvurulmuş ve onay alınmıştır. Araştırmada yararlanılan görüşme formuna Ek-1'de yer verilmiştir. Görüşme sorularına geçilmeden önce katılımcılar, Ek-2'de yer alan 'Katılımcı Bilgi Formu' ile bilgilendirilmiştir. Söz konusu bilgi formu, görüşme talebinin iletildiği e-posta ile de paylaşılmıştır. Aynı şekilde, görüşme öncesi soruları talep eden katılımcıların bazılarına da soruların tamamı iletilmiştir.

Araştırmacının, Havacılık Yönetimi bölümü mezunu olması ve Havacılık Eğitim alanında çalışıyor olması nedeniyle eğitim-sektör işbirlikleri neticesinde sektör temsilcileri ile sıklıkla bir araya gelmesi, havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanını yakından takip etmesi, hem THY hem Pegasus havayollarında aktif rol oynayan yöneticileri medyadan ve okumalarından bilmesi yarı yapılandırılmış katılımcı listesinin amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmasını sağlamıştır. Ayrıca araştırmacı, konu kapsamında üç farklı uzman görüşüne başvurarak katılımcı listesini genişletmiştir. Katılımcı listesi daha sonra ilk ulaşılan üst düzey yöneticilerin tavsiyeleri ile kartopu örnekleme yöntemi ile tekrar güncellenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile amaç, iki örgütte üst düzeyde karar vericilerin iş modeli değişikliğini dönemin bağlamında nasıl yorumladıklarını anlamak ve iş modeli değişikliğinde rol oynayan faktörlere ilişkin düşüncelerini çalışmaya katmaktır. Görüşmeler yaklaşık olarak bir saat sürmüştür. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından dijital ortama aktarılmış, görüşmelerden elde edilen bilgiler, ikincil kaynaklar ile ayrıca desteklenmiştir. Tablo 4.1.'de yer verilen katılımcı listesindeki rumuzlar, görüşme tarihleri dikkate alınarak listelenmiş ve sırası ile işletme özelinde kodlanmıştır.

**Tablo 4.1. Katılımcı Listesi**

No.	Rumuz	Görüşme Tarihi & Saati	Kayıt süresi/ görüşme yöntemi	Döküm
1	THY-01	08.01.2019, 13:00-14:00	59dk, yüz yüze	15 sayfa
2	THY-02	14.01.2019, 09:40-10:30	30dk, yüz yüze	11 sayfa
3	THY-03*	15.01.2019, 09:00-10:00	-, yüz yüze	2 sayfa
4	THY-04*	15.01.2019, 11:40-12:50	-, yüz yüze	11 sayfa
5	THY-05	15.01.2019, 14:00-15:00	57dk, yüz yüze	15 sayfa
6	THY-06*	15.01.2019, 20:30-23:00	-, yüz yüze	14 sayfa
7	PGS-01	16.01.2019, 10:00-11:30	1 saat 20dk, yüz yüze	15 sayfa
8	THY-07*	17.01.2019, 20:00-21:00	-, yüz yüze	9 sayfa
9	PGS-02	21.01.2019, 10:00-11:00	50dk, yüz yüze	13 sayfa
10	PGS-03	21.01.2019, 15:15-16:15	1 saat, yüz yüze	13 sayfa
11	TAV-01	23.01.2019, 11:00-12:00	1 saat, yüz yüze	11 sayfa
12	THY-08	23.01.2019, 14:00-14:45	47dk, yüz yüze	12 sayfa
13	PGS-04	24.01.2019, 11:00-12:00	34dk, yüz yüze	8 sayfa
14	THY-09	25.01.2019, 14:30-15:30	56dk, yüz yüze	12 sayfa
15	THY-10	28.01.2019, 13:10-13:40	30dk, yüz yüze	9 sayfa
16	PGS-05	30.01.2019, 10:30-11:00	30dk, yüz yüze	7 sayfa
17	PGS-06	31.01.2019, 10:00-11:00	1 saat, yüz yüze	16 sayfa
18	PGS-07	31.01.2019, 14:30-15:30	1 saat, yüz yüze	12 sayfa
19	PGS-08*	04.02.2019, 17:10-19:00	-, yüz yüze	7 sayfa
20	PGS-09*	04.02.2019, 17:10-19:00	-, yüz yüze	5 sayfa
21	HEAŞ-1	05.02.2019, 10:45-11:30	45dk, yüz yüze	7 sayfa
22	SHGM-01	05.03.2019, 19:15-21:00	42dk, yüz yüze	8 sayfa
23	THY-11	15.03.2019, 11:40-12:40	56 dk, yüz yüze	13 sayfa

\*Ses kaydı alınmasına izin verilmemiştir.

Katılımcıların bazıları araştırma kapsamındaki işletmelerden sadece birinde görev alırken, bazıları da araştırma kapsamındaki her iki işletmede de görev almışlardır. Örneğin, Tablo 4.1.'de, rumuzlardan da anlaşılacağı üzere THY'de görev almış onbir yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak, bununla birlikte esasen geçmişte THY'de görev alan ve Pegasus katılımcı listesinde yer alan beş yöneticinin de olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir. Bu sayede, THY'de görev alan onaltı yöneticinin düşünceleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Katılımcıların işletmelerde bulunduğu pozisyon



bilgilerine Tablo 4.2.'de yer verilmiştir, ancak pozisyon bilgileri, katılımcıları anonimleştirilmesi amacıyla Tablo 4.1'deki sıralama gözetilmeden sunulmuştur.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Pozisyonları**

Havayolu İşletmesi	Katılımcıların Görevleri/Pozisyonu
THY	Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı, Kurumsal Pazarlama ve Dağıtım Kanalları Başkanı, Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanı, Kargo Operasyon Başkan Vekili, Gelir Yönetimi ve Ücret Müdürü, Network Planlama Müdürü, İş Geliştirme Müdürü, Slot Koordinasyon Müdürü.
PGS	Yönetim Kurulu Üyesi, Kurucu Ortak, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Finans ve Stratejik Planlama Direktörü, Satış ve Network Planlama Direktörü, Yer İşletme Direktörü.

Pegasus Havayolları'nın iş modelinin gelişimine yönelik ayrıca altı yönetim kurulu üyesi ve üç üst düzey yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece, toplamda dokuz Pegasus yöneticisinin görüşleri, çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırma kapsamında THY katılımcı sayısının fazla olması, birinci örnek olay olan THY'nin 85 yıllık bir yaşam öyküsü olması ve Pegasus Havayolları'nın ise 30 yıllık bir işletme olması ile ilgilidir. Döneme tanık olan çoğu katılımcıların görüşleri, THY'de ve örgütsel alanda geçmişten günümüze yaşanan değişimin doğru aktarılması ve Pegasus Havayolları'nın kuruluş öncesi ve sonrasındaki bağlamın daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

THY ve Pegasus Havayolları temsilcilerine ek olarak, söz konusu işletmelerin dışından sürece ilişkin yorumların alınması ve havalimanı yönetimi bakış açısının çalışmaya dâhil edilmesi amacıyla Pegasus Havayolları'nın uçuş merkezi olan İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nı temsilen HEAŞ rumuzlu katılımcı ve THY'nin uçuş merkezi olan Atatürk Havalimanı'nı temsilen TAV rumuzlu katılımcı ile de görüşülmüştür. Söz konusu katılımcılardan biri, aynı zamanda geçmişte DHMI'de üst düzey yönetici olarak da çalışmıştır. Bu sayede, DHMI'ye ilişkin verilerin de çalışmaya dâhil edilmesi sağlanmıştır. Örgütsel alanda DHMI dışında bir diğer otorite konumundaki SHGM'nin de temsil edilmesi amacıyla SHGM rumuzlu katılımcının da görüşmeye dâhil edilmesinin, otoritenin bakış açısının da çalışmaya eklenerek, farklı bakış açılarıyla bütüncül bir bakış açısının sunulması amaçlanmıştır.

Tezde katılımcı sayısının belirlenmesinde Seidman'ın (2006, s. 55) çalışmasında belirttiği iki önemli ölçüt, dikkate alınmıştır. Bunlardan ilki, yeteri sayıda katılımcıya erişilmesidir. Bir diğer ölçüt ise elde edilen verilerin tekrarlanması durumudur. Söz konusu ölçütler ışığında araştırmaya, işletmelerin iş modelinin değişiminde önemli rollere sahip olan, kararlara katılan üst düzey yöneticilere erişilmeye dikkat edilmiştir. Ayrıca, farklı bağlamın teze dâhil edildiğine emin olmak amacıyla söz konusu yöneticilerin farklı dönemlerde görev almış olmalarına dikkat edilmiştir. İşletmelerin kararlarına etki eden üst düzey yöneticilerin görüşlerinin tekrarlanmaya başlaması ve araştırmacının aynı/benzer ifadeleri duymaya başlaması ile söz konusu katılımcı sayısının ve elde edilen verilerin araştırma sorusuna yanıt bulmak için yeterli olduğunu göstermiştir.

Konu kapsamında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden 856 dakikalık ses kaydı verisi elde edilmiştir. Söz konusu kayıtların dökümü ile birlikte ses kaydına izin vermeyen katılımcılar ile görüşme esnasında alınan notların dijital ortama aktarılması (*Microsoft Word*) sonucunda 245 sayfalık veri elde edilmiştir. Dijital ortama aktarılan söz konusu verilerin tamamı danışman tarafından bir kere ve araştırmacı tarafından birkaç kere okunmuştur. Elde edilen veriler, daha sonra ikincil veriler ile desteklenmiştir. Bu kapsamda, Türk Hava Yolları A.O. ile Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. ile ilgili akademik çalışmalardan, havayolu yolcu taşımacılığına yönelik çalışmalardan, THY ve Pegasus Havayolları'nın resmi web sitelerinden, iştiraklerinin web sitelerinden, yıllık/faaliyet raporlarından, sektör raporlarından, THY 50. yıl, 75.yıl ve 85. yıl özel raporlarından, basın bültenlerinden, duyurulardan, THY'nın SkyLife dergisi arşivinden, Pegasus Havayolları'nın Flypgs dergisinden, işletmelerin ana sayfaları haricinde farklı amaçlarla açılmış diğer web sitelerinden (Ör. <https://corporateclub.turkishairlines.com/tr-tr/> ve <https://www.yarinlaraucuyoruz.com/>), SHGM ile DHMI duyurularından, mevzuatlardan, IATA, Star Alliance, CAPA web sitelerinden ve işletmeler hakkında ve üst düzey yöneticiler ile ilgili yayınlanmış basılı ve görsel haberlerden ve *Cumhuriyet* ve *Milliyet* başta olmak üzere gazete arşivlerinden yararlanılmıştır.

#### **4.7. Veri Analizi**

İki farklı havayolu iş modelinin değişimini konu alan tez kapsamında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile ikincil kaynaklarından elde edilen

verilerin analiz edilmesinde, bilgisayar destekli *MAXQDA* programından yararlanılmıştır. Veri analizinde bilgisayar destekli *MAXQDA* programının kullanılması, yoğun ve çeşitlendirilmiş bir veri setinin yönetilmesini ve görselleştirme imkânı ile analizdeki ilişkilerin gözlenmesini kolaylaştırmıştır. Zira son zamanlarda benzer sebeplerle birçok araştırmacının nitel veri analizinde bilgisayar destekli programlara başvurduğu belirtilmektedir (Schönfelder, 2011). Le (2013), bu hususta örgüt ve yönetim araştırmaları bağlamında, bilgisayar destekli nitel veri analizi programlarının zengin ve hayli derin nitel veri analizine imkân sağladığını; bu bağlamda da bu çalışmada olduğu gibi süreçsel çalışmalara önemli katkılar sunmaya olanak tanıdığına altını çizmektedir.

Nitel veri analizi genel olarak, nitel verilerden bütüncül, anlamlı ve sembolik bir yapı sürecidir. Nitel veri analizi, sistematik ve dinamik bir süreç olmakla birlikte, araştırmacının veriye bakış açısından, amacından ve araştırma sorularından da doğrudan etkilenen bir süreçtir (Kabakçı Yurdakul, 2016, s.2). Tezde araştırma sorusuna yanıt bulmak adına, tezin yaslandığı kuramsal çerçeveden yararlanmakla birlikte elde edilen yarı yapılandırılmış görüşmeler ile ikincil verilerden kod ve temalar oluşturulmuştur. Bu kapsamda, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin tamamı, üç farklı araştırmacı tarafından dikkatlice okunup, kodlanarak ve sonrasında karşılaştırılan kodların bazıları birleştirilerek, bazıları analiz dışında bırakılarak, mutabık kalınan ortak kodlara yönelik temalar oluşturulmuştur.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler ve görüşmeler dışındaki ikincil veriler, yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı varsayımlarından hareketle ve verilerden yola çıkarak oluşturulan yeni kodlar ile işletme özelinde analiz edilmiştir. Böylece tezde elde edilen verilerin analizinde kısmi tümevarımsal (*inductive*) ve kısmi tümdengelimsel (*deductive*) bir nitel veri analizi yaklaşımı benimsendiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda benimsenen oluşturma (*explanation building*) yaklaşımı ile olguların “nasıl” ve “neden” ortaya çıktıkları, hikâye biçiminde ortaya koyulmuştur (Yin, 2018).

Analizde izlenen kod ve temalara ilişkin örneğe aşağıda Tablo 4.3.’te yer verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Analizde İzlenen Kod/Tema Örneği

Türk Hava Yolları A.Ş.			
YKK	Normatif Kurum	Örgütler Topluluğu (Star Alliance)	“Dâhil olabilmenin ön koşulu var bize sundukları yanlış hatırlamıyorsam yetmişin üzerinde requirement (gereklilik) vardı yeknesaklığı sağlamak, şirketin a’dan z’ye her şeyini gözden geçirmeye bağlıydı...”
KBK	Kaynak İhtiyacı	Yolcuya Erişim	“Kendi kanalınız ile erişemediğiniz noktalara GDS’ler aracılığı ile erişim sağlıyorsunuz.”
Pegasus Hava Yolları A.Ş.			
YKK	Zorlayıcı Kurum	Mevzuata Uyum	“Biz iç hatlarda her hangi bir dış hatlardaki gibi paket sunamıyoruz (...) diyoruz ki iç hatlarda da sıfır kiloya indirelim ucuz bir fiyat verelim Sivil Havacılık tarafından uygun görülüyor şu anda SHGM’nin yolcu genelgesi var dolayısıyla orada böyle bir şey çıkartamıyoruz.”
KBK	Bağımlılığı Yönetme	Tedarikçi değişikliği	“Bizim büyük bir sipariş vermemiz gerekiyor. Tabii Boeing de ‘çantada keklik’ görüyor Pegasus’u o dönem (...) Airbus da bizi almak istiyor (...) Bunun aynısını zamanında Easyjet de yaptı Easyjet Boeing operatörü idi bir transition period yaşadı.”

#### 4.8. Geçerlilik ve Güvenirliliğe İlişkin Stratejiler

İş modeli değişiminin analiz edilmesinde, iş modelini etkileyen faktörlerin olduğu gibi aktarılması, araştırmacının tarafsızlığını koruması, araştırmacının geçerliliğinin ve güvenirliliğinin sağlanması için çeşitli stratejiler izlenmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2011, s. 264) çalışmasında da yer verdikleri gibi nitel araştırmada ‘geçerlilik’ ve ‘güvenirliliğinin’ sağlanmasına ilişkin araştırmacının inandırıcılığı, aktarılabilirliği; tutarlılığı ve teyit edilebilirliği önemlidir. Bu çalışmada da araştırmacının inandırıcılığını sağlamak için izlenecek stratejilerden biri olan veri kaynakları ile uzun süre etkileşim halinde olunması, derinlemesine ve çeşitli veri kaynakların toplanması, uzman görüşlerinin alınması ve katılımcı teyidinin alınması gibi yöntemler izlenmiştir. Araştırmacı, 2014 yılından bu yana iki işletmeye ilişkin, üst düzey yöneticilere ilişkin çok çeşitli veri kaynaklarını süreç içerisinde elde etmiş, veriler ile sürekli etkileşim halinde olmuştur. Araştırmacı, araştırma konusunun belirlenmesi, araştırma sorularının netleştirilmesi, araştırmada kullanılacak soru formunun

oluşturulması, katılımcı listesinin belirlenmesi aşamalarında uzman görüşlerine başvurmuş ve ihtiyaç duyduğu zamanlarda kararlarını gözden geçirmiştir. Araştırma süreci boyunca sadece jüri üyelerinden değil konu ile ilgili olabilecek akademisyen ile sektör temsilcileri ile görüşmüş ve geri bildirimleri dikkate almıştır. Ayrıca araştırmacının havacılık bölümü mezunu olması ve havacılık eğitimi alanında çalışıyor olması konuya ilişkin bilgilerinin sürekli gözden geçirmesini sağlamıştır.

İş modeli değişiminin olduğu gibi aktarılmasını sağlamak adına araştırma kapsamında görüşülecek kişilerin, çalışmaya katkı sağlayacak, kararlarda rol oynayan ve farklı dönemlerde çalışmış üst düzey yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcı listesinin belirlenmesinde de uzman görüşleri ayrıca alınmıştır. Katılımcılar, Ek-2’de yer alan katılımcı bilgilendirme formu ile bilgilendirilmiş, kendilerine Ek-1’de yer alan sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların izin vermesi durumunda ses kaydı alınmıştır. Ses kaydına izin vermeyen katılımcıların görüşleri, detaylı not alınarak kaydedilmiştir. Elde edilen tüm veriler, akabinde araştırmacı tarafından dijital ortama aktarılmıştır. Araştırmacı, katılımcıların isimlerini yer vermeyerek, anonimleştirmek amacıyla kodlamış (Bknz. Tablo 4.1.), işletmelerde buldukları pozisyon bilgileri de rumuzlardan bağımsız, sıra gözetilmeden verilmiştir (Bknz. Tablo 4.2.). Böylece, isimlerine yer verilmeyen katılımcıların görevleri sebebiyle kim olduklarının, okuyucu tarafından tahmin edilmesi önlenmiştir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen veriler, araştırmanın inandırıcılığını artırmak için üç farklı akademisyen tarafından kodlanmış, oluşturulan kodlar arasında mutabık kalınan kodlar üzerinden temalar oluşturulmuştur. Söz konusu kod/temalar ile ilgili ayrıca bir akademisyenin onayı da alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilen çeşitli veri kaynakları ile desteklenmekle birlikte katılımcıların paylaşımı ile yararlanılan ikincil veriler mümkün olduğu ölçüde doğrudan aktarılmıştır.

Son olarak, araştırmanın etik ilkelere uygunluğunun onayı için yukarıda belirtilen hususların yanısıra ayrıca araştırmanın içeriği, çalışmanın incelemeye tabii işletme bilgileri, veri toplama yöntemi, yarı yapılandırılmış görüşmelerde yararlanılacak soru formu için tez jüri üyelerinin onayı haricinde Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’na başvurulmuş ve kurulun oluru alınmıştır.

## 5. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde bulgular iki ana başlık altında verilecektir. Öncelikle ilk bölümde Türk Hava Yolları A.Ş.’nin iş modelinin değişimini kaynak bağımlılığı kuramı ile yeni kurumsal kuram bakış açısı ile THY’nin iş modeli değişimine ilişkin tespit edilen bulgulara yer verilecektir. Daha sonra ikinci bölümde de tezin ikinci örnek olayını oluşturan Pegasus Havayolları’nın iş modeline ve aynı şekilde iş modelinin kaynak bağımlılığı kuramı ile yeni kurumsal kuram bağlamındaki değişimine ilişkin bulgular sunulacaktır.

### 5.1.Türk Hava Yolları A.Ş. İş Modeli

Türk Hava Yolları, 20.05.1933 tarihinde kabul edilen 2186 sayılı “Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi teşkilatı hakkında kanun ile %100 devlet sahipliğinde kurulmuş (2411 Sayılı Resmi Gazete, 1933) bir havayolu işletmesidir. Örgütün kuruluş amacı, ilgili kanunun 1. Maddesinde “Türkiye’de Hava Yolları tesis etmek ve bu yollar üzerinde nakliyat yapmak” şeklinde ifade edilmiştir. Günümüzdeki yayınlarında da temel faaliyet konusunun, ‘yurt içi ve yurt dışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmak’ olduğu belirtilmektedir (THY Yıllık Raporu, 2017). İş modeli açısından THY kendisini “network taşıyıcısı” olarak tanımladığı (THY Fact Sheet, 2017) için geleneksel havayolu iş modeline sahip olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim, yazında da “legacy carrier” olarak konumlandırıldığı(Dursun, O’Connell, Lei, & Warnock-Smith, 2014; Göktepe, 2007) görülmektedir.

THY iş modelinin, katılımcılar tarafından anlamlandırılmasına yer vermek gerekirse, örneğin THY-01, THY iş modelini “*THY full service havayolu*” şeklinde; THY-03 ise “*Full-service carrier’iz yani business ürün, ikram hepsi birlikte bilet fiyatına dâhildir*” diye detay vererek tanımlamaktadır. Benzer şekilde THY-05 “*THY hep milli legacy bir carrier idi full service idi*” diyerek söz etmekte, THY-04 ile THY-08 de “*THY’nun iş modeli network carrier*” diyerek aslında tezin ilk bölümünde ifade edildiği gibi farklı kavramlar ile geleneksel iş modelinin ifade edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Sözü edilen geleneksel iş modeli boyutları, THY-03 tarafından da aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

*“İş modeline baktığımızda, bayrak taşıyıcılar gibi dünyadaki biz de legacy carrier’iz. Full-service carrier’iz yani business ürün, ikram hepsi birlikte bilet fiyatına dâhildir. Hub and spoke kullanıyoruz. İstanbul Atatürk havalimanı bizim hubumuz. Transfer imkânı sunuyoruz.”*

Tezin devamında yeni kurumsal kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla THY’nin sahip olduğu iş modelinin değişimine yer verilecektir.

### **5.1.1. İş modeli ürün/hizmet boyutu**

#### **5.1.1.1. Bağlantı**

THY’nin sahip olduğu havayolu iş modelinin ilk boyutu olan **Ürün/Hizmet** boyutu altında öncelikle uçulan noktaların ve uçuş ağının geçmişten günümüze değin geliştiği görülmektedir. THY’nin sunduğu ürün ve hizmetlerinin kuruluş zamanındaki koşullar bağlamında uçulan nokta sayısının düşük, uçuş sıklığının düşük ve uçuş menzilin de kısa menzilli hatlardan oluştuğu değerlendirilmektedir (THY 2008b).

Kurulduğu gün, sadece 2-3 uçuş hattında uçan THY’nin ilk yurt dışı uçuşunu Atina’ya 1947 yılında başlattığı; 1989 yılına geldiğinde ise 53’ü yurtdışı, 14’ü yurtiçi olmak üzere 67 noktaya uçtuğu belirtilmektedir (THY 2008b; THY 1983). THY’nin 2018 yılı verilerine göre ise 124 ülkeye toplamda 309 noktaya uçtuğu belirtilmektedir (THY Yıllık Rapor, 2018). Uçulan noktaların belirlenmesinde geçmişte dikkat edilen unsurları, katılımcılardan THY-09 tarafından şöyle anlatılmaktadır:

*“İlk geldiğimizde biz nereye gidelim Göteborg’a uçalım, iyi tamam uçalım niye çünkü orada şu kadar Türk var. Türk var diye uçulmaz ki ne kadar ana iş getirecek o? Yani oradaki o paradigma shifti(döüşümü) her şeyi değiştirdi”.*

THY’nin Türkiye’nin devlet havayolu olması, havayoluna yüklenen anlam, Türklerin yaşadığı bölgelere uçuş düzenleme gerekliliğini doğurmuş ve THY bir ticari kuruluş olmasına rağmen uçtuğu noktaları belirlemede Türklerin yaşadığı ülkelerin rol oynadığı ifade edilmiştir. Bu durum, THY’nin yurt dışında uçuş noktalarının belirlenmesinde kurumların bilişsel/kültürel boyutunun ve örgütsel alana hâkim devletçi

kurumsal mantığın etkisini gösterir niteliktedir. Uçulan noktaların Türk yolcusuna göre düzenlenmesinin, iş modelinin müşteri alt boyutunda da yer verileceği üzere THY'nin geçmişte taşıdığı yolcuların çoğunluğunun Türkler'den oluşmasına da etkide bulunmaktadır. Söz konusu müşteri profilinin sonradan benimsenen topla-dağıt uçuş ağı sistemi ile değiştiği ve THY'yi tercih eden yolcuların, Türkiye'ye veya Türkiye'den uçan Türk yolcularının dışında Türkiye ile ilgili olmayan transit yolcular tarafından da tercih edilmeye başlandığı görülmektedir.

Katılımcılardan TAV-01 de THY'nin günümüzdeki uçuş noktalarının belirlenmesinde etki eden unsurları ve THY'ye yüklenen anlamı aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Devlet burada vatandaşına hizmet etmeli, yani her olaya devlet ekonomik olarak bakamaz, devlet ihtiyaç duyulduğu yerde olmak durumunda. Şimdi havayollarına baktığımızda bazen bir sürü uçuşlar başlar bir süre devam eder sonra kapanır çünkü gerekli yolcu sayısı çıkmamıştır. Havayolu bir süre bir parkurda işler yoluna girsin, tüketici alışkanlığı kazansın diye sabreder havayolu ama belli bir süre sonra elindeki uçağı verimli kullanmak için o hattı kapatır başka bir hata geçer ama THY burada devlet tarafından ‘sen uçacaksın’ baskısıyla karşı karşıya kalabilir. Bu anlamda THY'nin devam etmek zorunda kaldığı hatlar illa ki vardır. Neden çünkü Türkiye Cumhuriyeti devleti ona ‘uç kardeşim’ demiştir. THY uçar ama bir Atlas bir Pegasus böyle bir parkurda zararına operasyonlarını yürütmez”.*

THY'nin uçuş noktalarının belirlenmesinde ve zaman zaman değişmesinde etki eden unsurları THY-07 ise aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır.

*“THY'nin aslında rakiplerinden farkı, legacy carrier olmasının ötesinde devlet sahipliğinde bir taşıyıcı olması. Dolayısıyla ticari kararlar etkileniyor ülke menfaatleri gibi konularından. Senegal'in Cumhurbaşkanı gelip Senegal bir örnek ‘bizim buraya uçun’ diyor veya ‘az uçuyorsunuz daha çok uçun’ diyor bizim Cumhurbaşkanı'na o sırada masada başka bir şeyler de görüşülüyor(...) o zaman o paketin içinde THY de buraya uçsun oluyor THY açısından aslında ticari bir karar olmuş olmuyor başka sebepler ile alınmış bir karar olmuş oluyor”.*



THY'nin uçuş noktalarının belirlenmesi kararlarına etki eden faktörün yukarıda da değinildiği üzere örgütsel alanda mevcut devletçi kurumsal mantığın etkisi olduğu görülmektedir. THY, bir yandan ticari bir kuruluş olarak kar eden hatlarda uçmakta diğer yandan da devletçi mantığın etkisi ile zarar ettiği hatlarda da uçmak zorunda kaldığı görülebilmektedir. Burada aynı zamanda sahiplik yapısında devletin olmasının, THY'nin uçuş noktalarını belirlemede rol oynadığı görülmektedir.

İş modeline etki eden bir diğer faktörün, uçulan noktaların belirlenmesinde ülkelerin “*ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları*” adı altında oluşturdukları zorlayıcı kurumların olduğu görülmektedir. İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmaları, havayollarının hangi noktalar arasında uçabileceklerini, ne sıklıkta uçabileceklerini ve fiyatlarını düzenleyen devletlerarası anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Gerede, 2011, s. 31).

Örneğin THY-06 uçuş noktalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynayan ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarına şöyle değinmektedir:

*“Uçuş haklarının verilmesi, ülkeler arası uçuşların düzenlenmesi ikili hava anlaşmalarına bağlı (...)Çoklu atamalar da olabiliyor, adam multiple (çoklu havayolu) da diyebilir veya single (tek havayolu) da diyebilir. Ülke otoritesi karar veriyor buna, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. Tabii ki ülke politikası bu. Mesela Ulaştırma Bakanlığı'nun, THY'nin rolü var çünkü biz de katılıyorduk anlaşmalara...Pazarlıklar yapıyorsun, aldığın hak kadar karşı tarafa hak veriyorsun, mütekabiliyet dedikleri şey...”*

SHGM-01 de ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları ile ilgili aşağıdaki yorumu yapmaktadır:

*“THY'yi ayrı tutuyorum çünkü o devlet havayolu olduğu için ikili hava anlaşmaları ile 2000'lere kadar tek başına götürdü tarifeli seferleri.”*

Zorlayıcı bir hükmün olduğu ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarında en önemli konu, ülkelerin birbiri arasında uçacak olan havayolu işletmesini belirlemelerine yönelik getirilen söz konusu kısıtlamalardır. Geçmişte her devletin genel anlamda tek havayolu işletmesine sahip olması, sahip olunan havayolunun genellikle devlet sahipliğinde olması, ülkeler arası uçacak tek havayolunun atanmasına (*single designation*) ve söz konusu atanan havayolunun da “milli” havayolu olmasına yönelik geçmişten günümüze

uygulanan kanıksanmış bir durum yaratmıştır. Ekdi ve arkadaşlarının (2002) çalışmasında da değindiği gibi geçmişte Türkiye’de bu kapsamda “*THY tek taşıyıcı olarak tayin edilmiştir*”. Buradan hareketle Türkiye’de ‘*Milli Havayolu*’ yerini ‘*Bayrak Taşıyıcı*’ ifadesinin aldığı, *Bayrak Taşıyıcı*’ ifadesinin de örgütsel alanda etkili bir aktör olarak Devlet’in, Türkiye havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında yarattığı ve günümüze kadar etkisini sürdürdüğü bir bilişsel/kültürel kurum olduğu yapılan çalışmalar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Yalçınkaya, 2018). Nitekim söz konusu bayrak taşıyıcı ifadesinin farklı ülkelerde bir kurum haline dönüştüğü ve söz konusu bayrak taşıyıcı havayollarının, yolcuların gözünde devletin bir parçası olarak görüldüğü belirtilmektedir (Dienel ve Lyth, 1998, s.2).

Dolayısıyla, ‘milli havayolu’ vasfı ile ülkeler arası tarifeli olarak uçabilecek o zamanlarda tek havayolu olan THY’nin, ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları kapsamında atanmaya başlandığı ve “milli havayolu” ifadesinin de yerini ‘*Bayrak Taşıyıcı*’ ifadesinin aldığı görülmektedir. Kısacası, “Bayrak taşıyıcı” kimliği ile THY, Türkiye’nin ilk sivil havayolu işletmesi olması sebebiyle faaliyetlerini sürdürmüş ve geçmişten günümüze söz konusu kimliğinin kazandırdığı faydaların yanısıra, pek çok sorumluluğu da üstlenmek durumunda kalmıştır.

Günümüzde halen “*Bayrak taşıyıcı*” ifadesine THY’nin yayınlarında sıklıkla yer verildiği (Bknz. THY, Yıllık Rapor, 2017, s.16; THY Fact Sheet, 2017, s.1) THY misyonunda var olduğu görülmektedir (THY Vizyon & Misyon, 2019):

“THY Misyonu: Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin **Bayrak Taşıyıcısı** kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa’nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.”

Bayrak taşıyıcı bilişsel kurumun, uzun süre THY’nin Müşavir Avukatlık ve II. Hukuk Müşaviri olarak görev yapan Av. Lale Kaplan tarafından da günümüzde aşağıdaki şekilde eleştirilmektedir. Kaplan, seminer esnasında seminer katılımcılarına <<Türkiye’nin Bayrak Taşıyıcısı kimdir?>> diye sorduğunda, kanıksanan bir cevap olarak <<THY>> yanıtı aldığında, aşağıdaki cümleler ile durumun kanıksanan bir durum olduğunun altını çizmektedir (Kaplan, 2019).

“Diğer uçakların kuyruklarında hangi ülkenin bayrağı var? Hepsi bayrak taşıyıcı, hepsi eşit şartlarda hava taşıyıcıları, hepsi bayrak taşıyıcı hepsi

*Türkiye'nin hava taşıyıcıları, Türk hava taşıyıcıları. Bayrak taşıyıcıları vakti zamanında başka bir havayolu yokken evet THY bir Milli taşıyıcıydı. Niye önem taşıyor? Rekabet boyutunda önem taşıyor. Milli taşıyıcı kavramı rekabetin doğumuna, oluşmasına sebep oluyor”*

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde de, katılımcıların çoğunun ‘bayrak taşıyıcı’ olarak THY’yi nitelendirdiği tespit edilmiştir. Örneğin THY-05 *“THY her zaman bayrak taşıyıcıydı”* diyerek THY-06 *“Network carrier diyoruz, flag carrier diyoruz bayrak taşıyıcı”* ile THY’yi anlatmaktadır.

Dolayısıyla, bayrak taşıyıcı kimliğinin İkili havayolu taşımacılığı anlaşmalarında avantaja dönüşmesi, THY’nin uçuş noktalarının belirlenmesinde etkili olmuştur. Söz konusu düşünceyi THY-08 aşağıdaki cümleler ile desteklemektedir:

*“Bir devleti arkasına alan bir şirket ikili hava anlaşmaları uçmak istediği nokta açısından Devlet orada THY’nin bayrak taşıyıcı olarak görüyor, önünü açıyor”*

THY-09 da THY’nin öncelikle 1980’lerde sonrasında ise 2000 yıllarında yaşadığı dönüşümü aşağıdaki ifadeler ile açıklamaktadır:

*“Çok fazla uçağını dolduramayan işte 54 uçakla bir Milli havayolu. Hani ülkelerin bir Bayrağı olması gerekir, bir Milli parası bir de Milli bayrak taşıyıcısı yani o minvalde. Bir de rekabete açmayacağınız için ona bir milli vasfi koyup rekabete kapatıyorsunuz aslında bir monopol yaratıyorsunuz (...) Üstüne bir millilik monopolünü koyduğunuz zaman rahatlıkla en efficient bir operasyon yapabiliyordunuz. O mantıkla yürüyordu THY. Cem Kozlu bir şeyler yapmaya çalıştı bu bariyerleri yıkmaya, kırmaya çalıştı kısmen başarılı olabildi”.*

Dolayısıyla, ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının, kurumların zorlayıcı boyutuna örnek olabileceği gibi aslında anlaşma kapsamında tek bir havayolunun atanma kararları ve tek bir havayolu atanma kararlarının kanıksanması, bunun “bayrak taşıyıcı” kimliği ile yapılması, günümüzde belli hatlarda halen uygulanması, kurumun bilişsel boyutuna işaret etmektedir. Ülkelerde liberalleşme eğiliminin farklı tarihlerde yaşandığı dikkate alındığında, Türkiye’de iç hatların serbestleşmesi ve bununla birlikte özel havayollarının da devlet havayollarının yanısıra örgütsel alanda önemli aktörler haline

dönüşmeleri, özelleştirme hareketleri, söz konusu ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının da değişmesine yol açmıştır. Böylece anlaşmalar tek taşıyıcı atanmasından çoklu taşıyıcı atamasına doğru dönüşmeye başlamıştır. Ancak, tezin ilerleyen bölümlerinde de yer verileceği üzere söz konusu bilişsel kurumun, devletçi kurumsal mantığın da etkisi ile THY'yi korumaya yönelik olarak, varlığının belli hatlarda halen sürdürüldüğü de katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. İkili Havayolu taşımacılığı anlaşmalarının kapsamı, örgütsel alandaki farklı havayolu işletmelerinin de uçuş noktalarının belirlemelerini, dolayısıyla uçuş noktalarının iş modelinin bir alt unsuru olması sebebiyle de iş modelinin de evrimini etkilediği değerlendirilmektedir.

### 5.1.1.2.Hizmet

İş modelinin alt unsurlarından bağlantının farklı bir deyişle uçuş ağı ve yapısının öneminin yanı sıra, havayolu işletmelerin yolcu taşımacılığı ile birlikte sunduğu ek hizmetlerin, kabin içi sınıf çeşitliliğın ve fiyat çeşitliliğının de havayolu iş modelinin önemli alt boyutlarını oluşturmaktadır (Tablo 3.3.). THY'nin yolcu taşımacılığı ile birlikte sunduğu ek hizmetlere katılımcılardan THY-04 aşağıdaki şekilde değinmekte ve hizmetlerin bilet fiyatına dâhil edilmesinde de, diğere geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının da aynısını yaptığının altını çizmektedir:

*“Araç ve otel de satıyoruz. Eskiden yoktu 3-4 yıldır satıyoruz. Sigorta satıyoruz. Burada bir pazar var (...) Network carrierlerin hemen hemen hepsinin bakışı bu. Ya biz bu kadar şey üretiyoruz ama pastanın diğere payından faydalanamıyoruz. Dolayısıyla, müşteri de bizim müşterimiz ben tanıyorum nereye uçuyor, kimdir. Dolayısıyla değere üreten otel, araç kiralama paket tur gibi diğere havayollarında gördüğümüz neler var mesela tur aktiviteleri satanlar var mesela şehir gezisi satan bunlar sadece üçüncü firmalar aracılığı ile yapıyor satış sadece sizin web siteniz üzerinden yapıyor”.*

THY-04'ün geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarına yönelik verdiği örnek hizmetlerinin THY tarafından da sunulduğu görülmektedir. Günümüzde, THY resmi web sitesinden bilet satış haricinde otel rezervasyonunun, araç kiralama hizmetinin, seyahat sigortasının, “Exclusive Drive” isimli özel şoförlü lüks otomobil hizmetinin, web tabanlı gümrüksüz satış/free shop satışının sunulduğu görülmektedir. Ayrıca, THY İş

Modeli son boyutu *Kazanç* bölümünde de ele alınacağı üzere “ek diz mesafesi” satış hizmetinin de günümüzde satıldığı ve bilet fiyatına dahil edilmediği görülmektedir (THY Ek Hizmetler, 2019).

THY bunların dışında spor ekipmanlarının ücretsiz taşıma hizmeti, bebek ve çocuk yolculara yönelik ücretsiz mama, bagaj hakkı, ücretli/ücretsiz refakatçi hizmeti ile ücretli/ücretsiz evcil hayvan taşıma hizmeti gibi hizmetler; 2010 yılında başlattığı “*touristanbul*” adı altında transit yolculara yönelik İstanbul turu hizmeti; 2016 yılında başlattığı “*miniport*” adı altında İstanbul içinde belirlenen noktalardan havaalanına bagajların taşınması hizmeti gibi pek çok farklı müşteri ihtiyaçlarına yönelik sürekli değişen ek hizmetler sunmaktadır (THY Seyahat Deneyimi, 2019; AirportHaber, 2016; Miniport Nedir, 2019).

THY bugün yolcularına sadece uçuş süresince değil uçuş öncesinde de havaalanlarında uçuşlarını beklerken zaman geçirebilecekleri yaşam alanları da yaratmaktadır. THY-02, THY’nin ek hizmet konusunda yaşadığı değişimi aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

*“Evet değişiyor artık kişiye özgü bir yapıya dönüşmüş oldu (...). Havalimanlarında çok büyük yatırımlar yapıldı yolcularımızı çok hızlı bir şekilde hemen uçağa bindirecek ve uçakta da son teknoloji ürün ve hizmetlerle memnun edecek bir yapıya geçtik(...). Tailor-made dedikleri evden başlayıp varacağı yere kadar olan süreçteki deneyimini kişiye özel yapmak(...). Loungelar var, kiokslar var burada check-in yapabilecek mekanizmalar business class yolcularına özel kontuarlarda ayrıcalık tanıyoruz, loungelerde ayrıcalık tanıyoruz gibi gibi farklı uygulamalar var.”*

THY-02’nin değiştiği üzere, THY yolcu salonları kullanım şartları, bireysel müşteriler açısından yolcuların ve ailelerinin üye oldukları sadakat programlarına göre ve havayollarının Star Alliance ittifakına üye olup, olmadıklarına göre değişebilmektedir. Söz konusu kullanım şartlarına Tablo 5.1.’de yer verilmektedir.

Katılımcılardan THY-01, THY’nin yolcu taşımacılığı hizmetinin yanı sıra sunduğu ek hizmetlerinin sunulmasının aslında örgütler arası profesyonelleşmeden kaynaklı oluşturulan Star Alliance ittifakı üyeliğinin gereklilikleri ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

“Hizmet kalitesinin artması, lounge hizmetlerin sağlanması, bunların yaygınlaştırılması bunlar Star Alliance stratejik doümanında var, bir üye havayolu nasıl olması gerekiyor? Bunu anlatan bir doküman örneğın bağlantılı taşıma yapabilmesi her hangi bir a’dan b’ye doğru check-in yapması, bu şartları karşılamanız lazım sürekli karşılıyor olması lazım(...) Star Alliance bir yönetim, gündemi olan ve gündemi değıştiren, mevzuatı değıştiren bir yapısı var.”

**Tablo 5.1.** Yolcu Salonu Kullanım Şartları (Turkish Airlines Lounges, 2019)

Yolcu Salonu Çeşitleri	Kullanım Şartları
THY iş amaçlı yolculara özel kabinde seyahat edenle yönelik salon (Turkish Airlines Lounge Business)	Türk Hava Yolları veya Star Alliance üye havayollarıyla yurtdışı uçuşlarında Business Class’ta seyahat eden tüm yolcularımız özel yolcu salonumuzdan yararlanabilir.  Business Class kabininde seyahat eden tüm yolcularımız Economy Class kabininde seyahat eden Miles&Smiles Classic Plus üyeleri
THY Sadakat Programı Üyelerine Özel Yolcu Salonu (Turkish Airlines Lounge Miles&Smiles)	Economy Class kabininde seyahat eden Elite ve Elite Plus üyeleri 1 misafirleri veya aileleriyle (eş ve çocuk) birlikte Aynı gün bağlantılı dış hat seferleriyle seyahat edecek Turkish Airlines Corporate Club Türkiye üyeleri 1 misafirleriyle birlikte  Economy Class kabininde seyahat eden Star Alliance Gold üyeleri 1 misafirleriyle birlikte
THY Yurt İçi Yolcu Salonu (Turkish Airlines Lounge Domestic)	Business Class kabininde seyahat eden tüm yolcularımız Economy Class kabininde seyahat eden Miles&Smiles Classic Plus üyeleri  Economy Class kabininde seyahat eden Elite ve Elite Plus üyeleri 1 misafirleri veya aileleriyle (eş ve çocuk) birlikte Aynı gün bağlantılı dış hat seferleriyle seyahat edecek Turkish Airlines Corporate Club Türkiye üyeleri 1 misafirleriyle birlikte  Economy Class kabininde seyahat eden Star Alliance Gold üyeleri 1 misafirleriyle birlikte

Esasen, THY tarihçesi incelendiğinde özel bekleme salonlarının açılmasının yeni bir hizmet olmadığı görülmektedir. Örneğın, 1991 yılında Esenboğa Havalimanı ile İstanbul’da bekleme salonlarının açıldığı; 2006 yılında da Atatürk Havalimanı’nda yeni bir CIP salonun daha açıldığı ifade edilmektedir (THY, 2008b). Türkiye’de birincil havaalanı statüsünde olan havaalanları haricinde İstanbul’da ikincil havaalanı statüsünde olan Sabiha Gökçen Uluslararası havalimanında da yolcu bekleme salonun açılmasını katılımcılardan HEAŞ-01 da şöyle anlatmaktadır:

*“Onlar(lounge’lar) THY’nin gelmesiyle oldu Premium yolcu taşıdıkları için sadece Anadolujet değil kırmızı kuyruk diyorlar normal THY de uçmaya başladı onların yolcuları için açıldı.”*

Basında da Sabiha Gökçen havalimanında iç hatlarda yolcu bekleme salonun 2014 yılında açıldığı belirtilmektedir (Milliyet Gazetesi, 2014).

Söz konusu bekleme salonlarının yaygınlaşması, THY-01 tarafından da belirtildiği üzere Star Alliance ittifakının etkisi ile gerçekleştiği görülmektedir.. Günümüzde yurt içinde 12 yolcu salonu yurt dışında Moskova’da tek bir yolcu salonun olduğu, İstanbul havalimanında beş adet yolcu salonun olacağını belirtilen (Turkish Airlines Lounge, 2019; THY Faaliyet Raporu, 2018) yolcu salonlarının haricinde THY yolcularının, Star Alliance üyesi diğer havayollarının yurt dışındaki havaalanlarındaki bekleme salonlarından da faydalanabilmektedirler. Dolayısıyla Star Alliance ittifakı, THY’ye uçuş ağının genişletilmesinin yanısıra bu açıdan da fayda sağlamaktadır.

Dolayısıyla Star Alliance ittifakı, Hoffman, (1999) çalışmasında değindiği gibi örgütlerin profesyonelleşmesinden kaynaklanan ahlaki/normatif kurumlara bir örnek niteliğindedir. Örgütsel alandaki aktör olarak havayolları, kendilerinden beklenen uyumlaşma süreci ile normatif olarak eşbiçimli hale dönüşebilmektedirler. Katılımcılardan THY-11 de Star Alliance ittifakının getirdiği eşbiçimliliği şu ifadeler ile desteklemektedir:

*“Dâhil olabilmenin ön koşulu var bize sundukları yanlış hatırlamıyorsam yetmişin üzerinde requirement (gereklilik) vardı, minimum requirement (gereklilik) vardı. O kadar çok detay vardı ki (...) bu yeknesaklığı sağlamak, şirketin a’dan z’ye her şeyini gözden geçirmeye bağlı. Tekrar yapılandırmaya bağlı.”*

THY-01 de buna benzer olarak:

*“Alliance içindeki havayolu ile dünyanın her yerine uçabilmeniz, havayolları arasındaki alışverişlerinin de her bakımdan sağlanabilmesi, bir yolcunun bir alliance üyesi havayolundan diğer bir alliance üyesi havayoluna transfer edilmesi esnasında hissetmemesi (...) aynı organizasyon içerisinde hizmetin devamlılığının sağlanması tabii alliance’in en önemli parçası, tabii diğer*

*havayolları ile yakınlaşma, kültür alışverişi THY'nin standartlarının da dünya standartlarına ulaşması noktasında çok önemli benchmark olmuştur.”*

Aynı şekilde THY-09 da söz konusu ittifakın yolcu açısından sunduğu faydaya aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“Kesintisiz hizmet yani buradan Meksika'nın Yucatán eyaletine gitmiyoruz ama oradan yolcuyu bir yerde Lufthansa gidiyor ona veriyorsun o gidiyor ama sen alliance.a gitmezsen yolcu Standfort'ta alacak valizini koştur koştur Lufthansa'ya mı binecek, alliance olunca veriyorsun ordan alıyorsun ordan veriyorsun valizi. Bir de bir kulübe üye oluyorsun yani.”*

THY-05 de Star Alliance'ın THY'ye getirdiği faydaları aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Genel baktığında repütasyon açısından bilinirlik açısından faydalı. Sonra ittifakın sahip olduğu sistemsel özellikleri size de force(zorluyor/nüfuz ediyor) ediyor onların yaptığını yapmak zorundasın ki o ortaklığa seni alsın sistemler birbiri ile konuşsun THY zoraki olarak kendini geliştirdi iyi de oldu”.*

Dolayısıyla THY, ittifaka üye olmanın getirdiği normatif kurumun etkisi ile gereken şartları sağlamış ve Star Alliance ittifakına tam üye olarak kabul edilmiştir. Söz konusu üye olma şartlarının sürekli karşılanması gerekliliği de THY-01 tarafından ayrıca belirtilmiştir.

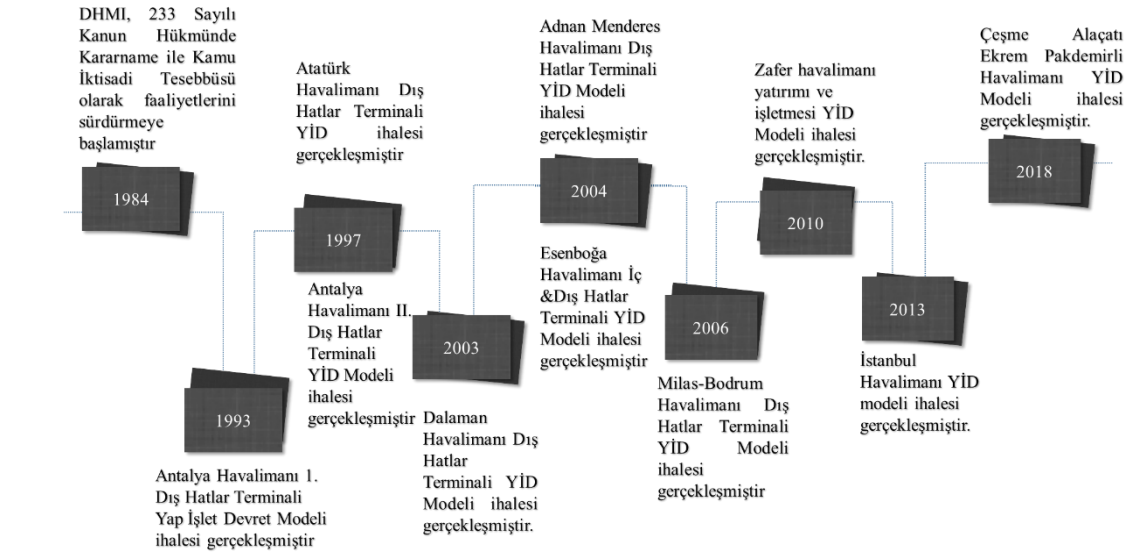
Havayolu taşımacılığı alanında tezin ilk bölümünde de yer verildiği üzere üç büyük ittifakın olduğu bilinmektedir. THY yetkililerinin Star Alliance ittifakını seçiminde de faydacı amaçlarının rol oynadığı belirtilmektedir. Örneğin THY-06 Star Alliance'ın diğer ittifaklara kıyasla tercih edilmesinde *“En büyük olan da Star Alliance'tı (...) daha çok noktaya uçuyordu şimdi de öyle üye sayısı da çok şimdi de öyle”* diyerek anlatmaktadır. Günümüzde Star Alliance'a üye olan havayolu sayısının da 28 olduğu ve diğer ittifaklara kıyasla en çok üyenin Star Alliance'ta olduğu görülmektedir (About Star Alliance, 2019; OneWorld Media Press, 2019; A History of Excellence, 2019). THY-10 da star alliance üyeliğinin uçulan nokta ve dolayısıyla taşınan yolcu sayısı açısından avantaj sağladığını *“bunun matematiksel bir hesaplaması var oraya uçarsan daha çok uçarsın yolcu alırsın”* cümleleri ile anlatmaktadır.



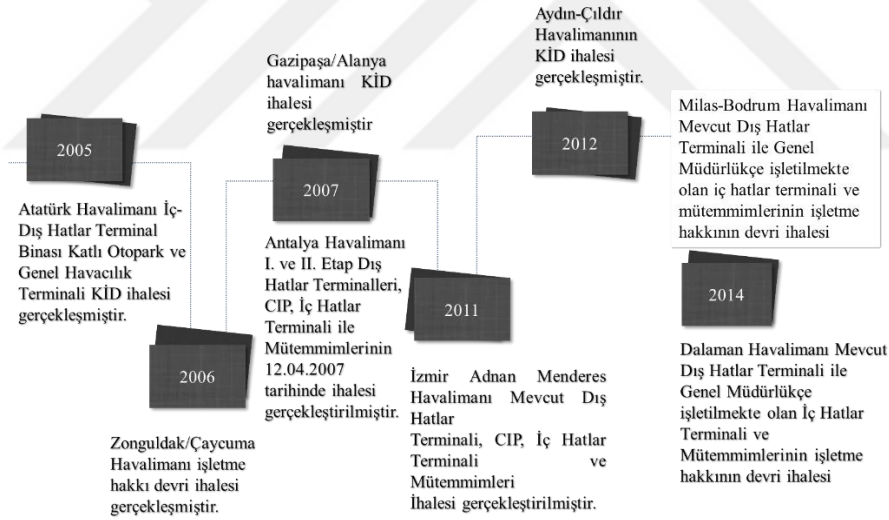
THY'nin zamanla değişmesi ve sunduğu uçuş noktaları ile ek hizmetlerin etkisi ile havaalanı hizmet anlayışının da değiştiiğini belirten TAV-01, söz konusu değişimin ayrıca örgütsel alandaki devletçilik anlayışı ile ilişkisine de aşığıdaki cümleler ile değinmektedir.

*“Örneğin fast track dediğimiz hızlı geçiş imkânları sağlanıyor (...) Lounge var, hızlı geçiş sistemi var, internete erişim var, otelde check in var, online check in var. Ürünü güzelleştirmek ürünü çeşitlendirmek mümkün bu yönde yolcu istekleri geliştikçe havayolları bunu sağlamaya çalıştı. Havayollarını bunu sağlarken, havalimanı işleticileri ile bir takım ilişkileri geliştirme yoluna gitti. Eskiden havalimanı işletmeciliği devlet elinde yapılırken, verilen hizmetlerde bir takım kısıtlamalar vardı. Çünkü devletin memuru adım hıdır elimden gelen budur derdi dünyayı umursamazdı(...)Devlet tarafımız da değiştii”*

Havayollarında gözlemlenen değişimin yanısıra TAV-01'in de değindiği üzere, havalimanı yönetimi anlayışının da değişmeye başladığını belirtmesinde fayda görülmektedir. Türkiye'deki havalimanları incelendiğinde kamu-özel ortaklığının havalimanlarında ilk kez 1990'lı yıllarda uygulanmaya başladığı görülmektedir (Şekil 5.1.). Dolayısıyla, devletin havalimanı inşa etme ve işletme hizmetine ilişkin kamu hizmeti anlayışının da ticari bir amaca yönelmeye başladığını bir göstergesi niteliğinde olan *yap işlet devret (YİD) modeli projelerinin* ilk kez 1990'lı yıllarda; havalimanı, havalimanı terminalleri ve/veya havalimanı diğer alanlarına ilişkin *kirala/işlet devret (KİD) projelerinin* de ilk kez 2000'li yıllarda başladığı görülmektedir (Şekil 5.2.). Söz konusu havalimanlarının resmi web siteleri incelendiğinde de TAV-01'in de değindiği gibi özellikle özelleştirilen havalimanlarının, havayollarına sadece bir uçuş noktası olma anlayışından uzaklaştığı ve yolculara farklı hizmetler sunan bir ticari işletme anlayışını benimsemeye başladığı görülmektedir.



**Şekil 5.1.** Türkiye'deki Havaalanı Yap İşlet Devret (YID) Projeleri (DHMI Hakkımızda, 2019; DHMI Faaliyet Raporu, 2018'den yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur)



**Şekil 5.2.** Türkiye'deki Havaalanı Kirala/İşlet Devret (KİD) Projeleri (DHMI Faaliyet Raporu, 2018'den yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur)

İş modelinin söz konusu *Hizmet başlığı* altında yer alan diğer önemli konu da *uçak kabin içi sınıf çeşitliliğidir*. THY'nin geçmişten günümüze uçak kabin içi sınıf çeşitliliğine yer verdiği görülmektedir. Ancak, uçak kabin içi sınıf çeşitliliğinde yurt dışındaki geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarına öykündüğü, yurt içinde ise

düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan havayollarına öykünmesi neticesinde tek sınıfa sahip Anadolujet havayolu işletmesi markasının yaratıldığı belirtilmektedir.

Detaylandırmak gerekirse iş modelinin alt unsuru olan uçak kabin içi sınıf çeşitliliğinin, kuruluş yıllarında olmadığı ancak 1978 yılında “first class”, 1989 yılında “business class” uygulamasının hayata geçtiği belirtilmektedir.

Uçak içi sınıflandırmanın zamanla değişmesinde faydacı gerekçelerin etkili olduğunu THY-07 aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Bizde ara ara denemeler yapıldı first class açıldı 3 sene durdu beklenen şey bulmadı, sonra Premium Economy benzeri bir şey yapıldı (...). Bir segment oluşturduğunuz zaman tabii hep bir risk var acaba ben alt ürünü mü zorlayıp yukarıya satıyorum yoksa üst ürünü mü daha ucuza satıyorum. Ticari anlamda bu riski hep taşır. Comfortta öyle oldu o kadar rahat koltuklar ki business.e gitmeye gerek yok algısı oluşmaya başladı Amerika hattında örneğin. Faydası zararın altında kalınca iptale karar verildi.”*

First class uygulamasına yönelik olarak katılımcılardan THY-01 ise aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“First class vardı ama business class’ın çok ileriye gitmesiyle bu aradaki fark kapandı artık genelde business class ve economic class. Çünkü eskiden bildiğiniz gibi business classlar fully flat değildi angled flat idi. Angled flat yani açılı yatan koltuklar, açılıyordu koltuklar ama yatmıyordu (...) Business class fully flat değildi angled-flat seat (açılı yatan koltuklar) idi (...)Business class’ın hepsi fully flat olunca aradaki fark kapandı”.*

Söz konusu ifadelerden, gelişen uçak içi koltuk imkânlarının business class’ın first class’a kıyasla yeterli olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Uygulanan bir diğer kabin içi sınıf çeşitliliği olan “Business class” uygulamasına ilişkin medyada da şöyle bir haber bulunmaktadır (Cumhuriyet Gazetesi, 1988, s.14):

*“Türk Hava Yolları, yaz sezonunda bazı dış hatlarda işadamları sınıfı (business-class)uygulamasına başlayacak(...)Business-Class’ta seyahat edecek yolcuya, rezervasyon safhasından başlayarak özel hizmet verilecek. Uçaktaki numaralı koltuklar, sigara içen ve içmeyenlere göre düzenlenecek.*

*Kahvaltı ve yemek servisi bulunan Business Class'ta, yerli ve yabancı hediyelik eşya dağıtılacak ve gümrüksüz satış(duty-free)servisi verilecek”*

THY'nin business class uygulamasına yönelik olarak SHGM-01 aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“Business class Türkiye’de bu bir türlü gelişmedi. Lufthansa’nın bazı hatlarda 1 yolcu business satınca ekonomide 5-10 yolcuya denk geliyor acayip karlı bir iş. Biz bunu oturduk Bilal Bey bizim arkadaşları da toplamıştı sohbet şeklinde, ne yapalım bir türlü başarıya ulaşmadı. Business class’a dönelim, Avrupa’da business taşıyan en önemlilerinden biri biz olalım çünkü Lufthansa bir koltukta şu kadar kazanıyor diye çok güzel örnekler vermiştik ama Türkiye yapamadı bunu yapamaz bana göre (...) Business’in gelişmemesinin sebebi Türkiye’nin iş ülkesi, ticaretin, sanayiinin geliştiği bir ülke olmaması ile ilgili.”*

Dolayısıyla, THY'nin kabin içi çeşitliliğinde Lufthansa ile kıyaslanması ve Lufthansa'nın örnek edinmesi, bilişsel kurumların etkisini destekler niteliktedir. Katılımcılardan THY-06, yurt içinde ise düşük maliyetli havayolu işletmelerinin uçak içi konfigürasyona öykündüklerini aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Şimdi tabii biz baktık ki THY konsepti dış hatta uyguladığın konsepti iç hatta da uyguluyorsun. Dış hattaki konsept business class’a göre dizayn edilmiş. Koltukları olan koltuk aralığı geniş olan bir havayolu iç hatlarda da yeni havayolu şirketleri, bizim 150 koltuk koyduğumuz yere 177 koltukla uçuyor(...) Bunun üzerine biz dedik ki havayolunun biz bir alt markasını yapalım çünkü bu markayla bu fiyatları yakalamamız mümkün değil(...) AnadoluJet’in koltuk aralığı THY ile Pegasus arasındadır. Onları değiştirerek baktık bu talep çok fazla 27 uçağa çıktık, sonra yurt dışı uçuşlar koyduk ona ayrı şirket gibi hesaplar yaptık hiç kara geçtiğini görmedik ama zararımızı çok aşağıya çekti”.*

Yukarıda yer verilen koltuk sayısı farklılığının basında da yer aldığı görülmektedir (KokpitAero, 2013). Günümüzde Pegasus Havayolları'nın filosunda yer alan uçaklarına bakıldığında B737-800 tipi uçaklarında 189 ve A320-200 tipi uçaklarında ise 180-186 arasında olduğu görülmektedir (Pegasus Filo Bilgisi, 2019). AnadoluJet de keza B737-

800 tip uçak kullanması sebebiyle uçak koltuk sayısının 189 olduğu görülmektedir (AnadoluJet Hakkında, 2019).

Türkiye hava taşımacılığı örgütsel alanında söz konusu tek tip sınıf uygulamasının benimsenip, koltuk sayısının artırılması çabasının uluslararası örgütsel alandaki örneğine THY-10 aşağıdaki cümleler ile dikkat çekmekte ve AnadoluJet'in kuruluşunun bilişsel kurumların bir sonucu olarak doğduğunu desteklemektedir:

*“Bir marka çıkartmak gerekiyordu çünkü THY'nin Türkiye'deki algısı pahalı bir havayoluydu. Anadolujet ile bu kavram ortadan kalktı çok başarılı oldu. Daha çok Ankara bazlı bir harekete gerek vardı. Şimdi bu ticarete aslında herkes yapıyor aynı şirket farklı marka çıkartıyor Ankara'da farklı bir isim gerekiyordu o da Anadolujet'ti”*

Pegasus üst düzey yöneticisi PGS-02 de AnadoluJet için aşağıdaki yorumda bulunmaktadır.

*“Onlar(THY) kurmadı bile uçakları boyadı marka yaptılar. Tüzel kişilik de değil...Düşünüyorum ama dünyada da böyle bir akım var yani low-costlar güçlendikçe pazar payları arttıkça büyüdükçe network taşıyıcıları daha çok şirket kuruyor tabii böyle alt marka değil bu tür şirketleri kuruyorlar ama çok başarılı olamıyorlar”*

Geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının düşük maliyetli havayolu iş modelini bünyelerine katma eğiliminde olduklarını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015; Pearson ve diğ., 2015). Nitekim, THY 'nin AnadoluJet'i kurduğu 2008 yılı (AnadoluJet Kurumsal, 2019; THY Özel Durum Açıklaması, 2008 & 2009) öncesinde 2007 yılı yıllık raporunda ilk kez *Vizyon* ifadesine ve *Vizyon* ifadesinde de *“düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetler (...) ile belirginleşen bir havayolu olmak”* cümlesine yer verdiği görülmektedir.

Aynı zamanda THY'nin 2016 yıllık raporunda *“Düşük Maliyetli Hava Yollarına (LCC) Karşı Tam Servis Sağlayıcı Hava Yolları (FSC) Yeni Planlamalara Gitmektedirler”* başlığı ile AnadoluJet havayolu fotoğrafına yer vermekte ve bilişsel kurumları destekler nitelikte aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır (THY Yıllık Raporu, 2016, s.11):

*“Tam servis sağlayıcı hava yolları (FSC), düşük maliyetli taşıyıcı hava yollarının (LCC) pazardaki yükselişini frenlemek, birim maliyetlerini düşürmek, mevcut ve yeni pazarlardaki payını arttırmak amacıyla yeni yapılanmalara gitmektedirler. Bu bağlamda geçmiş senelerde kısa ve orta mesafelere odaklanan alt marka düşük maliyetli taşıyıcılar 2017 yılı ile birlikte uzun mesafeli uçuşlara da yöneleceklerdir.”* İfadesine yer vermekte

Katılımcılardan THY-07 de aşağıdaki cümleler ile de söz konusu düşük maliyetli havayolu iş modeline özel havayollarını kurmanın yaygın ve kanıksanmış olduğunun altını çizmektedir:

*“Bütün legacy carrierler de en azından büyükler de kendilerine zarar vermeden alt markalar oluşturuyor THY de bunu yapıyor. Bunu THY diğerlerini taklit etti denilebilir ama bu bir trend. Neticede o zaman Pegasus da diğerlerini taklit etti. Bunlara karşı legacy carrierlerin refleksi aslında bu o zaman aldıkları karar o savaştık kadar ücretleri düşürmeyelim başka bir marka yapsın aynı zamanda o markanın ürünlerini de azaltırız. Rekabet edecek bir şey ortaya çıkar bilmiyorum bazı örneklerinde başarılı olmuş olabilir ama Türkiye’de çok şey olmadı sanki onlara tam cevap verecek bir ürün olmadı sanki THY’den çok da kopamadı imaj anlamında da”*

Katılımcılardan THY-05 de THY’nin AnadoluJet kararı ile ilgili *“Anadolujet şöyle aslında diyoruz ya LCC gerçeğini fark etmek lazım diye. Aslında Pegasus’a rakip olarak yaptılar”* yorumunda bulunmaktadır. Yazında söz konusu düşünceleri destekler nitelikte çalışma mevcuttur (Taşçı ve Yalçınkaya, 2015). Ayrıca, farklı bir çalışmada da Pegasus Havayolları’nın girişi ile THY’nin hem iç hat hem dış hatta gelirlerinin azaldığı, Pegasus Havayolları’nın dış hatlardan ziyade iç hatları daha fazla etkilediği bulgulanmıştır (Aydemir ve Haytural, 2016).

## **5.1.2. İş modeli müşteri boyutu**

### **5.1.2.1. Müşteri**

İş modeli *Müşteri* boyutunun, örgütsel alanda kurumsal mantık değişiminden, Star Alliance üyeliğinden kaynaklı normatif kurumlardan ve düşük maliyetli iş modeline yönelik geliştirilen öykünmeden kaynaklı bilişsel kurumlardan etkilendiği görülmektedir.

İş modelinin bir alt unsuru olan müşteri profiline THY-01 aşağıdaki gibi değinmiştir

*“Aslında iş modelleri de pazarda bir segmentasyon da yapıyor diyebiliriz. Çünkü aynı pazarda her iki iş modelinin olduğunu varsaydığımız takdirde bir segmentasyon yapılmış oluyor. Hani sonuçta model şeyi yolcu profiline göre farklı tercihler söz konusu olmuş oluyor”*

THY'nin geçmişten bu güne yolcu profilinin zamanla değiştiğini geçmişte THY'de Genel Müdür görevinde bulunmuş olan Yusuf Bolayır THY'nin yolcularının genelde Türk vatandaşlardan oluştuğunu “...taşıdığı yolcu, kendi Türk vatandaşlarını taşırdı. Biraz da yabancı gelirdi...” şeklinde anlatmaktadır (Kozak, 2015). Katılımcılardan THY-01 de yolcu değişikliğini aşağıdaki şekilde vurgulamaktadır.

*“Eskinin insanına göre uçuş pahalı bir olaydı alt yapı kısıtlıydı. Hava araçları kısıtlıydı. (...) Müşteri profilinin değiştiğini görüyoruz, THY küreselleştikçe daha yaygın bir müşteri profiline sahip olmaya başladı”.*

Katılımcılardan THY-01'in vurguladığı gibi THY-03 de aşağıdaki cümleler ile eskiden yüksek fiyattan satılan biletlere vurgu yaparak söz konusu bilet fiyatlarını satın almaya gücü yetenlerin uçabildiğini aktarmaktadır:

*“Daha önce Türkiye'den yurtdışına seyahat eden affordable yolculardı. Son 15 yıldır bu değişti. Özellikle 2007-2008 ile yeni hatların da sağladığı maliyet avantajı ile transfer yolcular özellikle Ortadoğu ve Avrupa segmenti ikramda atılım yaptık, business ve corporate kısmı eklendi. Value for Money deniliyor yüksek kalite ile uçabilecek hub'ın da yarattığı etkiyle transfer yolcuyu ekledik.”*

Daha önce THY'de üst düzey yönetici olan PGS-04 de THY'nin müşterilerinin zamanla değişmesini aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“THY'nin müşterisi 80'li yıllarda 90'lı yılların önemli bir döneminde ağırlığı Türkiye ile belli noktalar arasında gidip gelen Türkler yani işadamları diyelim ki Türkiye çıkışlı turistler, Türkiye'ye gelen turistler ve etnik gruplar yurt dışında yaşayan Türkler yani ağırlığı buydu. 90larda değişti”.*

Söz konusu açıklama, daha önce değinildiği gibi THY iş modelinin alt unsurlarından uçuş noktası belirlenmesinde etki eden Türk vatandaşların etkisini

destekler niteliktedir. Transfer yolcunun önemine THY-07'nin de aşağıdaki cümelerle ile değinildiği görülmektedir.

*“THY daha önce Türkiye'ye turist getiren yurt dışına götüren bi havayolu iken şu an network bir taşıyıcı haline geldi ve doğal olarak çok daha fazla çeşit segment taşır bir hale geldi. Türkiye ile hiç işi olmayan yolcular var”*

Dolayısıyla THY'nin müşteri profilinin zamanla Türk yolculardan transit yolculara doğru evrildiği görülmektedir. Transit yolcularının yanısıra Türkiye'den uçan yolcu sayılarının da zamanla arttığı THY-06 tarafından belirtilmektedir. Söz konusu değişikliğin, ulaşım modları arasında havayolu yolcu taşımacılığı modunun yaygınlaşması, toplumda kabul görmesi de örgütsel alanda kurumsal mantığın değişiminin yansıması ile gerçekleştiği değerlendirilmektedir. THY-06 da söz konusu düşünceleri desteklemektedir:

*“Havacılık inanılmaz gelişti, statü aracı olmaktan çıktı normal bir ulaşım aracı haline geldi. Herkes uçabiliyor, uçmak lüks olmaktan çıktı, 2000'li yıllara kadar Türkiye'de uçmak lüks. Statü aracı 'ben uçakla geldim' memlekette hava atıyorsun (...)Türkiye'de uçuş artık statü aracı olmaktan bir taşıma aracına evrilmesinde hem Anadolujet hem Pegasus hem öbür şirket Atlasjet(AtlasGlobal) hem Onur Air'in inanılmaz katkıları oldu. Burada uçan yolcular kaliteyi aradığında THY'ye geldi, bunlar THY yolcusu oldu yani upgrade ettiler, bir de bizde yurt dışı seçeneği fazla olduğu için THY'ye geliyorlardı.”*

Diğer yandan THY-01 yolcu profilinin değişmesinde THY'nin 2008 yılında Star Alliance ittifakına üye olmasının (THY İş Ortakları, 2019) etkili olduğunu belirtmektedir:

*“Yolcu profiline baktığımızda Star Alliance'ın olması THY'ni olumlu yönde etkiledi (...) THY bu Premium yolcu ile Star Alliance üyeliği sonrasında tanışmış oldu (...)Dolayısıyla buradaki kazancı yüksek oldu, beklediğinden daha fazla oldu. Bu dönüşüm yolcu dönüşümü THY'nin yolcularını Premium yolcuyla değiştirmesi diğer rakiplerini de memnun etmemiştir”.*

Söz konusu düşünce THY-11 tarafından da desteklenmekte ve THY-11 *“alliance işbirliği ile müşteri profili tamamen değişmiştir”* düşüncesini paylaşmaktadır.



Nitekim, Star Alliance üyeliği, Türk Hava Yolları için tarihi öneme sahip olduğu ‘bir kilometre taşı’ niteliğinde olduğu THY yayınlarında da belirtilmektedir (THY 2008 Yıllık Rapor, 2008). Yıllık rapora (2008, s.71) göre yolcu sayısı Star Alliance üyeliği ile birlikte 2008 yılı sonunda yıllık dıştan-dışa transit yolcu sayısında %41, Business Class yolcu sayısında ise %19 oranında artış yaşandığı(...) taşınan yolcu sayısının da bir önceki yıl ile kıyaslandığında %19,5 arttığı ifade edilmiştir.

Katılımcılardan THY-05 de havayolunun bulunduğu örgütsel alanın bağlamına dikkat çekmektedir:

*“Gerçekten bir LCC gerçeği var. Pegasus gerçekten ciddi bir rakibi THY’nin. Nedir ben full service havayoluyum kulaklığı veririm 75 tane filmi de veririm, koltuklarım böyledir şöyledir güzel ama sen Türkiye’desin Türkiye’nin gerçekleri var. Bir Türkiye’den uçanlar var bir Türkiye’ye gelenler var amaç hem ülkemize gelenleri transit dağıtmak Japonya’ya da ben high class yolcu gönderiyorum, 36.000dolar ücreti basıyorum San Francisco’ya yolcu gönderiyorum ama Trabzon’a 190 liraya da ücret faaliyetleri var. Tıptı tıptı o ücreti vereceğim ki o yolcuya hizmet edeceğim buna da yani siz bulunduğunuz coğrafyadaki, hizmet ettiğiniz dünyadaki tüm gerçeklerini, hizmet etmek istediğiniz kitlenin bütün gerçeklerini bilip onların datasına sahip olmanız ve analiz etmeniz gerekir ki onlara göre farklı ücretler çıkartasınız”*

Söz konusu yaklaşım, Suchman’ın (1995) çalışmasında belirttiği üzere örgütlerin kendisinin ve hedef kitesinin çıkarlarına yönelik kararlar alarak meşruiyet kazanabilecekleri düşüncesi ile uyumludur. Örgütler buldukların örgütsel alanda meşruiyet sağlamak için hedef kitlenin beklentilerine uyum sağlamak durumundadır. THY da her ne kadar Star Alliance üyesi ve transit yolcu hedefleyen bir küresel taşıyıcı olsa da kendi bulunduğu örgütsel alandaki müşteri profilinin de ihtiyaçlarını dikkat etmek durumunda kalmaktadır.

THY’nin bulunduğu örgütsel alanda havayolu yolcu taşımacılığına olan tercihlerin artması ile birlikte yolcu profilinin çeşitlendiğinin altını çizen THY-01 değişen yolcu ile birlikte yeni bir iş modeli gerekliliğinin altını çizmektedir:

*“İç hatlarda talebin fiyatın bir fonksiyonu olduğunu gözlemliyoruz, dolayısıyla siz gerçekten fiyatı düşürdüğünüz zaman yolcu profilini de*

*çeşitlenmiş oluyorsunuz daha da yaygınlaştırmış oluyorsunuz yani tabana inme noktasında da adım atmış oluyorsunuz(...) Ücret-hassasiyeti yüksek olan bir yolcu profiline oluşturulmuş dikkate alarak buraya farklı bir iş modelini yani düşük maliyetli iş modelinin burada adreslenmesinin doğru olacağı düşüncesi ortaya çıktı”.*

Söz konusu düşünce THY-05 tarafından da desteklenmektedir:

*“Senin Erzurum’un var, senin Malatya’n var. Senin Van’ın Kars’ın var dolayısıyla bu bölgedeki insanlar (...) ekonomik güçlerine baktığında etiketlediğiniz business ücretini hatta ekonomi ücretini ödeyecek güçte değiller. Onlar onu ödeyemezse senin de maliyetlerin var ne olacak o zaman? Oraya da farklı segmentasyon dedik ya farklı müşteri kitlelerine hitap edeceğin farklı ürünler çıkartmazsan o ürünü çıkartacak başka biri gelir o pazarı alır.”*

Böylece THY faydacı meşruiyet kazanma gayesi ile daha önce de yer verildiği gibi THY’nın üzerindeki zarar ettiği hatların maliyetini azaltmak için yeni bir iş modelini bünyesine AnadoluJet ile birlikte katmıştır. Bununla birlikte, AnadoluJet’in kuruluşunun faydacı meşruiyet bağlamında değerlendirilmesinde, Suchman (1995:578)’ın faydacı meşruiyeti tanımlarken ifade ettiği, bir örgütün yakınındaki kitlesi veya paydaşları vurgusu oldukça önemlidir. Zira, Meyer ve Scott (1983) da, faydacı meşruiyet bağlamında, örgütün eylemlerinin paydaş aktörlerin ihtiyaçlarını karşılama uygunluğunun altını çizmektedirler. Bu hususta, THY’nin AnadoluJet girişiminin, katılımcıların da zikrettikleri üzere yalnızca küresel bir havayolu olarak hitap ettiği kitlenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayıp, kuramın belirttiği gibi yerel tabandaki daha düşük gelir düzeyine sahip yolcu kitlesinin de beklentilerini karşılamaya yönelik bir eylem olduğu söylenebilir.

#### **5.1.2.2. Dağıtım Kanalları**

İş modelinin *müşteri* alt boyutunda ayrıca, dağıtım kanalları ve müşteriler ile kurulan ilişkiler bulunmaktadır. THY’nin dağıtım kanalları incelendiğinde havayolunun geçmişte kendi şubelerinden satış gerçekleştirdiği ancak, gelişen imkânlar ile söz konusu dağıtım kanallarını zamanla çeşitlendirdiği görülmektedir. THY’nin geçmişte dağıtım

kanallarını genişletilmesi yönündeki girişimleri, 1948 yılında basına şöyle yansımıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 1948, s.2):

*“Genel Müdür, Havayollarının bilet satışlarını da tanzimine karar verdiğini belirterek bütün havacılık müesseselerinin yaptığı gibi biletlerin tek yerde satışı yerine Genel Müdürlüğün açacağı bürolarda ve bütün seyahat acentalarında satışa çıkarılmasına karar verildiği bildirilmiştir”*

THY yayınında da (2008b, s. 451) seyahat acentaları ile ilk anlaşmalarının 1953 yılında gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Böylece bilet satış, THY'nın kendi satış büroları haricinde yetkili seyahat acentaları tarafından da o zamanlar satılmaya başlandığı görülmektedir.

THY'nin kendi satış büroları ve seyahat acenteleri haricinde küresel dağıtım kanallarına da üye olduğu bilinmektedir. THY-01 küresel dağıtım kanallarında THY'nin yer almasını şöyle yorumlamaktadır.

*“GDS'lerin kendine has bir yolcu profili vardır, havayolları için boş koltuğun doldurmak daha önemli olduğu için dağıtım maliyetlerine rıza göstererek bu dağıtım kanalında olmak zorundalar. Özellikle full service havayolları, özellikle business yolcu profiline sahip havayolları olanlar olmak zorundalar”*

THY-02 de GDS'lerin havayolları arasında yaygın kullanımına aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“GDS'te olmayan havayolları çok nadirdir herhalde GDS'te herkes bulunuyor çünkü en büyük satış kanalı dünyada GDS'ler şu anda. GDS erişim sağlıyor, kendi kanalımız ile erişemediğiniz noktalara GDS'ler aracılığı ile erişim sağlıyorsunuz. Örnek Amerika'da bir acente GDS kanalından bilet satıyor, biz GDS'te olmazsak bizi orada görmeyip bilet kesmeyebilir. Biz de zaten şu anda GDS'lerde varız”.*

THY-07 de GDS'te yer almanın faydalarını aşağıdaki şekilde belirtmektedir.

*“GDS'ler var dağıtım sistemleri...Dünyada bunlar iki üç tane tekel gibi, acentelerin bunların üzerinden satış yapması gerekiyor bunlar olmadan sisteme giremiyorsunuz. GDS'e girmek demek acenteye erişememek demek aslında...Online satışına güveniyorum demek ben bir şekilde web*

*sitemden satarım demek, acentelere gider kendi sistemimi kurarım demek bu işin üstesinden gelirim demek istiyorsunuz o da çok iddialı bir şey ve verimli de değil. Adam gidiyor yüz binlerce acenteye sistemini kuruyor siz gidip birilerine bir sistem kurmanız gerekir daha pahalıya gelecek sizin için onun bir tuşa basmak gibi kolay olan bir şey sizin için maliyetli ve zor(...)Hepsinde varız, bizim gibi taşıyıcıların her yerde olması gerekiyor. Network carrier olanların hepsi orada vardır. ”*

Katılımcıların belirttiği üzere havayolları, kendi kaynakları ile erişemediği pazarlara ve yolculara erişebilmeleri için, GDS’lerin veritabanlarında olma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır ve THY’nin de söz konusu GDS’lerin maliyetlerini göze alarak GDS’lerde yer aldığı görülmektedir. Esasen THY’de küresel dağıtım kanallarına üye olunmasına ilişkin çalışmaların 1990 yılına uzandığı belirtilmektedir (THY Yıllık Raporu, 1990, s. 43).

THY’nin 1995 yılında British Airways’ten Rezervasyon, Otomatik Biletleme, Check-in Sistemini satın aldığı ve TROYA ismi ile kullanmaya başladığı belirtilmektedir (THY, 2008b, s.305). Söz konusu TROYA rezervasyon ve check-in sistemi aracılığı ile 1996 yılında 160.000 Galileo, Sabre, Amadeus ve Worldspan satış acentalarına erişim sağlandığı belirtilmektedir (THY Yıllık Raporu, 1996, s. 35). THY’nin ayrıca 2001 yılında Apollo ve Abacus isimli genel dağıtım sistemlerine de üye olduğu ve seyahat acentalarının da söz konusu sistemler aracılığı ile THY biletlerini satabildiği ifade edilmektedir (THY, 2008b, s.305).

Küresel dağıtım kanallarından Sabre ile 2014’te yenilenen anlaşma ile THY’nin 130’dan fazla ülkedeki 400.000’ini aşkın seyahat acentasına erişim imkânının sağlandığı belirtilmektedir (Sabre Press Release, 2014). Kısacası, geçmişten günümüze değin THY’nin küresel dağıtım kanallarını kullandığı görülmektedir. Katılımcılardan THY-05 de dağıtım kanallarının getirdiği faydalara aşağıdaki cümleler ile dile getirmektedir.

*“Biz çok bilinir bir havayoluyuz evet nerede burada bu coğrafya ama Jamaika’da biliniyor muyuz, bizden ne kadar haberdarlar veya Avustralya’da gibi. Öyle büyük kurumsallaşmış dağıtım kanalları var ki GDS’ler genel dağıtım sistemleri var ki onlarla anlaşma yaparak onların repütasyonundan faydalanıyorsun (...) Genel dağıtım sistemleri, acenteler, OTA dediğimiz online travel agency, isim söyleyeyim isterseniz enuygun,*

*booking.com, büyük otel trivago bas bas bağıyor, çok büyük kuruluşlar var aslında sizin reklamınızı da yapmış oluyorlar. Bazı ülkelere kendi teşkilatınızı kurmak istemezseniz çünkü kendi teşkilatınızı göndermek çok pahalı işte maaşı evi arabası gibi imkânları vermek zorunda... ”.*

THY geleneksel dağıtım kanallarında yer aldığı gibi (GDS'ler) ayrıca IATA'nın önderliğinde oluşturulan, çalışmanın yazın kısmında da yer verildiği üzere, Yeni Dağıtım Yetkinliği Veritabanı (NDC- *New Distribution Capability*)'nda da var olmak için çalışmalar sürdürdüğü görülmektedir (THY Yıllık Rapor, 2018, s. 124). NDC veritabanına dâhil olmak için gereken sertifikalardan birinin 2017 yılında alındığı belirtilmektedir (THY Yıllık Rapor, 2017). Ancak, NDC'de yer almak için gerekli ön koşulların henüz sağlandığına ilişkin bir bilgiye rastlanmamıştır. THY-02 NDC'de kabul görmek için gerekli şartlara şöyle değinmektedir.

*“Sertifikalar var 1,2,3. Biz de bu yıl 3. Sertifika olmayı planlıyoruz bu yıl içerisinde. 3. Sertifika olduğumuz zaman zaten teknoloji, alt yapı olarak en üst seviyede olunmuş oluyor. NDC, IATA'nın vizyonu ile ilerleyen bir konu dünyadaki ekosistemi değiştirmeye yönelik, sektördeki tüm paydaşların NDC üzerinden bütün o satın alamalarını yapmalarını sağlayan bir sistem”.*

THY-04 de seyahat acenteleri ve küresel dağıtım kanallarının sunduğu olanakların NDC ile geliştirildiği ve havayollarının NDC'de yer almasının sunduğu ek hizmetlerin satışı için önemli olduğunu aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır.

*“Bir havayolu acentelere availability(müsaitlik) ve ücret dışında bir şey dağıtmıyor şu anda, NDC, acentelere daha fazla bilgi vermenizi, insanların o bilgilere erişmesini ve orada da farklılaşmanızı sağlayabilecek bir altyapı bir protokol üretiyor. Şu anda bu dağıtımın göbeğine dağıtım sistemleri firmalar oturmuş durumda yani Amadeus ve Sabre. NDC de uçuşta hangi filmin olacağı, ekonomide, business classta ne dağıtacağını bile söyleyebilir durumda. Bununla bilgilendirmesini yapabilir, satışını artırabilir, insanlara ürününü anlatabilirsiniz. Oyunu bozan hikâye buradan başlıyor 2020'de tahminen söylüyorum havacılıktaki büyük oyuncuların sattıkları biletlerin %20'si NDC üzerinden dolacak (...) THY'nin içinde olması hikâyesi, havayollarının inisiyatifinde olan bir şey ama bunun bir 2,3 bir compliance seviyesi var, sertifikaları var biz birincisini aldık diğerlerini almak için*

*çalışmalar devam ediyor. Standartları var. Şu an 20-30 havayolu compliance(uyumlu) ama.(...) Havacılığı değiştirecek en büyük iki şeyden biri bence bu.”*

THY-07 de NDC'nin, havayollarını eşbiçimli hale getiren gerekliliklerine, farklı bir deyişle oluşan normatif kurumlara aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“NDC’de mesela Lufthansa’yı takip etmemiz lazım mesela aslında sektör çok konuşuyor. IATA bir ufuk çiziyor (...). IATA’yı yakalayabilen Lufthansa gibi şirketler var. Biz biraz daha birkaç adım gerisindeyiz biz. Level’ları(seviyeleri) var onun Level 1,2,3. THY Level 1’de bahsettiğim diğer havayolları Level 3’e geçmiş durumda en büyük taşıyıcılar(...)IATA standartını sertifikaya edecek, size belli bir standart sağlıyor. IATA diyor ki standartlara uyum sertifikasını sağlayanlar bunlar. Sistem, buna uyumlaştığı zaman birbiri ile konuşur hale geliyor dolayısıyla iş çok daha kolaylaşıyor. Sistem sağlayıcılar ile havayollarını konuşturan bir şey aslında siz direk api ile bir acenteye veya bir web sitesine ürününüzü verebiliyorsunuz sattırabiliyorsunuz. Dolayısıyla aracıları aradan çıkartabiliyorsunuz GDS e ihtiyaç duymadan bu bir devrim oluşturuyor bu yıkıcı bir yenilik” .*

Dolayısıyla THY, geleneksel dağıtım kanallarının haricinde dünyada kabul görmeye başlayan NDC’de de olmaya çalışmaktadır. NDC’de olmak sunulan uçuş hizmetinin yanısıra ek hizmetlerin de satışına imkân sunmakta ve aslında küresel dağıtım kanallarına olan bağımlılığı da bir nevi azaltmakta ve küresel dağıtım kanalları, havayolları ve seyahat acentelerini bir araya getirerek, altyapı anlamında da birbiri ile uyumlu çalışabilmeyi sağlamaktadır. Profesyonelleşmeden kaynaklı bu durum, THY’nin, seyahat acentelerine, geleneksel ve söz konusu yeni küresel dağıtım kanallarına, ulaşamadığı pazarlara erişim imkânı sağladıkları için bağımlı olduğu anlamına gelmektedir. Küresel dağıtım kanalları ile seyahat acenteleri gibi örgütler, THY’nin kaynak ihtiyacını sağlamakla birlikte, seyahat acenteleri ile yolcular nezdinde de meşruiyet kazandırdığı da görülmektedir. Ancak bu durum aynı zamanda THY’nin küresel dağıtım kanalları ile seyahat acenteleri gibi işletmelere olan bağımlılığın yönetilmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda THY’nin farklı dağıtım kanallarını kullanarak söz konusu bağımlılığı yönetmeye çalıştığı görülmektedir. Örneğin THY, 1996 yılında internet sistemini hizmete açmış ve 1997 yılında yolcularına doğrudan

rezervasyon imkânı sağlamıştır. THY 2001 yılında çevrimiçi (*online*) bilet satış ve rezervasyon hizmeti de vermeye başlamıştır. THY'nin 2005'te başlattığı iç hatlardaki e-bilet uygulamasının da 2007de genişlettiği ve kâğıt bilet uygulamasına son verdiği görülmektedir (THY, 2008b). THY'nin çağrı merkezinin temellerinin de 1957 yılında Rezervasyon Şefliği ile atıldığı belirtilmektedir. çağrı merkezinin daha sonra da 1998 yılında 7 gün 24 saat olarak çalışmalarının düzenlendiği görülmektedir. (THY, 2008b, s. 271). THY 2009 yılında da iç hatlarda bilet alınmasını ve biniş kartı erişimini sağlayan cep telefonu uygulamasını hayata geçirdiği görülmektedir (THY Skylife, 2009). Günümüzde cep telefonu uygulamalarının özelliklerinin, teknoloji gelişmelerine uyumlu olarak geliştirildiği belirtilmektedir (THY Mobil Uygulamalarımız, 2019).

Bütün bunların dışında çalışmanın müşteri ilişkileri başlığında da yer verileceği üzere *sık uçan yolcu programı* ve örgütlere özel indirim imkânı sunabilmeye ilişkin "*Turkish Airlines Corporate Club*" gibi doğrudan müşteriye erişmeyi ve dolayısıyla farklı örgütlere olan bağımlılığı yönetmeyi hedefleyen uygulamaların da hayata geçirildiği görülmektedir.

Farklı dağıtım kanallarının sağladığı faydaları, THY-01 de aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*"Artık direk satış kanallarını genişletmek yönünde bir ajanda var. Dağıtım kanalları için artık çok imkân var, internetin yaygınlaşmasıyla beraber mobil kullanımının yaygınlaşması ile beraber çok daha ulaşılabilir oldu. Bu da havayollarının direk satış kanallarındaki payını artırıyor (...) Havayolları için önemli olan boş koltuğu doldurmak birinci planda bunu etkilemeden satış kanallarını geliştirmeye çalışıyor. Dağıtım kanallarının maliyetleri farklı mesela GDS-geleneksel dağıtım kanalları, bunların bir segmentleri var, yolcu başına aldıkları bir maliyet var, bunların havayollarına yükü fazla direk satış kanallarından bunu sattığı zaman tabii daha düşük maliyetle gerçekleştiriyor. Tabii ki oradaki kâr marjını mark upı daha da artırıyor. Dağıtım maliyetleri tasarruf edilmesi gereken önemli bir maliyet kalemi göze çarpıyor(...) THY direk satış kanallarını eskiye baktığımızda artırmıştır".*

THY-02 rumuzlu katılımcı da farklı dağıtım kanallarından faydalanıldığını aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

*“Omni- channel deniliyor ya sektörde çoklu kanal stratejisini izliyoruz. Kendi kanallarımızı ön plana çıkartmaya çalışıyoruz. Mobil aplikasyonumuz(cep telefonu uygulaması), THY web sitemiz, acentelere sunduğumuz kendimizin geliştirdiği sistemlerimiz var. Onları kullanarak acenteler bize bilet kesiyorlar, kendi kanallarımızın avantajı maliyetlerinin tabii ki de daha uygun olmalarıdır, her zaman kendi kanallarımızın payını artırmak için çalışıyoruz”.*

THY'nin Kurumsal Pazarlama & Dağıtım Kanalları Başkan'ın katıldığı zirvede de farklı dağıtım kanallarından yararlandıklarını, doğrudan müşterilere erişmek için web sitesi, cep telefonu uygulamaları, TROYA gibi programlar ve sık uçan yolcu programı ile örgütlere özel indirim imkânı sunduklarını anlatmakta aynı zamanda, küresel dağıtım kanalları, seyahat acenteleri, online seyahat acenteleri ile ilişkilerinin de devam ettiği yönünde bilgiler vermektedir. Söz konusu yetkili, dağıtım kanallarındaki dönüşümü aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır.

*“Bizim dağıtım kanallarında çoklu kanal çalışmalarımız var hem acenteleri (online & geleneksel) kucaklayan bir modelde çalışmalarımız var bunlardan en önemlisi OTA'lara (online travel agency) verdiğimiz webs agent ürünümüz ör. enuygun.com...biz onlara ip aracılığıyla bu kolaylığı sunuyoruz aynı şekilde kolaybilet.com (...) Troya gibi ürünlerimiz ile biz geleneksel acentelerimize de ürünler sunmaya devam edeceğiz şöyle bir algı oluşsun istemeyiz biz sektördeki tüm paydaşlarımız ile işbirliğimizi sürdürmek istiyoruz, online.a kayarken geleneksel acentelerin veya gds.lerin tamamen ortadan kalkması gibi bir şey söz konusu değil (...) ama THY dünyanın dijitalleşmesinden dolayı gittiği yere doğru ilerliyor (...) Dijitalleşmek kolaylıklar sağlıyor. Biz sektöre de bakıyoruz, dünyada bu işleri kimler en iyi yapıyor bu trendleri takip ediyoruz, uluslararası tüm toplantılara katılıyoruz o da büyük katkılar sağlıyor”.*

Dolayısıyla THY, pek çok farklı dağıtım kanalı ile erişemediği yolculara veya halihazırda mevcut olan yolcular ile olan ilişkilerini sürdürmeye çalışmaktadır. THY yayınında da satış kanallarının artırılmaya çalışıldığı aşağıdaki cümleler ile anlatılmaktadır (THY Yıllık Raporu, 2015, s. 54):



“Türk Hava Yolları doğrudan dağıtım sistemleri üzerinden satılan bilet adet payı, 2015 yılında %47,1 olarak gerçekleşmiştir (internet hariç). Doğrudan dağıtım sistemleri, eklenen yeni fonksiyonlar ve güncellenen ekran tasarımları ile güvenilir ve uniform (*tekdüze*) yapıya kavuşmuştur. Böylece, kanal payının artması ve GDS maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmıştır”.

### 5.1.2.3.Müşteri İlişkileri

THY'nin iş modelinin bir alt unsur olan müşteri ilişkilerine, 1989 yılında faaliyete geçen “*Frequent Flyer*“ isimli sadakat programı ile ve ayrıca doğrudan işletme üyeliklerine yönelik 1991 yılında yürürlüğe giren “*Company Club*” ile yeni bir anlayış getirildiği görülmektedir. Company Club'ın 1993 yılında bugünkü adı olan “*Corporate Club*” adını aldığı belirtilmektedir. 1989 yılında kurulan frequent flyer programının ise 1993 yılında Mileage Club ismini aldığı ve dörtlü kart sistem uygulamasının başlatıldığı ifade edilmektedir. Söz konusu uygulamanın Qualiflyer ittifakı süresince değiştiği belirtilmektedir (THY, 2008b, s.195). Konu ile ilişkin detaylar, Cumhuriyet Gazetesinde reklam olarak da yer almıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 1993, s.2)

Sonrasında Qualiflyer ittifakından ayrılan THY, kendi sık uçan yolcu programı *Miles & Miles*'i 2000 yılında hayata geçirdiği (THY, 2008b). Programın adının sonrasında 2006 yılında *Miles & Smiles* olarak değiştirildiği belirtilmektedir (Nergiz, 2013).

Katılımcılardan THY-05, THY sık uçan yolcu programına aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“FFP Loyalty programı sadakat programı, yolcuların sadakatini artırmayı sağlıyorsun, daha fazla uçmalarını sağlıyorsun bu programla (...) millerini harcatabiliyorsun, araba kiralayabiliyorsun. Program ortakları ile farklı hizmetler sunuyorsun kendi yolcularına...”*

Kuruluşu eskiye dayanan sık uçan yolcu programının kullanışlı olmadığı, Star Alliance üyeliğinin sık uçan yolcu programının kullanımı için gerekli olduğu THY-11 tarafından şöyle belirtilmektedir:

*“Star Alliance partneri olduktan sonra havayolunun bütün elbisesini değiştirdi yani 75 yıllık bir şirket soyundu yeni bir elbise giyebilmek için tüm*

*enstrümanlarını değiştirdi. Neyi değiştirdi? Tarife yapısını değiştirdi Frequent Flyer programlarının entegrasyonunu yaptı eski yolcu beklentileri ile şimdiki yolcu beklentileri arasında da fark var. Yolcu diyor ki ben Almanya'dan İstanbul'a Lufthansa ile geldiğimde elde ettiğim milimi FFP milimi THY ile Japonya'ya devam ettiğimde oluşan milimi atıyorum United Airlines'ta kullanmak istiyorum. Bu daha öncesinde olmayan şeylerdi. Yolcu beklentileri, Pazar şartları senin network yapının gelişimine bağlı olarak farklılıklar oluşmaya başladı”.*

İttifakın, yarattığı avantajlar ile ilgili THY-04 rumuzlu katılımcımız da aşağıdaki şekilde bahsetmektedir:

*“Bir ittifak havayoluna dağıtımda, pazarlamada, bilinirlikte tek bir şemsiye altında hareketlilik sağlar. Basit bir özellikten bahsedeyim, THY'nin Miles and Smiles üyeleri Star Alliance'in diğer üyeleri ile uçtuklarında statü mil kazanırlar ve bu milleri hem normal mil hem statü mil kazanırlar. Dolayısıyla bu kart seviyelerini korumak veya yukarıya çıkmakta artı sağlar(...). Partner havayolu olduğunuzda zaten size belli kapılara, güçlere erişiminizi sağlıyor. Star alliance'in ürün ve hizmet anlamında da belli yaptırımları, standartları var”*

Katılımcılardan THY-11 de ittifak üyeliğinin, sık uçan yolcu programı açısından faydalar getirdiğini ve örgütün söz konusu faydalara sahip olmasının yolcu gözünde meşruiyet kazandırdığını aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Yalnız başına olmak artık havacılıkta çok mümkün değil. Birincisi FFP programları çok büyük bir pazar inanılmaz büyük bir pazar. Yolcu tercihinde de önemli bir aktör. Ben eğer bütün bir uçuşumu bir alliance partnerları ile gerçekleştirebiliyorsam oradan kazandığım bütün milleri aynı havuzda toplayabiliyorsam o alliance ile uçmayı tercih ederim tek başına uçan bir havayolunu tercih etmem”*

THY tarafından yapılan basın açıklamasında da Star Alliance ittifakının sadakat programı açısından faydalarına aşağıdaki gibi değinilmiştir (THY Basın Açıklaması, 2018).

“Miles & Smiles üyeleri, ittifak avantajlarının tümünden faydalanabiliyorlar. Tüm üye havayolu uçuşlarında mil kazanıp harcayabilmekle birlikte, dünya çapında 1000'den fazla özel yolcu salonuna erişim sağlayarak, ekstra bagaj hakkı, öncelikli bagaj teslimatı, güvenlik kontrolünden hızlı geçiş, özel check-in kontuarları ve uçağa öncelikli alım hizmetlerinden de yararlanabiliyorlar.”

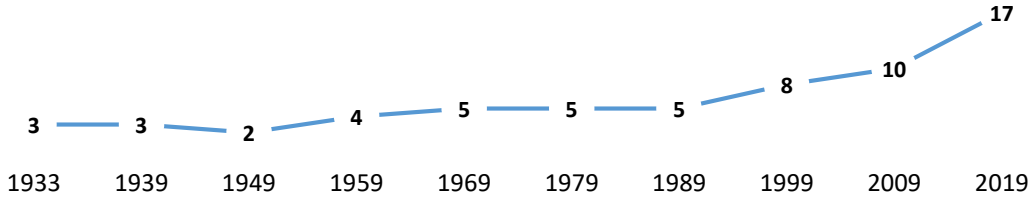
Böylece, THY üye olduğu ittifakın olumlu yönlerinden yararlanmakta ve yolculara sunulan imkânları genişletme olanağı imkânı yakalamaktadır. Bunun yanında, söz konusu ittifaka dâhil olmayla birlikte işlev kazana sık uçan yolcu programı ve değişen müşteri ilişkileri yaklaşımının, yeni kurumsal kuram açısından normatif kurumların etkisi ile gerçekleştiği söylenebilir. Zira yeni kurumsal kuram, bize belirli ağlar ya da dernekler vasıtasıyla örgütler arası kurulan ilişkiler ve o dernekler veya iletişime geçtiği o ağlar yolu ile yeni metotlar ve uygulamalardan haberdar olmanın, söz konusu birtakım yeni uygulama ve pratikleri örgütlere taşımada ve bu bağlamda eşbiçimliliğe yol açmada etkili olduğunu söylemektedir (Köse ve Ayhün, 2018:539). Bu hususta, THY'nin de üye olduğu Star Alliance'ın gerekliliklerini, ittifakın uygulama ve pratiklerini benimseyerek diğer üye havayolları ile eşbiçimli hale gelme çabasının olduğu söylenebilir.

### **5.1.3. İş Modeli Altyapı Boyutu**

Çalışmanın bu bölümünde Türk Hava Yolları'nın iş modelinin üçüncü alt boyutunu oluşturan altyapı kapsamında anahtar kaynaklara, anahtar faaliyetlere, anahtar ortaklara ve genel anlamda yapıya yer verilecektir.

#### **5.1.3.1. Anahtar Kaynaklar**

İş modelinin altyapısını oluşturan önemli bir unsur olan *uçak* çeşitliliğine bakıldığında, THY'nin kurulduğu günden günümüze kadar çok farklı tipte, dar ve geniş gövdeli uçaklardan oluşan bir filo yapısının olduğu görülmektedir. Şekil 5.3'te filodaki tip çeşitliliğinin gösterilmesi için seçilmiş bazı yıllardaki uçak tipi sayılarına yer verilmiştir.

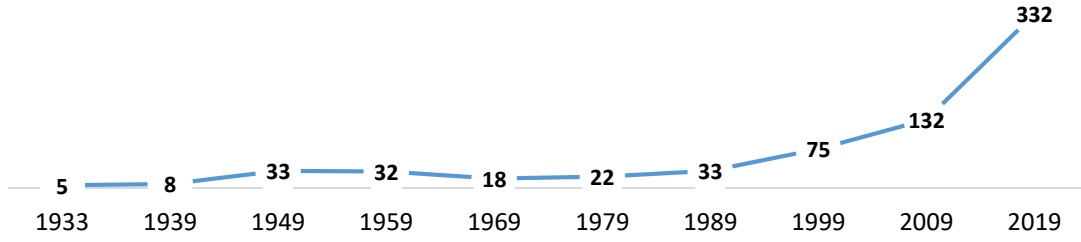


**Şekil 5.3.** THY Filodaki Uçak Tipi Sayıları (THY 2008b, THY Yıllık Raporu, 2009 & THY Filo Yapısı, 2019 yayınlarından yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Şekil 5.3'te görüldüğü üzere THY'nin iş modelinin bir unsurunu oluşturan filo yapısının geleneksel iş modeline sahip havayolları ile benzer şekilde çoklu uçak tipi ile modelden oluşan bir filoya sahip olduğu görülmektedir. Filo tipi çeşitliği olmakla birlikte THY'nin küçük uçaklardan büyük uçak tercihinine yönelik olarak THY-06 aşağıdaki yorumu yapmaktadır.

*“Şurada bir lokal bir havayolu THY yani 20 tane geniş gövde uçağı var bunu da yeni vizyonu olan arkadaşlar 59 siparişi vermiş hemen hemen hepsi dar gövdeli, kafalar dar(...) 1993'te Rahmetli Özal'ın vizyonuyla geniş gövdeli uçak alımı talimatı veriyor THY'ye, o güne kadar Türk Hava Yolları'nın geniş gövdeli uçağı yok ve 747'lerin alınmasını istiyor. THY Özal'ı 340'a ikna ediyorlar.”*

Aslında, THY'nin koltuk kapasitesi açısından en büyük uçağı, ilk kez 1972 yılında filosuna kattığı, 345 koltuk kapasiteli iki adet DC-10-10 tipi uçaktır (THY, 2008b, s.472-501). Ancak söz konusu uçakların, 346 kişinin ölümüne sebep olan Paris Kazası (Accident Final Report, 1976) sonrasında tarifeli seferlerde kullanılmadığı, sadece tarifesiz seferlerde kullanıldığı belirtilmektedir (Nergiz, 2007). Filoda bulunan, koltuk kapasitesi 200'ün altında olan uçakların oranına bakıldığında ise 1972'de bu oranın %90, 1978 yılında %91, 1989 yılına gelindiğinde ise uçak sayılarında artış ile birlikte bu oranın %54'e düştüğü görülmektedir. Uçak sayılarına bakıldığında ise Şekil 5.4.'te görüleceği üzere 1933 yılında 5 olan uçak sayısının, 1989 yılında 33'e, 2019 yılında ise 332'ye yükseldiği görülmektedir (THY Faaliyet Raporu, 2018)



**Şekil 5.4.** THY Filosu Uçak Sayıları (1933-2019) (THY Filo Yapısı (2019), THY 2008b, THY 2009 Yıllık Raporundan yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur)

Büyük gövdeli uçakların örgüte faydalar getirdiği THY-05 rumuzlu katılımcımız tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

*“DHMI’nin THY’ye uyguladığı fiyatlar farklıdır aynı şekilde başka ülkeye gittiğinizde havalimanları için belli ücretler ödüyorsunuz, anlaşmalar yapıyorsunuz o ülke ne kadar repütasyon iyiye, ödeme gücünden ne kadar eminse ona göre krediler veriyorlar, ona göre yapılandırmaya gidiyorlar ücretleri, ne kadar çok frekansta/sıklıkta gidiyorsan ne kadar büyük uçakla gidiyorsan ne kadar çok yolcu götürüyorsan sana o ücretlerde handling dediğimiz hizmetlerin ücretlerinde işte airport chage mesela passenger tax. Bana uyguladıkları fiyatlara THY arasındaki ücretlere mukayese olmaz”.*

Havaalanlarının, uçuş sıklığı, anlaşma süresi, taşınan yolcu sayısına bağlı olarak indirimlerde buldukları yazında da yer almaktadır (Graham ve Halpern, 2013, s. 162). THY’nin devlet ortaklığında bir havayolu olmasının beraberinde getirdiği meşruiyet, diğer ülkelerde sunulan olanaklardan yararlanılmasını sağladığı görülmektedir.

Havayolu iş modellerinin bir diğer alt unsurunu havaalanları oluşturmaktadır (Şekil 3.3.). THY iş modeli açısından önemli olan *havaalanının* günümüzde İstanbul olduğu belirtilmektedir (THY Yıllık Rapor, 2017, s.17). Ancak, Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi’nin Ankara merkezli olarak kurulduğu, 2186 sayılı “Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi teşkilatı” hakkında kanunun 2. Maddesinde belirtilmektedir. Ayrıca, THY’nin Ankara merkezli uçuşlar düzenlendiği THY yayındaki 1946 yılı uçuş tarifesinden de görülmektedir (Albayrak, 1983, s. 56). THY yayınında da o zamanki isim

ile Devlet Havayolları'nın 3 Şubat 1933 tarihinde Eskişehir-Ankara arasında ilk uçuşu gerçekleştirdiği ve dört uçaklık filosu ile Ankara-Eskişehir-İstanbul arasında tarifeli seferlere başladığı bilgisi bulunmaktadır (THY, 2008b).

İstanbul'un bir merkezi havalimanı olmasının, coğrafik konumundan kaynaklı fayda yarattığı Anahtar Faaliyetler başlığı altında ağ *sistemi* anlatılırken, değinilecektir. THY günümüzde, İstanbul Atatürk Havalimanı<sup>3</sup> dışında SunExpress havayolu ile Antalya Havalimanı'nı ve Anadolujet markası ile de Ankara Esenboğa Havalimanı'nın bir uçuş merkezi haline getirildiği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Söz konusu gelişim, iş birimlerine ayırma başlığı altında ayrıca incelenecektir.

### 5.1.3.2. Anahtar Faaliyetler

THY'nin ağ yapısı incelendiğinde günümüzde topla dağıtım ağ sisteminin benimsendiği görülmektedir. Topla dağıtım ağ sistemi (*hub and spoke*), çok sayıda havayolu işletmesinin farklı noktalardan olan uçuşlarını belli bir zaman diliminde, büyük ölçekli havaalanlarına gerçekleştirilmesini sağlayan bir sistemdir. Böylece, çok sayıda havayolu işletmesinin çok farklı noktadan başlayan uçuşları aynı noktada toplanabilmektedir ve bu sayede, uçuşlar arası bağlantı sayısının artması; bağlantılı uçuşlar arasında sürenin kısalması; küçük havaalanlarını söz konusu uçuşların toplandığı, "hub" olarak nitelenen merkezi havaalanlarına bağlanması ve bununla birlikte doluluk oranlarının artması sağlanmaktadır (Oktal ve Küçükönel, 2007; Gerede, 2015). Söz konusu ağ sisteminin öncelikle ABD'de hava taşımacılığı örgütsel alanındaki liberalleşme hareketi ile başladığı ve sonrasında yaygınlaştığı belirtilmektedir (Oktal ve Küçükönel, 2007)

Katılımcılardan TAV-01 de THY'nin geçmişteki uçuş ağ yapısı ile ilgili aşağıdaki yorumda bulunmaktadır.

*"Türkiye Cumhuriyetinde Devlet Havayolları'nın ilk uçuşlarına baktığınızda Ankara Güvercinlik'ten işte Eskişehir akabinde İstanbul vardır Dolayısıyla noktadan noktaya...Uçuşun veya elverişli olan havalimanı, artı yolcunun talebine göre uçuşun parkuru değişebiliyor."*

---

<sup>3</sup> THY, 2019 yılına kadar İstanbul Atatürk havalimanını bir uçuş merkezi (*hub*) olarak kullanmaktayken 05.04.2019 tarihinde yeni uçuş merkezi olarak İstanbul'da inşaatı devam etmekte olan İstanbul Havalimanı'na taşındığı ve faaliyetlerini 06.04.2019 tarihinden itibaren yeni uçuş merkezinin İstanbul Havalimanı olduğu duyurulmuştur (THY Basın Bülteni, 2019).

Dolayısıyla, kurulduğu zamanın bağlamı dikkate alındığında THY'nin uçuşlarının noktadan noktaya gerçekleştirildiği görülmektedir.

Noktadan noktaya olan söz konusu uçuş ağ yapısının 1998 yılında değiştiği THY yayınında şöyle anlatılmaktadır (THY 2008b, s.211):

*“Tarife sisteminde de reform yapıldı. “Dalgalı tarife” denen bu sistemle yolculara daha çok seçenek ve yeni bağlantı noktaları sağlanıyor, uçuş ağındaki bir noktadan birçok noktaya kısa bir aktarma süresi ile ulaşılabiliyordu”*

Gerçekleşen ağ sistemi değişikliğini katılımcılar arasında bulunan THY-05 de şöyle yorumlamaktadır:

*“Dünya da böyle hub and spoke yapısını kurdu dalga tarifini (...)Daha sonra THY de kurdu, transit taşımacılığa başladı ama kendisi konsept değiştirdiği için değil dünya havacılığı oraya gittiği için”.*

Bilişsel kurumlar, THY'nin topla-dağıt ağ sistemini benimsemesine, uçuş tarifesinin değişmesine dolayısıyla da taşınan yolcu profiline de çeşitlenmesine yarar sağladığı görülmektedir. Uygulanmaya başlanan söz konusu sistem için uçuş merkezinin İstanbul olarak seçilmesinin fayda yarattığı görülmektedir. Nitekim, yapılan bir araştırmaya göre İstanbul'u merkez alıp dar gövdeli uçaklar ile 60 ülkenin başkentine ulaşılabildiği ve bunun da uluslararası trafiğin %40'dan fazlası anlamına geldiği görülmektedir. Söz konusu araştırmaya göre Orta Doğu, Asya, Kuzey ve Batı Afrika ile Avrupa'nın tamamına dar gövdeli uçaklar ile erişilebilmektedir. THY'nin 255 dış hat noktasının 201'i dar gövdeli uçaklar ile icra edilebilmektedir. Geniş gövdeli uçakların menzili ile de Güney Amerika, Kuzey ve Merkez Amerika, Asya'nın tamamı ile Avustralya'nın batı kıyılarına erişilebilmektedir (CAPA, 2018). THY'nin dar gövdeli uçaklar ile operasyon yapmasına imkân vermesi sayesinde İstanbul Atatürk Havalimanı'nın önemli bir maliyet avantajı sağladığı ve rekabet üstünlüğüne katkıda bulunduğu THY yayınlarında da belirtilmektedir (THY Özet Bilgi, 2017).

Havalimanlarının buldukları konumdan ve uçan havayollarının uçuş ağından yararlanarak bağlantı sunabilme durumu (*hub connectivity*) havayollarının uçuş noktalarını, uçuş ağını, ağ sistemini ve yolcu profilini etkilemektedir. Aynı şekilde havayollarının uçuş ağı ve yapısı da havalimanı bağlantı sunabilme durumunu

etkilemektedir. Söz konusu bağlantı sunabilme durumu (*hub connectivity*) havacılık alanında kabul gören örgüt topluluğu Uluslararası Havalimanları Konseyi (*Airports Council International-ACI*) tarafından, 'doğrudan ve dolaylı bağlantının toplamı' olarak tanımlanmakta ve bir havalimanının dünyanın diğer yerlerine doğrudan veya dolaylı bağlantılarının genel seviyesi ile ölçülmektedir. 2018 yılında yapılan dünya çapındaki havalimanlarının bağlantı sunabilme durumu araştırmasına göre İstanbul Atatürk Havalimanı, dünya çapında havalimanı bağlantı sunabilme durumu (*hub connectivity*) sıralamasında 2008 yılında 32. sıradayken 2018 yılında 7. sıraya yükselmiştir. Avrupa sıralamasında ise İstanbul Atatürk Havalimanının 4. sırada olduğu ve söz konusu değer 2008 ile kıyaslandığında % 492.8 oranında arttığı belirtilmektedir. Ayrıca, İstanbul Atatürk Havalimanı'nın Avrupa'da doğrudan uçuş imkânı sunma açısından 5. sırada yer aldığı görülmektedir (ACI Airport Industry Connectivity Report, 2018). Söz konusu bu değer merkezi havalimanı olma açısından son derece önemli olduğu ve uçuş ağı açısından faydalar sağladığını göstermektedir. Yapılan bir diğer araştırmaya göre ise Atatürk Havalimanının 2018 yılında gerçekleşen uçuşların %80'i THY tarafından yapılmıştır ve buna göre THY Atatürk Havalimanında baskın havayolu işletmesidir (OAG, 2018)

### **5.1.3.3. Anahtar Ortaklar & Yapı**

THY iş modelinin özellikle üçüncü boyutu olan *Altyapı* boyutunun faydacı amaçlar ve örgütsel alanda çatışan kurumsal mantıkların çerçevesinde şekillendiği tespit edilmiştir. Tezin bu bölümde THY'nin sahiplik yapısına, işbirliklerine, çoklu iş modellerine ve iş birimlerine yer verilecektir.

Öncelikle sahiplik yapısına yer vermek gerekirse THY'nin kuruluş zamanında %100 kamu sahipliğindeyken günümüzde %49,12 oranında kamuya ait olduğu görülmektedir (Şekil 5.5.).

Geçmişte THY'nin 1957-1977 yılları hariç, hisselerinin tamamının devlete ait bir kamu kuruluşu olduğu ancak 1994 yılında ilk kez %1,83 oranında halka arz edildiği görülmektedir. Daha sonra, 2004 yılında halka arz edilen oranın %24,83'e yükseltildiği ve 2006 yılında ise %50,88 hisse oranının da halka arz edilerek, kamu sahipliğinin %50'nin altına ilk kez düşürüldüğü görülmektedir. THY-02, THY'nin sahiplik oranındaki değişimine aşağıdaki cümleler ile değinmektedir:

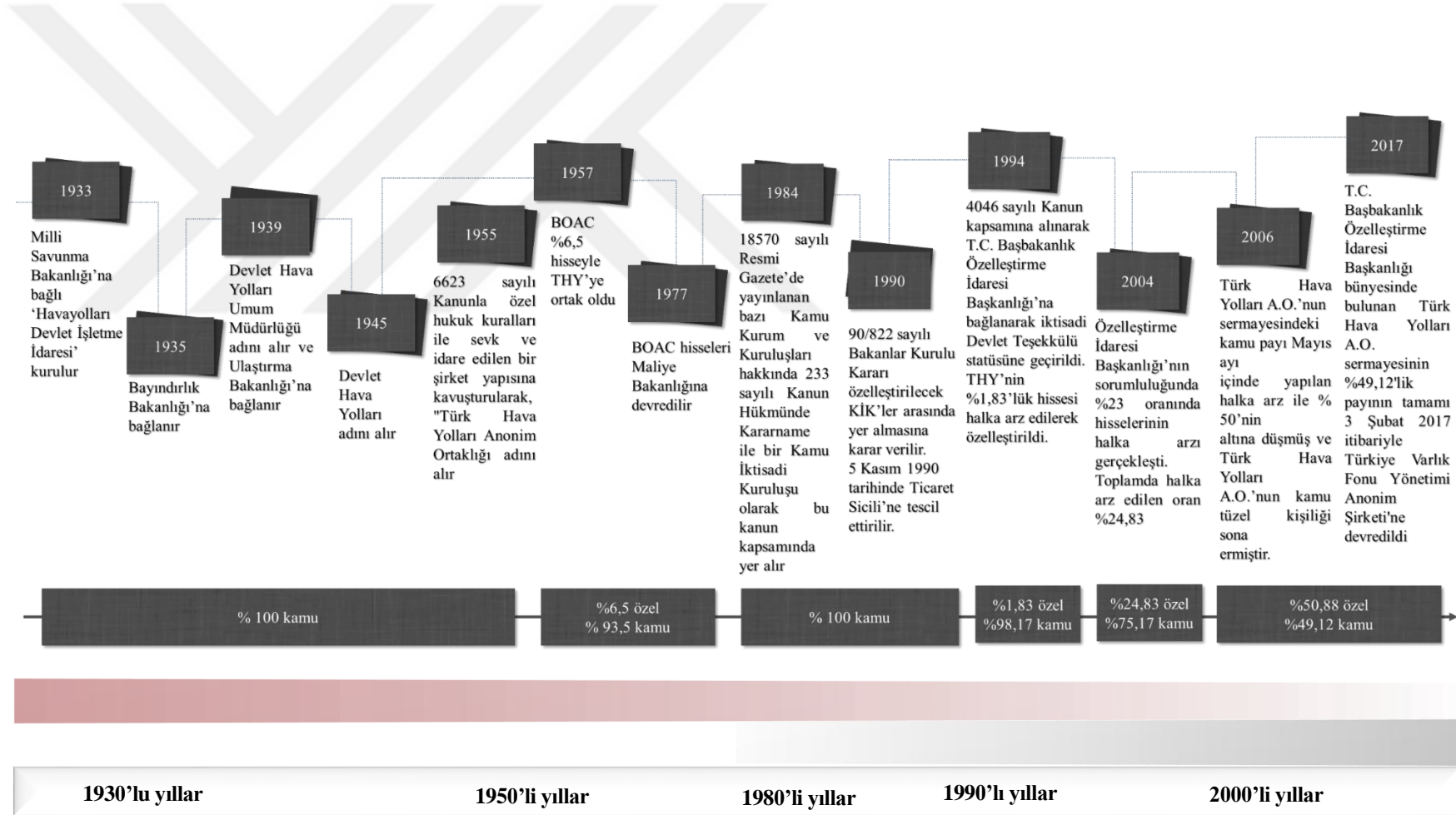


*“Bayrak taşıyıcı misyonumuz var, daha evvel kamuydu tamamen %100 devletti, tabii her ülkenin olduğu gibi Türkiye’nin de bayrak taşıyıcısı olarak farklı bir misyonu vardı devletin politikaları doğrultusunda...Şu an yarı yarıya, biliyorsunuz %51’imiz halka arz edildi şimdi %49’umuz kamu payı, THY, kararlarını daha ticari olarak alıyor, eskiden de öyleydi de o ‘milli bayrak taşıyıcı’ vasfı tabii ki ayırırtıyordu şimdi tabii ticari anlamda daha iyi seviyelere gelmiş durumda”.*

THY’nin aldığı kararların zamanla ticari amaç güdülerek alınmaya başlamasını THY-08 de *“Kamu hizmetinden ticari bir mantığa dönüştü”* şeklinde anlatmaktadır.

Aynı şekilde THY-04 de söz konusu değişimi aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

*“THY özelleştirmesi iki aşamada yapılıyor. İlk safhadaki özelleştirmedeki hisse hâkimiyeti hala devlette olduğu için Kamu İktisadi Teşekkül olarak geçiyor teşkilata bağlı, ikinci özelleştirmede %50den fazlası kamudan çıktığı için KİT’ten de çıkıyoruz (...) İkinci kırılım iç hat serbestleşmesi (...) Serbestleşme, özelleştirme, rekabete açılma gibi konular ticari önceliklerin, hizmet önceliğine yaklaşması, kimi zaman geçmesi bence Türk Hava Yolları’nın gelişmesinde bence çok etkili olmuştur. Ebetteki THY bu ülkenin ‘bayrak taşıyıcısı’ ve bu ülkeye hizmet etmek zorundadır ama bu karlılığı olmayan bir şeyin sürdürmenin de bir anlamı yoktur devlete veya halka yük olmanın bir anlamı yoktur. Dolayısıyla ticari bir bakış açısı bu süreci hızlandıran bir yapıya daha hızlı bir geçişi sağlamıştır”.*



Şekil 5.5. THY'nin Sahiplik Yapısı (THY, 2018, THY Özel Durum Açıklaması, 2017, THY Yıllık Raporu, 2008a, THY Yıllık Raporu, 2008'den, den yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır)

Dolayısıyla, THY'nin kamu payının %50'nin altına düşürülmesinde örgütsel alanda mevcut piyasa mantığının etkisi ile gerçekleştiği değerlendirilmekle birlikte söz konusu özelleştirmenin tamamının gerçekleştirilmemesinin de devletçi mantığının etkisinin halen sürmesi ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir. THY'nin günümüzde halen kamu-özel ortaklığı ile faaliyetlerini yürütmesinde çatışan kurumsal mantıkların etkisi ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Katılımcılardan TAV-01'in THY'ye ilişkin aşağıdaki yorumu da söz konusu düşünceyi destekler niteliktedir:

*“THY duruma göre devletin ta kendisidir, kamunun ta kendisidir. Duruma göre özel sektör mantığı ile yürütülen veya işletilen bir kurumdur”.*

Aynı şekilde THY-11 de söz konusu ortaklık yapısının değişikliğine örgütsel alanda hâkim kurumsal mantık etkisini aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Kamu iken çok hantal, ağır devletin her türlü beklentisini gerçekleştiren yapıdaydı. Örneğin, ‘olağanüstü hal dönemlerinde bütün asker, devlet memuru, hâkim, savcı, öğretmen %50 indirimli taşınacak, e maliyet karşılanmıyor devlet mi sübvansedecek yok etmeyecek ama sen devletsin taşıyacaksın’ diye bir direktme vardı. Bu devletçilikten kaynaklanan bir şey.”*

THY-11'in değindiği indirimlerin aslında günümüzde halen devam ettiği fakat uçak sayısının artışı, uçak yolcu kabini özelliklerinin artışı ile söz konusu indirimlerin etkisinin azaltıldığı görülmektedir. Ayrıca kamuya ilişkin indirimlerin, tüm koltuklar için geçerli olmadığı ve indirim oranının da katılımcı tarafından belirtilen oranda olmasa da belli kesimler için sürdüğü görülmektedir. Örneğin *Ekonomi Esnek* kapsamında belli sınıflarda sadece iç hatlarda TC vatandaşı askerlere %10-15 oranında, gazilere %20 oranında indirim uygulandığı halen görülmektedir (THY Ücret Koşulları, 2019).

THY'de yaşanan kamu hizmeti anlayışının ticari anlayışa dönüşümüne THY-11 ayrıca aşağıdaki gibi anlatmaktadır:

*“Ne zaman özel, özerk, ticari bir işletme gibi işletilir hale geldi bir kere yönetsel anlamında bir devrim yaşadı THY işte 12 Eylül dönemi sonrasında askeri, emekli generallerin atanarak yönettiği; ticari olarak çok fazla esnekliği olmayan hantal yapısı bir anda liberalizasyon sonrası profesyonel yöneticilere geçti Cem Kozlu gibi ticari olarak bakabilen ticari ihtiyaçlarını karşılayabilen bir yapıya geçince sıçrama o dönemde başladı”.*

Aynı şekilde katılımcılardan PGS-01 de değişimin THY'ye yansımısını şöyle anlatmaktadır:

*“Havacılık askerlikten doğmuş bir şey, darbeler de olmuş e müdürler hep emekli paşa ilk bunun değiştiren Özal dönemidir ve Cem Kozlu'dur”*

Katılımcıların ifade ettiği üzere THY'nin yönetim kadrosu incelendiğinde Cem Kozlu öncesinde Ulvi Yenal gibi istisnalar haricinde çoğunlukla askeri kökenli kişilerin THY yönetimine atandığı görülmektedir (THY, 2008b, Albayrak, 1983). THY'de de söz konusu yönetici değişikliğinin gerçekleşmesi için mevzuatın da uyumlaştırıldığı görülmektedir. 21 Kasım 1988 yılında yayınlanan 19996 sayılı Resmi Gazete'deki aşağıda yer verilen madde ile Cem Kozlu'nun devlet sektöründe geçmişi olmamasına rağmen THY'nin yönetimine atanabilmesinin yolu açılmıştır (Md.12(2)):

*“Dört yılı kamu'da, altı yılı da özel sektörde geçmek şartıyla en az on yıl hizmeti bulunmak, (Dört yıldan az kamu hizmeti bulunanların özel sektörde geçen her iki hizmet yılı, kamu'da geçen bir hizmet yılı sayılır.)”.*

Sözü edilen üst düzey yönetici Cem Kozlu da konuya kitabında aşağıdaki cümleler ile yer vermektedir (Kozlu, 2007, s. 33):

*“Özal'ın Köşk'e yeni bir kararname sevk ettiğini öğrendik. KİT yöneticiliğine atanacaklarda aranan koşullara bir ölçüde esneklik getiren bu kararnameye göre özel sektörde yönetici olarak geçen her iki yıl kamuda geçen bir yıla eşdeğer sayılıyordu. Köşk'teki uzmanlar veya Enver Paşa bunun benim geri dönen atamamla ilişkisini kurdular mı bilmiyorum. Ama bu kararname onaylanır onaylanmaz Özal benim kararnamemi Cumhurbaşlanlığına sevk etti. Bu sefer sicilim aranan yeni şartlara uyduğu için çabucak onay geldi.”*

Bu durum, esasen örgütün yöneticilerin seçimi veya değişikliğinde içinde bulunduğu çevrenin de etkili olabileceği düşüncesini destekler niteliktedir (Üsdiken, 2010, s. 96-97) Pfeffer ve Salancik'e (2003, s.228) göre yönetici değişimleri bağlamdan etkilenmektedir. Dolayısıyla örgütsel alanda mevcut devletçi bir mantıktan ticari bir mantığa dönüşümün esasen 1980'li yıllara uzandığı görülmektedir. 1980'li yıllarda başlayan söz konusu değişime, geçmişte THY'de üst düzey yönetici olan katılımcılardan PGS-04 de aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“80li yıllardan itibaren genel bir liberalizasyon, ekonomide dışa açılma bu hem kargo işini destekliyor hem turizmi destekliyor hem de ticareti destekliyor bir. İki mevzuatın değişmesi, diğer ülkeler ile olan ticari ilişkilerin gelişmesi siyasi ilişkilerin gelişmesi mesela vize, vizelerin birçok ülke ile kalkması (...)Ülkelere olan ilginin artması, o ülkelerde Türk okullarının açılması, o ülkeler ile ticaretin gelişmesi bunların hepsi Türkiye'nin entegrasyonunu güçlendirdi. THY de Pegasus da bundan hem yararlandı hem de öncülük etti. Bu trende destek oldu. İçerde tek parti hükümetinin olması koordinasyonu kolaylaştırdı”.*

Yazında da yapılan çalışmalarda Türkiye’de 1983’te göreve gelen Turgut Özal Hükümeti ile birlikte 1980’lerde sadece hava taşımacılığı örgütsel alanında değil pek çok farklı alanda da devletin rolünün azaltılmasına yönelik politikaların izlendiği bir dönem olduğu ifade edilmektedir (Yalçinkaya, 2018).

Devletçilik anlayışının azaltılması ve piyasa anlayışının oluşmaya başladığı 1980’lerde hava taşımacılığı, örgütsel alanının da değiştiği yapılan çalışmalar ile ortaya koyulmuştur (Yalçinkaya, 2018) Söz konusu dönemde, iş modellerinin gelişimi ve farklı iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlayan en büyük değişikliğin ise söz konusu mantık değişiminin etkisi ile 1983 yılında Türk Sivil Havacılık Kanununun yayınlanması, PGS-04’in değindiği diğer düzenlemeler, serbestleşme eğilimi ve buna yönelik yapılan mevzuat değişiklikleri olduğu değerlendirilmektedir.

THY’nin söz konusu örgütsel alandaki değişimlerin etkisiyle tek bir iş modelinden çoklu iş modelini sahip bir havayoluna dönüştüğü ayrıca sahip olduğu geleneksel havayolu iş modelinin de değiştiği görülmektedir.

Öncelikle THY’nin geçmişten günümüze kadar sahip olduğu geleneksel iş modeli haricinde farklı iş modellerini de bünyesine kattığı; farklı bir deyişle çoklu iş modelleri ile faaliyetlerini sürdürmesine ilişkin bilgilere yer verilecektir (Şekil 6.1.)

Türk Hava Yolları tarihçesi incelendiği, THY’nin 1974 yılında Lefkoşa merkezli %50 ortaklık payı ile Kıbrıs Hava Yolları’nı kurduğu belirtilmektedir. THY 75 Yıl kitabında da Kıbrıs Türk Hava Yolları kuruluşuna ilişkin “...zor bir dönem atlattmakta olan Kıbrıs’ın ekonomik yaşamını canlandırmak amacıyla 4 Aralık 1974’te Türk Hava Yolları’nın yüzde 50 ortaklığı ile Kıbrıs Türk Hava Yolları kuruldu..” ifadelerine yer verilmektedir (THY 75 Yıl Kitabı, 2008, s. 122). Söz konusu ortaklık, THY hisselerinin

2000 yılında Turban Turizm A.Ş.'ye devretmesi ile son bulmuş (KKTC Ulaştırma ve Bayındırlık Bakanlığı Raporu, s. 12) zarar etmeye başlayan işletmenin gereklilikleri yerine getirmeme sebebiyle KTHY'nin işletme ruhsatının, 21.06.2010 tarihinde üç aylık bir süreyle askıya alındığı duyurulmuştur (SHGM Duyuru, 2010). KTHY de aynı yıl faaliyetlerini de sonlandırmıştır.

Kıbrıs'tan sorumlu Dönemin Başbakan Yardımcısı'nın "*Kıbrıs Türk Hava Yolları'nı ayağa kaldırın*" talimatı ile THY yetkililerinin tekrar Kıbrıs'ta çalışmalara başladığı; Kıbrıs Hükümeti'nin de talebi üzerine THY'nin de pay sahibi olduğu fakat farklı bir yapıda bir havayolu işletmesinin kurulması kararı alındığı dönemin üst düzey yöneticilerden Topçu'nun (2019, s. 202-204) çalışmasında belirtilmektedir. Böylece, THY, 08.12.2010 tarihli basın açıklaması ile Kuzey Kıbrıs'ta iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifersiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmak üzere %10 pay sahipliği ile yeniden ortak bir girişim kararı alındığını basına duyurmuştur (THY Özel Durum Açıklamaları, 2010). 18.01.2011 tarihli açıklamada ise THY, KKTC Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı ile ortaklık sözleşmesi imzaladığını duyurmaktadır (THY Özel Durum Açıklamaları, 2011). Adının *Kuzey Kıbrıs Hava Yolları Anonim Şirketi (KKHY)* olunmasına karar verilen havayolu işletmesinin (Milliyet Gazetesi, 2011) THY dışında işletmenin ortakları arasında %60 ortaklık payı ile 26 iş adamının hissedar olduğu, %30 oranında KKTC devletinin hisse payına sahip olduğu belirtilmektedir (Hürriyet Ekonomi Haberi, 2011).

Kıbrıs'ta bir havayolu işletmesinin kurulmasına ilişkin alınan kararlar ile ilgili katılımcılardan THY-08, "*Orada tek sizin hesaplara göre yürüyemeyebiliyor çünkü tek orada etkileyici güç siz değilsiniz*" yorumunda bulunmaktayken, THY-10 "*Kıbrıs ile organik bir ilişki olmadı THY'nin hiç olmadı Bakanlığın oldu*" şeklinde yorumlamaktadır.

Aynı şekilde tez kapsamında katılımcılardan THY-07, Kıbrıs, Bosna ve yeni bir karar olan Arnavutluk'taki ortak girişime yönelik aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*"THY'nin aslında rakiplerinden farkı legacy carrier olmasının ötesinde devlet sahipliğinde bir taşıyıcı olması. Dolayısıyla ticari kararlar etkileniyor ülke menfaatleri gibi konularından"*

THY-11, THY'nin Kıbrıs havayolu ortaklığından çekilme kararına ilişkin *Kıbrıs zaten kendi içinde problemli. Kıbrıs'ın statüsünden kaynaklı Türkiye üzerinden her şey*

*yapmak zorunda çok yüksek maliyeti var (...) başarılı olmadı. Ağırılık attı THY onlardan kurtuldu.” şeklinde yorumlamaktadır.*

Günümüzde THY Raporları incelendiğinde 2010 yılındaki yıllık raporda KKHY ile ilgili bilgi verildiği (THY 2010 Yıllık Rapor, 2010, s. 160) ancak sonrasında işletmenin durumu ile ilgili bilgilere yer verilmediği görülmüştür. Basında halen özellikle KTHY ile ilgili her iki ülkeye mali yük getirdiğine ilişkin ve belirsizliklerin sürdüğüne ilişkin haberler yer almaktadır (AirportHaber, 2011; AirportHaber, 2014; AirportHaber, 2015). Böylece, alınan söz konusu ortaklık kararının, diğer bazı karar gibi ticari alınan bir karar olmadığı, THY’den beklenen bir yaklaşım olması sebebiyle alındığı anlaşılmaktadır.

THY’nin tarihi incelendiğinde farklı ülkelerde farklı ortak girişimlerinin sürekli devam ettiği görülmektedir. Örneğin THY, Moldova’da da 2000 yılında tüm hisseleri kendisine ait *“Türk Hava Yolları SRL”* isimi ile bir havayolu işletmesi kurduğu fakat 2001 yılında işletmenin tavsiyesi kararı aldığı görülmektedir (THY Yıllık Rapor, 2001; Hürriyet Gazetesi Ekonomi Haberi, 2011).

Aynı şekilde THY’nin daha sonraları, 2009 yılında Bosna Hersek Havayollarını (*Air Bosna*) %49 hisse payı oranı ile kurduğu (THY Yıllık Raporu, 2009) ve 2012 yılında hisselerini devrettiği görülmektedir (THY 2012 Borsa Açıklamaları, 2012). SHGM-01 Bosna ve Arnavutluk’ta ortak girişim denemeleri ile ilgili aşağıdaki yorumlarda bulunmaktadır:

*“Balkanlar bizim için çok önemli asla arkamızı dönemeyiz onlar da bize dönemez(...)Türkiye’nin bir havayolu, stratejik ortaklık yapması önemli”.*

Bosna Hersek’te ortak girişimin, örgütün ticari kararı neticesinde alınmadığı, devletin kararı olduğunu yansıtan bir diğer yorum THY-11 tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

*“Bosna Hersek bana göre en başından yanlıştı (...) Bosna kendi yapısı itibariyle ağır devletçi yapısına sahipti her ne kadar THY ortağı olduysa da bir tarafında hep o devletçi zihniyet, liberalizasyonu tamamlamamış bir anlayış olduğu için aynı süratte aynı adımları atabilir niteliği kazanamadılar”*

THY’nin ortaklığı sonlandırma kararı ile ilgili ise THY-02 *“Bosna tarafında içsel karışıklıklar ile ilgili aslında o (...) Bosna’daki kendi içinde yönetimsel tarzla ilgili*

*anlaşmazlıklardan dolayı son buldu” şeklinde yorumlarken yazında da bu düşünceyi destekler nitelikte, Bosna Hersek Havayolları’nın Bosna Hersek’teki yerel otoritelerinin yönetim sorunlarından kaynaklandığını (Pavlović, 2016: 32) ve Bosna Hükümeti’nin ortak girişime yatırım yapamaması ile ilgili olduğu belirten çalışmalar da mevcuttur (Çokorilo ve Čavka, 2015).*

THY-10 diğer bir ülkeler arası ortak girişim olan Arnavutluk’taki milli havayolu statüsündeki Air Albania ile ilgili *“Evet yapmak gerekiyor”* şeklinde yorumlamaktadır. Aynı şekilde THY-07 de aşağıdaki yorumları ile alınan ortak girişim kararının da ticari bir yaklaşımın olmadığına yönelik düşünceyi desteklemektedir:

*“THY açısından aslında ticari bir karar olmuş olmuyor, başka sebepler ile alınmış bir karar olmuş oluyor. Arnavutluk da böyle alınmış bir karar olsa gerek çünkü Tiran uçtuğumuz zarar da etmediğimiz bir hat basit mantıkla durup dururken biriyle paylaşmaya gerek yok ki şeyleri es geçiyorum kurulduğunda kötü yönetilecek Türkler karışacak Arnavutlar karışacak zarar edecek etmeyecek riskleri olmasa bile elinizde Tiran gayet güzel bir hat durup dururken %50 paylaşmazsınız başka beklentiler var diye umuyorum”.*

Nitekim, Air Albania’nın açılış töreninde konuşan Arnavutluk Başbakanı Edi Rama da ortak girişime yönelik olarak aşağıdaki yorumlarda bulunmaktadır (Air Albania, 2018):

*“Tüm vatandaşlarımızın çıkarlarını temsil etmek adına Air Albania, tartışılmaz küresel bir aktör olan Türk Hava Yolları gibi bir ortağın güvencesine sahip, stratejik ve uzun vadeli bir girişimdir. Benim için çok özel bir duygu (...) vatandaşlarımıza verdiğimiz basit olmayan bir vadede yerine getiriyoruz, yıllarca devam eden imkânsız gözükken bir rüya, Kırmızı Siyah Bayrağın (Arnavutluk) havayolu işletmesi, Air Albania, tartışmasız Başkan Erdoğan’ın inisiyatifi ve cömert desteği olmadan bugün burada olamazdı”*

THY, farklı ülkelerde hayata geçirebildiği ortaklık kurma girişimlerinin yanı sıra medyaya yansıyan (Özbek, 2012; Habertürk, 2012) ancak hayata geçmeyen girişimlerinin de olduğu görülmektedir. Bunların arasında örneğin Polonya ülkesinde LOT Havayollarının alımına ilişkin kurumların zorlayıcı boyutunun etkisi ile hayata geçmeyen ortaklık veya satın alma girişimi olduğu görülmektedir.



Dönemin yöneticilerinden THY-06, LOT Havayolları ile ilgili havayolu işletmelerinde yabancı ortaklık oranı (*ownership rule*) kuralı ile AB'nin eklediği ek kuralların etkisi sebebiyle satın almanın gerçekleştirilemediği yönündeki düşüncelerini şu şekilde paylaşmaktadır:

*“Yeni madde koydular. Madde şu Avrupa Birliği’nden bir şirket alınırsa bu alım %49 biliyorsun, %1-%49 arasında. Bunun haricinde bir kıstas daha koyuyoruz, gelen adam efektif kontrol edemiyor (...) Kontrolü ele alamıyor. AB üyesi ülkesi vatandaşı haricinde herhangi bir kişi AB müktesebatından faydalanamaz. Ne demek bu anlaşma yaptığın hiçbir ülkede AB’nin haklarından yararlanamazsın (...) Biz Polonya’yı almaya karar verdik bu sebepten alamadık (...) Yönetemeyeceğimiz bir işe niye girelim”*

Nitekim THY'nin söz konusu düşünceyi destekler nitelikte açıklama yaptığı da görülmektedir (THY Özel Durum Açıklaması, 2012).

*“Avrupa’nın köklü şirketlerinden olan LOT havayollarının ticari ve stratejik potansiyeli Avrupa Birliği ve Polonya Havacılık mevzuatının yabancı sahiplik ve yönetim kontrolü koşullarıyla birlikte düşünüldüğünde, olası bir satın almanın Ortaklığımızın orta-uzun vadeli büyüme ve hissedar değeri yaratma hedeflerine katkısının sınırlı olacağı değerlendirilmiştir”.*

Yukarıda farklı örneklerden görüleceği üzere, Türkiye dışında gerçekleştirilen söz konusu ortak girişimlerin, THY'nin bulunduğu örgütsel alandaki devletçi kurumsal mantığın etkisi ile gerçekleştirildiği görülebilmektedir. Türkiye içinde ise farklı iş modellerine sahip havayolu işletmelerinin kurulmasının ise bu kez piyasa mantığının etkisi ve faydacı amaçlar doğrultusunda gerçekleştiği değerlendirilmektedir.

Şekil 5.6.’dan da görüleceği gibi THY'nin Türkiye’de Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş. (BHT) ile Türk Hava Taşımacılığı A. Ş. (THT) gibi bünyesinden ayırarak; yukarıda değinildiği gibi Sunexpress örneğinde farklı bir ortak ile yeni girişim oluşturarak veya AnadoluJet gibi marka yaratarak farklı iş modellerini bünyesine katmaktadır.

Sırası ile verilmesi gerekirse, Boğaziçi Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin (BHT), Turgut Özal hükümetinin THY'nin üç ayrı işletmeye bölünmesine ilişkin alınan kararı ile hayata geçtiği ifade edilmektedir (Hürtürk, 2016, s. 341). Böylece BHT, 01.12.1986 tarihinde Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu’nun 86/29 sayılı kararı ile THY’ye bağlı

ortaklık olarak kurulmuştur. Boğaziçi Hava Taşımacılığı'nın faaliyet konusunun "Türkiye içinde ve dışında, bir yerden diğer bir yere yüke ilişkin her türlü hava taşımacılığı ile tarife dışı yolcu taşımacılığı ve bunlara ilgili her türlü iş ve işlemleri yapmak" şeklinde belirtildiği görülmektedir. Daha sonra, Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulu'nun 30.04.1987 tarihli 54 sayılı karar ile Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi'ne devredildiği belirtilmiştir (DPT Raporu, 1990).

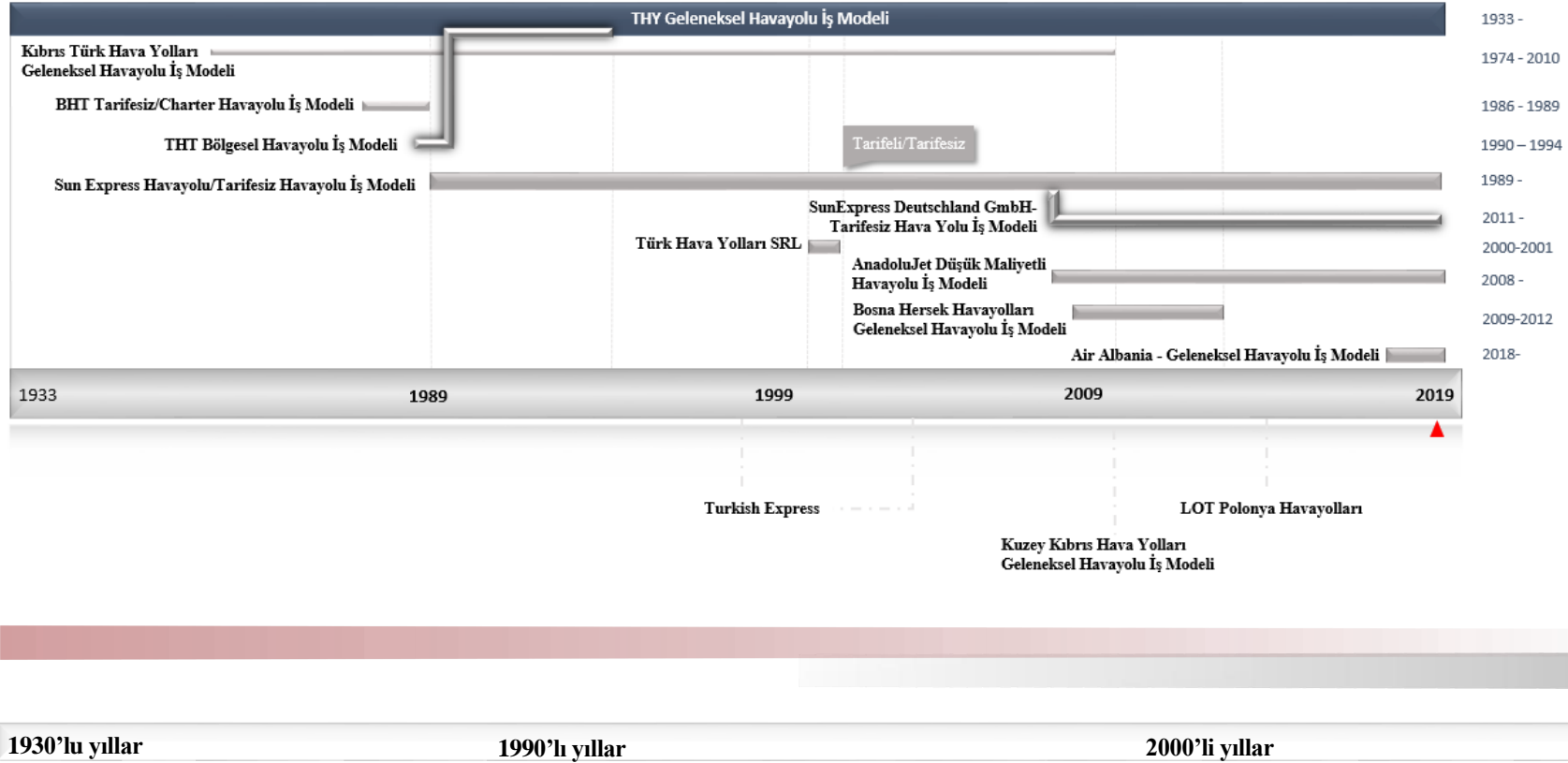
BHT, tezin bir diğer örnek olayı olan Pegasus Havayolları'nın kurucu ortakları tarafından satın alınmaya çalışılmış ancak sonrasında vazgeçildiği PGS-01 tarafından aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

*O zaman THY'den ayrılmış Boğaziçi Hava Taşımacılığı diye bir firma vardı (...) Bu şirketi hükümet özelleştirmek istiyor biz özelleştirmeden bunu satın alalım. Havaş'la birlikte Turgut Beyin özelleştirme projesinde ilk başlangıç olarak bunları görmek istediği söyleniyordu. (...) Mali auditte(denetimde) bu şirketin bir değeri olmadığı ortaya çıktı, şirketin değeri 1\$ bile değil zararda hatta (...) 1,5 milyon dolar civarında uçaklara bir bakım ücreti ödenmesi gerekiyordu (...) O iş yattı"*

Söz konusu satın alma teşebbüsü dönemin yayın organlarından Cumhuriyet Gazetesi'ne ise şöyle yansımıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 14.06.1990, s.13):

*"Boğaziçi Hava Taşımacılığı'nın blok satış sırasında bu şirketi almak üzere kurulan, ancak çıkan pürüzler nedeniyle daha sonra alımdan vazgeçen dörtlü ortaklık, yeni bir organizasyonla sivil havacılık alanında faaliyetine başladı".*

Neticede BHT, Pegasus kurucuları tarafından satın alınmamakta ve BHT de 1 Mayıs 1989'da tüm hisselerinin, THY'ye devredilmesi kararı alınmaktadır (Hürtürk, 2016, s. 344).



**Şekil 5.6. THY Çoklu İş Modelleri** (THY 75 Yıl Kitabı, 2008, KKTC Ulaştırma ve Bayındırlık Bakanlığı Raporu, THY Özel Durum Açıklamaları, 2010, THY Yıllık Rapor,2001; THY Yıllık Rapor, 2009, THY, Yıllık Rapor,2018; DPT Raporu, 1990, THT Yıllık Rapor, 1995; SunExpress Şirket Profili, 2019'dan yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Türk Hava Taşımacılığı A. Ş. (THT) Türk Hava Kurumu Yönetim Kurulu'nun 20.10.1988 tarihinde 3184 sayılı kararı ile bölgesel havayolu iş modeline sahip bir işletme olarak kurulmuştur. Ortakları arasında %67,9 pay ile Türk Hava Kurumu (THK), %30 pay ile DHMI, %1 pay ile Anadolu Üniversitesi Güçlendirme Vakfı ile Uçak Servisi A.Ş. ve %0,005 pay ile bir özel şahıs bulunmakta olduğu ifade edilmektedir. THT, Bakanlar Kurulu'nun 20.07.1990 tarihli 90/703 kararı ile DHMI'nin payları THY'ye devredilmiş, THT, THY'nin bir bağlı kuruluşu haline getirilmiş ve ortaklık payı %63,9, THY, %34 pay ile THK ve diğer ortaklar şeklinde yenilenmiştir. Sonrasında, THY'nin 09.10.1992 tarihli 152 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile THT'nin THY ile birleşmesi kararlaştırılmış ve 1993 yılında THT, THY'ye bünyesine katılmıştır. Ancak, zarar ettiği ifade edilen THT'nin 31.12.1994 tarihinde faaliyetlerinin sonlandırıldığı belirtilmektedir (THT 1995 Yılı Raporu, 1995, s. 1-3; THY, 2008b).

THY'nin geçmişi incelendiğinde, THY'nin geçmişte farklı bir marka ile düşük maliyetli havayolu iş modelini bünyesine katmaya çalıştığı ancak hükümet tarafından desteklenmediği belirtilmektedir. Kozlu (2007, s.207) çalışmasında Qualiflyer ortaklığının kendilerine yeni bir ufuk açtığını ve söz konusu ittifakta üye olan Crossair'in küçük bölgelerden büyük uçuş merkezlerine yaptıkları yolcu taşımacılığını Eurocross markası altına yaptıklarını anlatmaktadır. Kozlu (2007) "*Moritz (işletme sahibi) bu uçuşlara Eurocross adını vermişti, Moritz'in Eurocross'u, THY'nin Bölgesel Havayolu Projesi'ne ilham kaynağı oldu*" şeklinde anlatmaktadır. Daha sonra Ankara'yı uçuş merkezi haline getirebilecek söz konusu projenin 18.04.1998 tarihinde yönetim kurulu kararı ile hayata geçirme kararı alındığı ancak hükümet desteği bulamadığı için hayata geçmediği belirtilmektedir. Kozlu (2007, s. 208) söz konusu işletmenin kuruluş sebebini yine aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*"Yeni Bölgesel Hava Yolu şirketinin amacı: Türkiye'de Ankara merkezli özerk bir havayolu kurarak düşük maliyetli güvenilir ve genişletilmiş bir hizmet ağı arzı ile pazar ihtiyaçlarına cevap verecek karlı bir işletme sağlamak olacaktı (...) Bu da yeni iş modelinin önemli bir farklılığıydı".*

Kozlu (2007), 1998 yılında kurulacak işletmenin adının "Turkish Express" olarak tartışıldığına değinmektedir, gazete arşivleri incelendiğinde söz konusu yeni iş modeline sahip örgütün 2006 yılında da basında tartışıldığı görülmektedir. Habere göre THY, Avrupa'daki düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan havayolları ile rekabet

edebilmek için “*Turkish Express*” isimli bir proje üzerinde çalışıldığını, ikram, yer hizmetleri ve koltuk düzenlemeleri ile birlikte sadece ekonomi sınıfı ile hizmet etmenin planlandığı belirtilmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 2006, s.13).

1989-2019 yılları incelendiğinde THY’nin ilk işbirliğinin; araştırmaları 1988 yılında başlayan ve temelleri 1989 yılında atılan Lufthansa ile birlikte gerçekleştirilen ortak girişim-SunExpress Havayollarının olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan THY-06 Lufthansa-THY ilişkisini, Lufthansa açısından aşağıdaki şekilde yorumlamaktadır:

*“THY vizyonsuz, bölgesel bir havayolunu kanıksamış vizyonunu da o şekilde koymuş bir havayolu şirketi, bu iyi işletilirse bu kadar uçakla bizim hubümüzü doldurur. İki, Türkiye’nin de Almanya üzerinden uçuş verilmesi zamanki uçuşlara çok güzel bir katkı Almanya üzerinden Amerika çok güzel bir route (...) Almanya’nın bitişiğinde Lufthansa’nın bütün derdi Türkiye’nin lokal uçuşlarını, 50 küsur havalimanından gelen uçuşları Frankfurt’tan getirmesi derdi var. Türkiye’nin turiste ihtiyaç var. Almanya’da böyle bir potansiyel var. Bu potansiyeli sadece senin havayoluna kullandırmayalım dedik”.*

THY-07 rumuzla katılımcımız da Luftansa ortaklığını “*Lufthansa bizi o dönemde bizi biraz daha küçük, Almanya’dan Türkiye’ye gurbetçileri, etnik grubu taşıyan bir şirket bunu alalım bize bir güç versin. Birbirimize güç olalım diye düşündü*” şeklinde yorumlamaktadır. Benzer şekilde, THY-07 de Sunexpress ile ilgili aşağıdaki yorumlarda bulunmaktadır:

*“Sunexpress Lufthansa THY arasında çok eski Ekim, 1989da kurulmuş (...)THY’nin lokal küçük bir taşıyıcı olduğu bir dönemde Türkiye’den belki de en fazla trafiğin Almanya’ya olduğu zamanlarda etnik sebeplerden dolayı Türkiye-Almanya arasında bir trafiğin olduğu ona destekleyecek bir şey olsun diye işte Almanya’dan gurbetçileri getirsin götürsün charter gibi sezonel geliyor ya onlar yazın gelip gidiyor. O mantıkla kurulmuş bir şirket şimdi aslında”.*

Dolayısıyla iki tarafın da ortak amacının kendi uçuş ağını genişletmek ve Türkiye özelinde o dönem Almanya’ya göç etmiş Türk insanın ülkeye erişimini ve turizm amacıyla gelen yolcuları taşınmasında pay sahibi olmak olarak değerlendirilebilmektedir.

Diğer yandan, Lufthansa'nın da Almanya-Türkiye pazarından daha fazla pay alması şeklinde yorumlanabilmektedir. İş modelinin alt boyutlarından biri olan “*anahtar ortak*” iş modeli altyapısı için önemli görülmektedir. Lufthansa ile olan ortaklığın da THY özelinde bir bilişsel meşruiyetin oluşmasını da sağladığı görülmektedir. Pegasus Havayolları'nın üst düzey yöneticilerinden PGS-01 Lufthansa ortaklığının THY'nin meşruiyetini artırdığının altını çizmektedir.

*“Sunexpress bizden (Pegasus'tan) çok ağırlıklı Almanya uçmuştur, onun nedeni de Lufthansa ortaklığı olduğundan Türk taşıyıcılarına olan Avrupa piyasasındaki müşterilerdeki güvensizlik Sunexpress için yoktu, bakımı Lufthansa yapıyordu, arkasında Lufthansa vardı yani. THY'den kaynaklanan bir şey değil bu”*

Dönemin Genel Müdürü olan Cem Kozlu (2007, s.46) kitabında da döneme ilişkin şu yorumlarda bulunmaktadır “*Türk Hava Yolları'nın en önemli pazarı Almanya idi(...)Alman havayolları bir taraftan en önemli rakibimizdi; diğer taraftan da en çok sefer yaptığımız ülke olan Almanya'da başarılı bir operasyon yapabilmek için desteğine değilse bile dostluğuna ihtiyacımız vardı*”. Neticede, söz konusu ortak girişim, THY'ye fayda sağlayacağı değerlendirildiği için hayata geçirildiği görülmektedir.

Lufthansa-THY ortaklığı konusunda değinilmesi gereken diğer bir unsur, Lufthansa ile ortak girişim olan SunExpress'in sahiplik yapısıdır. THY 2017 yıllık raporunda ve Lufthansa 2018 yıllık raporunda (Lufthansa Annual Report, 2018, s. 201) Sunexpress havayolunun ortaklık payının, THY A.O. ile Lufthansa'nın %50-50 olarak belirtilmektedir. Söz konusu bu bilgi uygulamada ve yazında yaygın bilinen bir ortaklık payı bilgisidir. Ancak bu durum, geçmişten günümüze tartışılan ve ülkelerde farklı şekillerde uygulanan havayolu sahiplik yapısı ve yabancı ortaklık konusu ile uyuşmayan bir durumdur çünkü 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu 49. maddesi olan “*Türk Ticaret Siciline kaydedilmiş ticari şirketler, kooperatifler ve bunların birliklerinin mülkiyetinde bulunan hava araçları, şirketi idare ve temsil etmeye yetkili olanların çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre oy çoğunluğunun Türk ortaklarda bulunması*” şeklinde tanımlanmaktadır (1983). Ayrıca, SHGM'nin yayınladığı Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde de “*ticari hava taşıma işletmeciliği yapacak şirketlerin çoğunluk paylarının ve yönetim kurulu üyeleri ile oy hakkı çoğunluğunun ve kontrolünün Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan paydaşlarda*

*bulunması gerekliliği*” bulunmaktadır şeklinde ifade edilmektedir. Farklı bir deyişle, Walulik’in (2016) de çalışmasında değindiği üzere işletmeler arası ortaklık konusunda bir kısıt olan ve her ülkede farklı oranlarda uygulanan ve zamanla değişebilen havayollarının sahipliğinde yabancı ortaklık oranı Türkiye’de %49’dur. Bu oranın karşılanması için THY’nin Sunexpress ortaklığı ile ilgili çözümün aslında %10 hissenin Barbaros Hayrettin Çağ (varisleri) isimli bir şahıs ortaklık ile çözüldüğü görülmektedir. İlgili ifadeye aşağıda yer verilmiştir (THY Yıllık Rapor, 2018):

*“Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (SunExpress) %40 hissesi Lufthansa SICAV-FIS şirketine, %10 hissesi Barbaros Hayrettin Çağa (varisleri) ’ne ait olmak üzere 1989’da Antalya’da kurulmuştur”*

Söz konusu ortaklık payı dağılımının, örgütlerin meşruiyetlerinden taviz vermemek ve kurumsal çevreye uygunmuş gibi bir görüntü sergileme olarak anlamlandırılan ayrı tutma/ayırma davranışına (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2010; Greenwood ve diğ., 2008) örnek olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir

SunExpress havayolu işletmesinin iş modeline bakıldığında kendisini *“tatil havayolu”* olarak tanımlaması (SunExpress Şirket Profili, 2019) sebebiyle iş modelinin *tarifesiz(charter)iş modeli* olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim SunExpress’in kuruluşunda aktif rol oynayan Kozlu (2007, s48) da çalışmasında SunExpress ile ilgili şu bilgilere yer vermektedir: *“Ortaklaşa kurmaya karar verdiğimiz SunExpress, Antalya merkezli olarak Türk personelle Avrupa’dan düşük maliyetlerle çalışacak, Alman ve diğer turist gruplarını Türkiye’ye taşıyacaktı. Tek uçak tipinden oluşacak filosu büyüdükçe ve Türk sivil havacılık mevzuatı elverdikçe tarifeli seferler de planlanacaktı”*.

SunExpress havayolu, uzun yıllar tarifesiz seferleri düzenledikten sonra 2001 yılında Antalya-Frankfurt uçuşu ile tarifeli seferler düzenlemeye başlamıştır (THY 2017 Yıllık Raporu, 2017). Sunexpress havayolu, 2011 yılında *SunExpress Deutschland GmbH* isimli Frankfurt Uluslararası Havalimanı merkezli bir iştirak kurmuştur (SunExpress Şirket Profili, 2019). SunExpress, 2018 yılında hava taşımacılığı örgütsel alanında kabul görmüş SkyTrax organizasyonu tarafından *“dünyanın beşinci en iyi, Türkiye’nin de en iyi tatil havayolu işletmesi”* olarak seçildikleri belirtilmektedir (SunExpress Şirket Profili, 2019). SunExpress, günümüzde halen *“tatil havayolu”* olarak kendilerini tanımlamalarına rağmen uçuş ağının genişlemesi, 2012 yılında İzmir’i bir uçuş ağı merkezi haline getirdiklerini ifade etmeleri (Sunexpress Basın Bülteni, 2013)

filosunun farklı tipte uçaklardan oluşması gibi değişiklikler ile bir melez iş modeline doğru bir dönüşümünün yaşandığı değerlendirilmektedir. Zira, THY-01 de söz konusu değerlendirmeyi destekler nitelikte Sunexpress ile ilgili aşağıdaki yorumu yapmaktadır:

*“Sunexpress’in hikâyesi daha farklı (...) kurulmasının ana misyonu charter havayolu taşımacılıktı. Şu an da biraz charter taşımacılık var ama genişletildi. Antalya merkezli olarak faaliyette bulunan bir havayoluydu (...) tarifeli sefer taşımacılığına özellikle 2003 sonrası yani tarifeli seferlerin rekabete açılmasından sonra pazardan kendi nasibini almak için ama THY’den de çok fazla kanalizasyon olmaksızın modelde genişletme yaptı. Mesela İzmir merkez operasyonlarını ilave etti, Antalya merkezli operasyonlarını da sadece charter seferler olarak değil tarifeli seferler de düzenleyerek bir iş modeli değişikliği yaptı”.*

THY-06 da Sunexpress ile ilgili iş modeli değişikliğini de aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır. *“Biz gelince onları ilk defa charter’dan tarifeliye geçirdik onu. Artık sadece o tatmin etmiyordu yolcu sayısı çünkü yazın iş var kışın yatıyor. Uçaklar yatıyor. Bir de ikinci iç rekabette kullandık. İç hatları da ona verdik”.*

Sunexpress ortaklığı, THY’nin tarihçesi dikkate alındığında çoklu iş modelinin benimsenmesinin ilk başarılı örneğini teşkil etmektedir. THY sahip olduğu geleneksel iş modelinin yanısıra, 1989 yılı itibariyle aslında geçmişte sürdürdüğü tarifersiz taşımacılığını görünür hale getirmiş ve SunExpress ile birlikte tarifersiz iş modelini de bünyesine başarılı bir şekilde katmıştır. Nitekim THY 2007 Yıllık raporunda da İş Modeli başlığı altında aşağıdaki ifadeler yer verildiği görülmektedir (THY Yıllık Rapor, 2007):

*“Ortaklığımızın operasyonel uçuş modeli esas olarak Topla-Dağıt’tır. Esas iş modelinin dışında noktadan noktaya, düşük maliyet-düşük ücret ve diğer modeller bağlı ortaklıklar veya iştirakler yoluyla farklı markalar altında uygulanır”* ifadesi bulunmaktadır.

Bu durum THY’nin çoklu iş modelini benimsediğinin bir göstergesi niteliğindedir.

THY-06 rumuzlu katılımcı ise SunExpress’i *“O zaman charter olarak Almanya’dan Türkiye’ye Türkiye’den Almanya’ya arasında merkezi Antalya olan bir havayolu şirketi”* şeklinde tanımlamaktadır.



Pegasus havayollarından önce uzun yıllar Türk Hava Yolları'nın üst düzey yöneticilik görevinde bulunan ve kuruluş dönemine tanıklık eden katılımcılardan PGS-04 de SunExpress ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır:

*“O zaman 3 uçakla başladı bugün sanıyorum 80 civarında ciddi bir filo ve ne oldu THY'nin charter yükünü aldı ve Antalya'yı bir merkez haline getirdi”*

Yazında Antalya'nın, İstanbul'dan sonra uçuş ağı merkezinin uygun olabileceği yapılan bir çalışma ile de ortaya koyulmuştur (Çiftçi ve Şevkli, 2015). Çalışmada, mevcut uçakların sayısı ve uçulabilecek menzil dikkate alınarak, uçakların kullanım oranını ile gelirini artırma ve iki nokta arasındaki verimsiz bağlantı süresi oranını (*detour factor*<sup>4</sup>) düşürme açısından Antalya'nın, Ankara ve İzmir'e kıyasla daha uygun bir uçuş merkezi olacağı ortaya çıkarılmıştır (Çiftçi ve Şevkli, 2015). Ayrıca, Antalya havalimanının 2008 yılı ile kıyaslandığında bağlantı sunabilme durumu açısından % 226.1 oranında arttığı ifade edilmektedir (ACI Airport Industry Connectivity Report, 2018)

Yukarıda bahsedilen “charter yükü” ifadesinin, çatışan kurumsal mantıkların THY'nin üzerindeki etkisi ile ilgili olabileceği değerlendirilmektedir. Bir yandan örgütsel alanda hâkim aktör olan devletin sahipliğindeki THY, diğer yandan da ticari bir örgüt olarak sürdürülebilir olması gerektiği için geleneksel iş modeli özelliklerinden taviz vermeden belli hatlarda uçmak durumunda kalmasının, kendisini zorladığı değerlendirilmektedir. Bu durum THY-09 tarafından da aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

*“THY olarak SunExpress politikası Anadolujet politikamız başlı başına ana taşıyıcının üstünden lüzumsuz yükleri alan ama inanılmaz katkı sağlayan iki tane farklı açılımdır. THY'nin daha verimli çalışabilmesi için”.*

THY'nin tarifeli seferleri varken, tarifesiz seferlere de yönelmesi ve hayata geçen SunExpress ortak girişimi ile yeni bir iş modeline de sahip olması daha önce de değinilen Almanya-Türkiye hattındaki, yoğun Türk göçmenin varlığı ile ilişkilidir. Bu durum, esasen Türkiye'nin milli havayolu taşıyıcısı olması, devlet-özel sahiplik yapısı ve örgütsel alandaki kurumsal mantıkların etkisi ile ilgilidir. Böylece, THY o zamanlarda kendisine maliyet yükü getiren işçi pazarının taşınması için yeni bir çözüm olarak

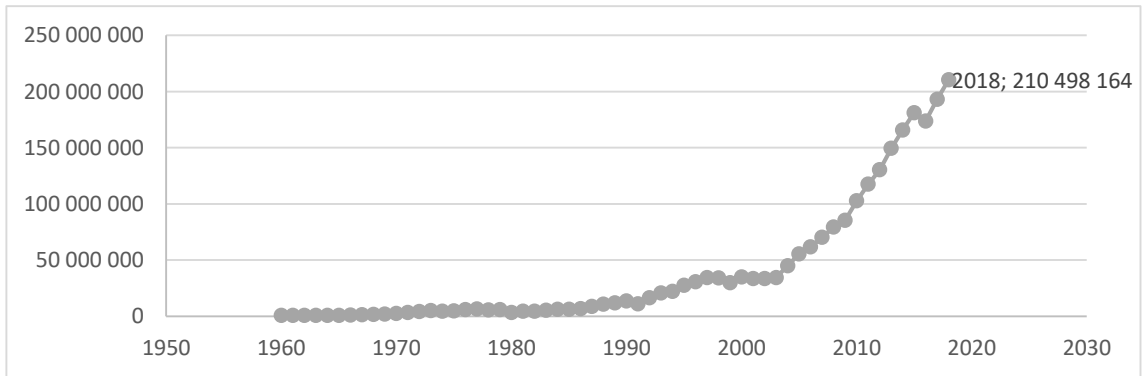
---

<sup>4</sup> Detour, doğrudan ve dolaylı uçuş süreleri arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Burghouwt, 2016 ). Farklı bir deyişle, “direkt uçuş ile karşılaştırıldığında uçuş mesafesinde meydana gelen artıştır” (THY Sonuç Özeti, 2015)

SunExpress havayolunu ortaya çıkarmıştır. Aynı şekilde çoklu iş modeli örneğine bir yeni iş modelini dâhil edilmesinde de bir diğer örnek AnadoluJet'in kurulmasıdır. Öykünme sebebiyle oluşturulan AnadoluJet markasının aynı zamanda değişen kurumsal mantığın etkisi ile kurulduğu değerlendirilmektedir. THY-02 AnadoluJet'i anlatırken dönemin Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım'ın örgütsel alanda iç hat serbestleşmesine yönelik algının değişmesine sebebiyet veren “Halkın Yolu Havayolu” cümlesinin altını çizmektedir.

*“Yani Anadolujet bir proje olarak düşünün Ankara'dan uçuşlarının olması, Anadolu insanın Ankara'ya uçması Ankara'dan Anadolu'ya uçması, Anadolu'ya insanların daha kolay ulaşımının sağlanabileceği aslında bu halkın yolu hava yolu İnsanların Türkiye'de daha fazla seyahat etmelerini sağlayacak bir model güzel geçtiğini düşünüyorum çünkü Türkiye'de uçakla seyahat eden insan sayısı 10 kat falan artmış durumda herkes artık uçağa biner hale geldi güzel bir projeydi artık trenlerle otobüslerle seyahat edenler uçakla seyahat eder oldu büyük bir şey bu yani uçağa binmek normalleşti yani onunla alakalı (THY-02)*

THY-02 tarafından değinilen uçuş alışkanlığının geliştiği Türkiye'de havayolu ile taşınan yolcu sayısındaki artış ile de anlaşılabilir (Şekil 5.7.)



**Şekil 5.7.** Havaalanlarında toplam yolcu ve yük trafiği (DHMI, SHGM, TUIK verilerinden yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur)

“Havayolu Halkın Yolu” ifadesi, yapılan araştırmalar neticesinde devletin örgütsel alanda yaptığı kurumsal iş olarak nitelendirilebileceği görülmüştür (Yalçınkaya, 2018).

Söz konusu kurumsal iş neticesinde örgütsel alanda kurumsal mantığın devletçi anlayıştan piyasaya anlayışına doğru eğilimin daha fazla görünür olmasına etki ettiği değerlendirilmektedir.

Katılımcılardan TAV-01, yaklaşım değişikliğinin THY iş modellerinin alt boyutları olan uçuş ağı ve filo yapılarına yansıdığına vurgusunu şöyle yapmaktadır:

*“O zamanki Ulaştırma Bakanı Binali Bey “havayolu halkın yolu” dedi pratik hayatta doğru muydu evet doğru oldu. Burada gerek THY gerekse özel havayollarının daha fazla uçabilme network ve filolarını büyütebilme kararlarını alabilme noktasında belirleyici oldu”*

Aynı şekilde, THY-10 da THY'nin uçuş ağının genişlemesinde söz konusu yaklaşımın etkili olduğunu belirtmektedir:

*“THY de uçuş ağını büyüttü globalleşti. O zaman Binali Bey bakandı şimdiki meclis başkanımız. Onun da bize bütün sektöre verdiği bir yönlendirme vardı. İç hatlara daha büyük bir kapasite koyun havayolu halkın yolu olsun. Bu da ucuzlayın demek oluyordu. E kar elde etmenin yolu da maliyetleri düşürmeden geçiyor. Ve iç hatları özellikle rekabete açtı bu da önemliydi. Bu bana ve şirketime de bir mesajdı. Eğer içerde oynamaya devam edersen rakiplerle gereksiz bir rekabete ucuz bir sektöre götürmüş olursun.”*

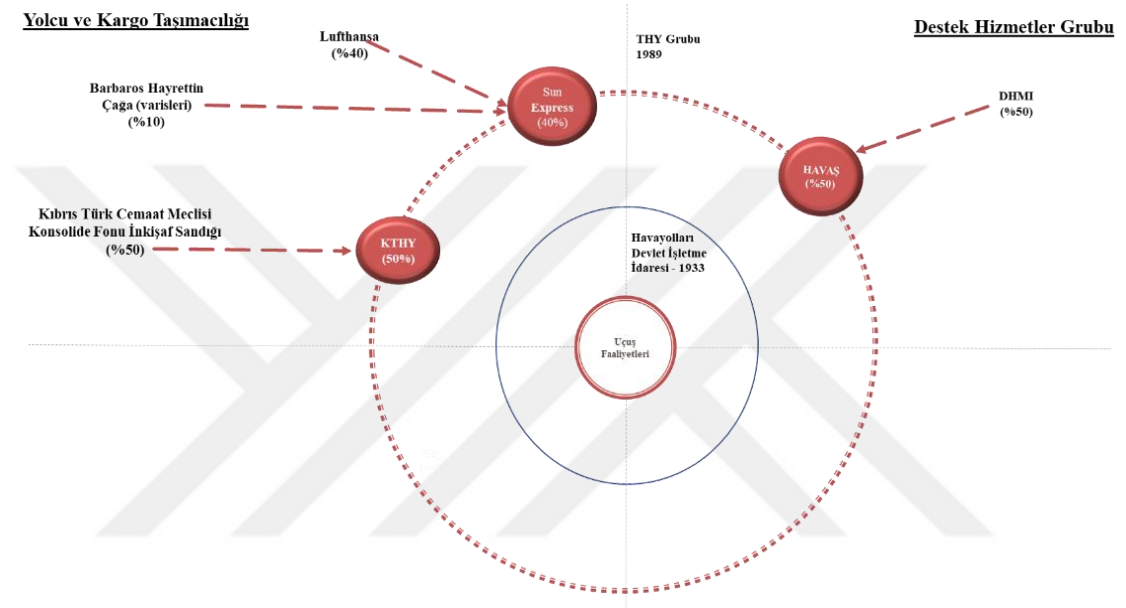
Yukarıda yer verildiği gibi söz konusu yaklaşım değişikliğinin, sadece THY özelinde değil diğer özel işletmelerin de geçmişe kıyasla daha kolay bir şekilde uçuş noktası belirlemeleri, uçuş ağlarını geliştirmeleri ve “iç hatlarda uçulamaz” şeklinde kanıksanmış durumun farklı bir deyişle bilişsel kurumların da değişimine yol açmıştır. Bunun yanısıra kurumsal mantık değişikliği neticesinde çalışmanın bir diğer örnek olayı Pegasus Havayolları'nın da farklı bir iş modelini örgütsel alan getirebilmesini sağlamıştır.

Benzer olarak, THY'nin gelişimini özetleyen THY-03 de dönemin Ulaştırma Bakan'ın cümlesine değinerek aşağıdaki yorumlarda bulunmaktadır:

*“THY'ye etki eden unsurlara baktığımda büyüme vizyonu, dış işleri, işadamlarının dışa açılma vizyonu, devlet politikaları, iç hatlar kısmında ise havayolu halkın yolu cümlesinin altını doldurmaktı”.*

THY iş modelinde dikkat çeken bir diğer unsur, THY'nin kendi bünyesinde gerçekleştirilen veya dışarıdan temin edilen hizmetlerin, zamanla THY'ye bağlı ortaklık

veya iştirak haline dönüştürme eğilimidir. İlk zamanlarda iş birimlerine ayırma son derece az gözlemlenen bir durum iken (Şekil 5.8) özellikle 2000’li yıllarda farklı örgütler ile ortak girişim halinde veya sahipliği THY’ye ait olmak üzere farklı örgütler kurulduğu görülmektedir (Şekil 5.9.). THY’nin 1933 yılında bağlı ortaklık veya iştirak sahibi olmadığı Şekil 5.8. ‘de görülmektedir. Ancak, 1989 yılına gelindiğinde, %10 hisse payı üstündeki bağlı ortaklık ve iştirak sayısının üç olduğu görülmektedir.



**Şekil 5.8.** THY 1933 ve 1989 Yılındaki Bağlı Ortaklıkları ve İştirakleri (Doganis (2001)'den esinlenerek oluşturulan ve Adiloğlu ve diğ. (2014); Adiloğlu-Yalçınkaya & Besler (2019) çalışmalarında da yer verilen şekil, THY yayınlarındaki bilgilerle yazar tarafından güncellenmiştir).

Şekil 5.8.'de yer alan örgütlerden SunExpress ve KTHY ile ilgili bilgilere tezin önceki bölümlerinde yer verilmektedir. Ancak, Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) hakkında bilginin de verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

HAVAŞ, faaliyetlerine THY bünyesi altında 1933 yılında başlamıştır. Ancak, daha sonra 1987 yılında THY'nin bünyesinde gerçekleştirilen yer hizmetlerinin HAVAŞ adı ile ayrı bir birim haline getirilmesi kararı alınmıştır. HAVAŞ'ın 1995 yılında özelleştiği ve 2012 yılına kadar ortaklık paylarının zaman zaman değiştiği görülmekle birlikte, bugünkü ortaklık yapısına 2012 yılında TAV Havalimanları Holding tarafından hisselerinin tamamının satın alınması ile kavuştuğu görülmektedir. 2009 yılında, HAVAŞ

ve THY %50'şer ortaklık payı ile *Turkish Ground Services (TGS)* işletmesini kurmuştur. (Havaş Tarihçe, 2019; THY Grup Şirketler, 2019; Türkiye'de Ulaşım, 1987; THY Yıllık Raporu, 1988, s.19).

Günümüzde uçuş sayısı bazında sunulan yer hizmetlerindeki pazar payının %68'nin TGS'ye ait olduğu, söz konusu pazar payının %18'nin HAVAŞ'a ait olduğu ve son olarak %14'nün de Çelebi isimli yer hizmeti işletmesine ait olduğu belirtilmektedir (THY Yıllık Rapor, 2018, s. 95).

THY'nin günümüzde bağlı ortaklıkları ve iştirak sayısının özellikle 2000'li yıllardan sonra arttığı görülmektedir. Bu durum, THY-11'e sorulduğunda aşağıdaki yanıt alınmıştır:

*“Lufthansa 'da da var. Yani tabii bir miktar Lufthansa 'daki teknik, catering, ground handling modellerini inceleyerek örnekler alındı onlardan. Başarılı olanları taklit etmek dünyayı yeniden keşfetmekten daha akıllıca ve kolay yöntem...”*

THY Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Topçu katıldığı programda (NTV Programı, 2012) THY'nin Lufthansa ile benzer bir yapıya büründüğünü aşağıdaki cümleler anlatmaktadır:

*“Lufthansa dediğimiz 20 iştirake sahip bir holding, THY de şimdi 15 iştirak ile büyük bir holding sahip Lufthansa boyutuna henüz ciro olarak yetişemedik ama biz de süratle büyüyen bir şirket konumuna geldik.”*

Lufthansa'nın faaliyet raporu (2018) incelendiğinde, THY-11'in konuşmasında değindiği gibi Lufthansa'nın bir grup olarak faaliyetlerini sürdürdüğü ve sunduğu hizmetleri, iş birimlerine ayırdığı görülmektedir. Örneğin, Lufthansa grubu içinde yer alan büyük ölçekli havayollarının oluşturdukları *Geleneksel Havayolları*, daha küçük ölçekli havayollarının oluşturdukları *Eurowings*, kargo taşımacılığını kapsayan *Lojistik*, bakım onarım hizmetini kapsayan (*MRO*) birim, ikram birimi ve *diğer* birimlerin mevcut olduğu görülmektedir (Lufthansa Annual Report, 2018).

THY'nin yolcu taşımacılığı dışında da pek çok iş birimlerine ayrıldığı yapılan araştırma neticesinde ortaya koyulmuştur (Adiloğlu-Yalçınkaya & Besler, 2018). Sırası ile yer vermek gerekirse, THY'nin bakım, onarım, teknik destek hizmeti ile ilgili ilk olarak *THY Teknik A.Ş.* isimli işletmeyi 2006 yılında %100 sermaye ile ayırdığı

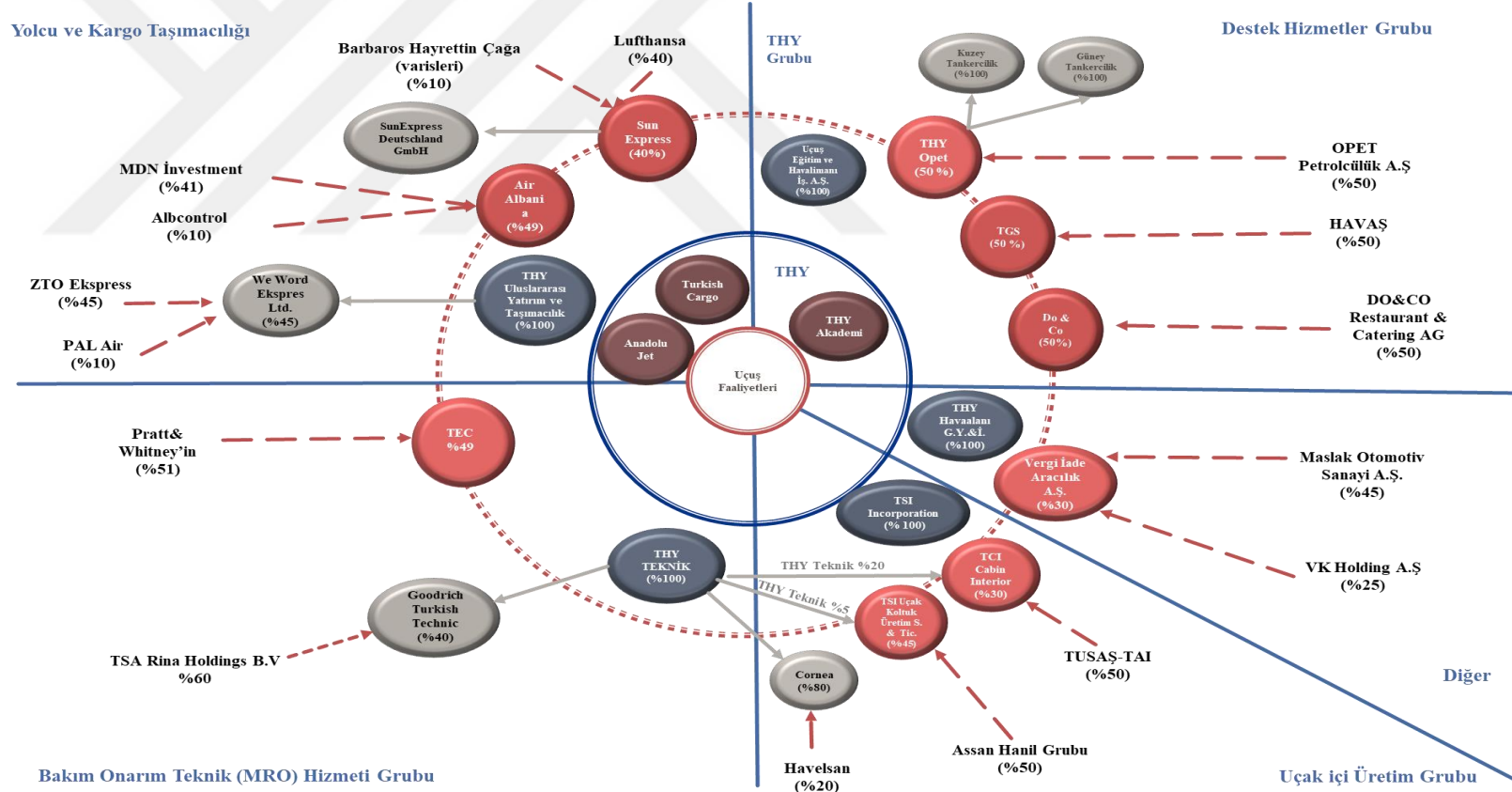
görülmektedir. THY Teknik günümüzde yerli ve yabancı havayolu işletmelerine bakım, onarım ve teknik destek hizmeti sunmaktadır (THY 2017 Yıllık Raporu, 2017).

THY Teknik (*Turkish Technic*) işletmesinin tarihi incelendiğinde uçak tamiri çalışmalarının esasen 1957 yılında yapılmaya başlandığı ancak ayrı bir marka statüsünü kazanılmasının 2006 yılını bulduğu görülmektedir (Turkish Technic Tarihçe, 2019). 1955 yılında ‘döviz buhranının yaşandığı ve uçakların teknik bakımlarının yurt dışındaki işletmelerde yaptırılmasından kaynaklı bağımlılıklarının son verilmesi ihtiyacının o yılda doğduğu THY Eski Genel Müdürü Muhittin Asral tarafından şöyle anlatılmaktadır (Albayrak, 1983, s. 223):

*“Ağır bir döviz buhranı içinde bulunduğumuz 1955 yılında (...) uçaklarımızın revizyonlarını da yabancı ülkelerde yaptırmak zorunda idik. Bu duruma bir son verebilmek için Yeşilköy’de bir revizyon atölyesi kurulması işi o yıl ele alınmıştır”*

Bir ihtiyaçtan doğan THY Teknik’in günümüzdeki yapısına, yine farklı işletmelere olan öykünmenin etkisiyle kavuştuğu aşağıdaki ifadelerde gözlenebilmektedir (THY Teknik Faaliyet Raporu, 2006, s. 5):

*“Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, uluslararası sektördeki başarılı uygulama örneklerini göz önüne alarak 31.03.2006 tarihli (...) %100 hissesi THY’ye ait THY Teknik A.Ş. adı altında bir şirket kurulmasına karar vermiştir”.*



**Şekil 5.9.** THY 2019 Yılındaki Bağlı Ortaklıkları ve İştirakleri (Doganis (2001)'den esinlenerek, Adiloğlu ve diğ. (2014) ve Adiloğlu-Yalçinkaya & Besler, (2018) çalışmalarında da ilk hali ile yer verilen şekil, THY ve iştiraklerinin yıllık/faaliyet raporları ile resmi web sitelerindeki bilgilerle yazar tarafından güncellenmiştir)

THY Teknik, zamanla sahip olduğu iştirakler ile birlikte ayrı bir işletme grubu haline gelmiştir. THY Teknik ve iştiraklerinin oluşumuna yönelik Topçu (2019) alışmasında Şöyle bir açıklamada bulunmaktadır:

*“Uçak bakımında da rekabet çok fazla, kr limitleri düşüktü. Bazen bir parçanın onarımı, bakımın %60’ına denk geliyordu. Lufthansa onarımdan çok ciddi paralar kazanıyordu (...) Lufthansa benzeri bir merkez oluşturulması doğrultusunda perspektif veriyordum. Ufak tefek ortaklıklar kurduk”*

Yukarıda bahsedilen ortaklıklar, Şekil 5.8’de de görüleceği üzere *Bakım Onarım Teknik* alanında  (2 işletme, 1 marka) ve *Uçak İçi retim* grubu altında da dört ayrı kuruluştan oluşmaktadır.

Şekil 5.8.’de yer alan *Pratt & Whitney THY Teknik Uçak Motoru Bakım Merkezi Ltd. Şti.* (TEC) işletmesi, THY’nin %49 ortaklık payı ile, 2008 yılında United Technologies iştirakı olan Pratt & Whitney ile kurduğu bir işletmedir. İşletme motor bakım, tamir ve revizyon hizmeti sunmaktadır. Bakım onarım teknik alanında bir diğer işletme olan *Goodrich Türk Hava Yolları Teknik Servis Merkezi Ltd. Şti.* işletmesini %40 ortaklık payı ile Goodrich iştirakı olan TSA Rina Holdings B.V. ile kurmuştur. (THY Yıllık Rapor, 2017).

THY Uçak İçi retim grubunda yer alan *Cornea Havacılık Sistemleri Sanayi ve Ticaret A.Ő.* (Cornea) işletmesini 2018 yılında %80 ortaklık payı ile Hava Elektronik Sanayii A.Ő.(Havelsan) ortaklığında kurulmuştur. İşletmenin, “deniz, raylı sistemler ve hava araçları için kabin içi eğlence ve internet hizmeti sağlayıcı sistemler” ürettiği belirtilmektedir (Cornea Hakkında, 2019; THY KAP Duyurusu). Bir diğer işletme olan *Uçak Koltuk retim San. ve Tic. A.Ő.* (TSI Aviation Seats)’nin de 2011 yılında %45 ortaklık payı ile Assan Hanil Grubu (%50) ve THY Teknik A.Ő. (%5) ile kurulmuştur. İşletmenin koltuk tasarımı ve üretimi, yedek parça üretimi, modifikasyonu ve satışını yaptđđı belirtilmektedir (THY Grup Şirketleri, 2019)

*TCI Kabin İçi Sistemleri San. ve Tic. A.Ő.*(TCI Cabin Interior) işletmesi aynı yıl 2011 yılında %30 ortaklık payı ile Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ő.’ye (TUSAŐ – TAI)(%49) ve THY Teknk A.Ő. (%21) ile birlikte kurulmuştur. Uçak kabin içi ürünleri



ve komponentlerin tasarımı, üretimi, lojistik desteği, modifikasyonu ve pazarlamasının bu işletme ile yapıldığı belirtilmektedir (THY Grup Şirketleri, 2019)

THY 2014 yılında Utah, ABD merkezli %100 sahiplik oranı ile *TSI Incorporation* (*TSI Aviation Seats*) işletmesini uçak koltuk üretimi ve ticaretini yapmak üzere kurmuştur.

Şekil 5.8’de yer almayan ancak THY Teknik’in %50 hisse payı ile 2011 yılında Zorlu O & M Enerji Tesisleri İşletme ve Bakım Hizmetleri A.Ş. ile birlikte *Turkbine Teknik Gaz Türbinleri Bakım Onarım A.Ş. (Turkbine Teknik)* isimi ile işletme kurduğu (THY 2011 Yıllık Raporu, 2011) ve 2016 yılına gelindiğinde de hisselerini sattığı belirtilmektedir (THY 2016 Yıllık Raporu, 2016). Bu süreçte diğer önemli bir nokta da 2011 yılında aynı zamanda *Türk Hava Yolları Havacılık Ağır Bakım Onarım Merkezi A.Ş.(HABOM)*’nin %100 ortaklık sermayesi ile kurulduğu sonrasında HABOM 2015 yılında THY Teknik ile birleştirildiği bilgisidir (THY 2017 Yıllık Raporu, 2017).

THY’nin özellikle 2000’li yıllardan sonra bir işletme grubu haline geldiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya koyulmuştu (Adiloğlu-Yalçınkaya & Besler, 2018). Bu durum katılımcılardan THY-10 tarafından şöyle ifade edilmektedir

*“Orada prensip şöyledir: Bir şirketi parçalayıp küçük şirketlere bölebilirsiniz ama aradaki ilişkinin bozulmaması lazım. Bozarsanız Türk Petrol Anonim Ortaklığı gibi olur. Türk Petrol Anonim Ortaklığı belki bilirsiniz Türkiye’nin en büyük ekonomik gücüydü satış istasyonları ayrıldı, satıldı onlar o zaman para kaynağı durunca da kuyu açamadı. Böyle paramparça etmemek lazım hep birbirine bağlı tutmak lazım. Bir holding gibi olması lazım ama ne zaman (...) beraber tutmakta fayda var.”*

THY’nin bakım, onarım hizmetine olan bağımlılığın yönetilmesi açısından ayrı bir örgütün oluşturulmasının daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. THY Teknik’i THY-11 aşağıdaki gibi yorumlamıştır:

*“THY çatısı altında olması sendikal bir olay yaratıyor grev riskini doğuruyor. THY Teknik greve gittiğinde iş duruyordu çünkü ana insan kapasitesi ve operasyon gücü teknik üzerindeydi ve iş gerçekleşmiyordu benim çalıştığım dönem içerisinde 2 fiili grev bir defasında grev kararı alındı ertelendi. Grev havayolu için büyük bir risk büyük bir kayıp havayolu için böyle parçalanıp*

*bölmündüğünde her biri ayrı ayrı değerlendiriliyor. Birim iş yapamaması diğerini etkilemiyor. Şimdi uçuş görevlileri diğer personeli Havaiş sendikasına tabii iken Teknik bölüm Metal iş sendikasına tabii yani sendikaları bile farklılaştı.”*

THY'nin geçmişte grev sebebiyle zarar ettiği gazeteler de yansımıştır (Milliyet Gazetesi, 1991, s. 11).

THY'nin iş modelinin alt unsuru olan iş birimlerine ayrıma sebebinin bilişsel kurumlar olduğu değerlendirilmekle birlikte yukarıda değinildiği gibi Kaynak Bağımlılığı Kuramı açısından, yolcu taşımacılığının gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan diğer örgütlere olan bağımlılığın yönetiminin bir yansıması olduğu da düşünülmektedir. Bu kapsamda verilecek bir diğer örnek ikram sunan örgütlere olan bağımlıktır.

THY, 2007 yılında Avusturya merkezli ikram firması Do & Co AG'nin %50 ortaklığı ile birlikte Turkish Do & Co İkram Hizmetleri işletmesini kurmuştur (THY Grup Şirketleri, 2019; THY 2013 Yıllık Raporu, 2013). Öncesinde Uçak Servisi Anonim Şirketi'nden (USAŞ) ikram hizmeti alan THY, sonrasında Turkish Do & Co işletmesinin kurulmasına karar vermiştir.

THY'nin bir iştiraki olarak kurulan USAŞ'ın esasen kuruluşunun 1958'e uzandığı belirtilmektedir. Ancak 1983 yılında DHMI'nin bağlı ortaklığı haline getirilmiş ve 1984 yılında ise 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri hakkındaki kanun hükmünde kararname ile Kamu İktisadi Kuruluşu haline getirilmiştir. Söz konusu işletme daha sonra 1986 yılında THY'nin bağlı bir kuruluşu haline tekrar getirilmiştir, 1987 yılında ise USAŞ sermayesinin tamamı Toplu Konut ve Kamu İdaresi'ne devredilmiştir.. USAŞ'ın ikram hizmeti görevi haricinde otel kurma, satış acentası kurma ve işletme gibi faaliyetleri de gerçekleştirme hakkına sahip olduğu belirtilmektedir (DPT Raporu, 1990, s. 17). USAŞ'ın 1989 yılında SAS Havayolları'na, 1994 yılında Gate Gourmet'e ve 2002 yılında da Texas Pacific'e satıldığı belirtilmektedir. 2006 yılına kadar THY'nin ikram hizmeti ihtiyacını USAŞ'tan karşıladığı görülmektedir (Özbek, 2006).

Katılımcılardan THY-01 THY'nin USAŞ'a yönelik oluşan bağımlılığı yönetmek için yeni bir ortak girişimi hayata geçirmelerini aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“USAŞ aslında tekel bir firmaydı THY için seçenek yoktu oradaki pazarın tabii ki genelde rekabet olmadığına süreçlerin iyileştirilmesini beklemek zor*

*oluyor, kalitenin artırılması yönündeki beklentilerini karşılayamadı USAŞ. Onun için THY, fiyatı sürekli artıran, maliyet düşürme kaygısı olmayan bunun dışında kaliteyi artırma noktasında bir performans hedefi olmayan bir işletmeydi (...)böyle bir karar alarak kendi şirketini kurdu ortaklık kurdu”.*

THY-10 benzer şekilde ikram işletmesine yönelik bağımlılık için tedarikçiyi deşitirdiklerinden bahsetmektedir:

*“Biz kaliteden çok mustarıptik salataları bile gelmiyordu. Ondan sonra tabii Atilla Doğudan ile görüşmelerimiz vardı. 2004’ten beri süren bir görüşme vardı(...) Sonra o birliktelik oluştu. Çok cesaret isteyen bir şeydi”*

THY-05 de ikramın yolcu taşımacılığı açısından kritik bir öneme sahip olduğunu aşağıdaki cümleler ifade etmektedir:

*“İkram olayı da bir optimizasyon (...)Booking curve dediğimiz rezervasyon eğrisi bir seferde ortalama kaç yolcu alıyor, sefere kaç kişi gelmeyebilir (...) son anda iş çıkıyor havalimanına geliyor yer var mıdır diyor (...) her bir uçağın bir karakteristiği var her bir karakteristiğe göre ikramı yüklemen gerekir. Eksik yüklersen kıyamet kopar şikâyet sitelerine girersin cezai yaptırımı olur. Fazla yüklersen de maliyet zaten çok maliyetli, o ikram perishable (bozulabilir) (...) bir daha kullanamazsın (...) Çok ciddi bir optimizasyon işidir ikram (...) hele bir de o kişi tekelse sana istediği fiyatta, istediği şekilde istediği hizmet şartlarını dayatabiliyor. Mesela en az 45dk önce ikram gelecek, +3 yükleyeceksin gibi şartları koyuyorsun getirmedi ne yapacaksın tek ayaküstünde mi bekleyeceksin (...) Kendi ikram firması kurması bundan”*

Diğer yandan, THY-07 ikram süreçlerinin özelliğinden dolayı farklı işletmelere bağımlı olduklarını destekler nitelikte farklı bir örgüt ile ortaklığa girmenin getirdiği faydalar ile birlikte zorunluluğa da değinmektedir *“Kendi kendinize kuramazsınız ikram firması bildiğiniz bir alan değil ama ikramda iyi olan bir firma ile ortak olabilirsiniz hem maliyet düşürürsünüz”*. Benzer şekilde THY-10, *“Herkesin iyi olduğu bir yer vardır. Ezberlemiştim zaten biz ikramdan anlamayız diye. Atilla Bey de çok kaliteli iyi bir ortaktı biz maliyet + kar teslim ettik işi onun da sonucu buraya geldi. Ayrı bir şirket kurduk biz işletmedik ama işi ehline verdik ama kasayı biz tuttuk. Biz full vermeyiz full verdiğiniz zaman o şirketi denetleyemezsiniz sizi kazıklar. Eliniz içinde olacak işi bilene*

*yaptıracaksınız ama patron siz olacaksınız”* diyerek ikramın sürekliliğın sağlanmasında tamamen dışarıdan hizmet almaktansa, ortaklığın fayda getirdiğinden bahsetmektedir. Yeni ortaklığın yolcu tarafından beğeni ile karşılandığı, yolcu memnuniyetinin %45’ten %90’a çıktığı dönemin Yönetim Kurulu Başkanı tarafından da belirtilmektedir (Topçu, 2019, s. 62). Topçu (2019, s.63) çalışmasında *“THY DO&CO’dan sonra uçaklardaki ikramımız kendinden söz ettirir olmuştur”* ifadesi ile DO&CO’nun olumlu katkılarına yer vermektedir.

Aynı şekilde THY-02 de yolcu taşımacılığı sürecinde önemli görülen hizmetlerin ayrı bir uzmanlık alanı olmasından kaynaklanan bağımlılıklarını ortak girişim olarak kurmalarına yönlendirdiğini aşağıdaki cümleler ile ifade emektedir.

*“Bizim biliyorsunuz iştiraklerimiz var koltuk yapan şirketimiz var, yemek ikram şirketi, motor, yakıt gibi (...) bunlar THY grubu adı altında. Farklı farklı uzmanlık alanlarında ortaklıklar yapıyor mesela ikram şirketini sıfırdan kurmanız gerekir veya yakıt şirketi mesela Turkish Opet ile (...). %100 yapamazsınız çünkü yakıt ile ilgili bir uzmanlık gerekir tek tek bunlarda uzmanlaşamazsınız, işte yer hizmetlerini TAV ile yaptık Turkish Do & Co aynı şekilde motor üretim mesela kendimiz yapmamız zaten çok zor”*

THY’nin tek bir işletme iken, uçuş faaliyetlerinde kritik rol oynayan destek hizmetleri için sahip olduğu iş modelinin altyapı boyutunu geliştirdiği görülmektedir. THY’nin uçuş faaliyetleri için kritik rol oynayan destek hizmetlerini sağlayan işletmelere yönelik bağımlılığa ilişkin THY-07 aşağıdaki yorumda bulunmaktadır.

*“Tedarikçi o kadar büyüyor ki kendini vazgeçilmez sanıyor. Yani THY o köfteleri benden alacak diyor, gidip başka bir yerden alamaz diyor. Ondan sonra köftenin lezzeti kaçmaya başlıyor faturalar da şişmeye başlıyor. Aynı şekilde yer hizmetleri de nasılsa benden alacak diyor yolcuya ben kötü davransam da iyi davransam da THY gelip benden alacak diyor”*

Katılımcılardan THY-07’nin de değindiği üzere, THY’nin uçuş faaliyetleri için gereken destek hizmetlerinin tedarikçilere bağımlılığın oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum ayrıca örgütsel alanda söz konusu hizmet sağlayıcıların tekel olması ile Pfeffer ve Salancik’in (2003) çalışmasında da değindiği gibi örgütler arası güç farklılığın oluşmasına sebebiyet vermektedir. Söz konusu güç farklılığın kontrol edilmesi ikram hizmeti sunan farklı bir işletme ile ortak girişim kurma yoluna gitmektedir.

Aynı şekilde THY'nin bir diğer iş birimi olan THY Opet'in kuruluşunun da kaynak ihtiyacı ve kaynağa olan bağımlılığın gerekliliği ile ilgili olduğu, THY-09 tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

*“Uçak alımı yaptık, o zamanlar yaptık bu planları 15 yıllık projeksiyon (...)Bu kadar uçak ne kadar petrol harcayacak diyelim ki günde 1000ton Atatürk havalimanında petrol ikmali yapan şirket günde ne kadar getirebiliyor 500ton şimdi bir Nato hattı var kapasitesi o kadar. Ne yapacaksın 500tonu tankerle mi taşıyacaksın dışarıdan o zaman dedik ki bir kere bottleneck (darboğaz, tıkanıklık) var orada. (...) İndirim yap diyorsun tekel olduğu için yapmıyor o zaman Türkiye’de kim var Tübraş var, Koç grubu ile oturduk projemi anlattım dedim ki ortak bir şirket kuralım”.*

THY akaryakıt ihtiyacını geçmişte yabancı işletmelerden sağlarken, 1967 yılında yaptığı yeni bir anlaşma ile Petrol Ofisi’nden sağlamaya başlamıştır (THY, 2008b, s.91). Petrol Ofisi, 1941 yılında Türkiye’nin ham petrol ve petrol ürünleri temin etme ve dağıtımında karşılaştığı güçlüklerin aşılması amacı ile her türlü petrol ve ürünlerin satın alınmasını, depolanmasını, işletilmesini ve satılmasını sağlamak için Ticaret Bakanlığına bağlı olarak kamu tüzel kişiliğine sahip bir örgüt olarak kurulmuştur (Petrol Ofisi Tarihçe, 2019; Türkiye Petrol Piyasası Raporu 2005-2006, s.11; Ulucan ve Tarım, 1997: 192;).

Türkiye’de 1954 yılında yayınlanan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı kanunu çerçevesinde Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) kurulmuş, 1983 yılında “Türkiye Petrol Kurumuna” tabi bir bağlı ortaklık haline getirilmiş ancak 1984 yılında “İktisadi Devlet Teşekkülü”ne dönüştürülmüş ve Petrol Ofisi A.Ş. (POAŞ), TPAO’ya bağlı ortaklık olarak faaliyetini sürdürmüştür Türkiye Petrol Piyasası Raporu 2005-2006, s.11-13). Petrol Ofisi, THY ile aynı yıl 1990 yılında özelleştirme kapsamına alınmıştır. 05 Eylül 1990 tarihinde 90/7 sayılı karar ile POAŞ’ın özelleştirilmesine karar verilmiştir (İncekara, 2011, s.155; TBMM 577, 2000. s.1). POAŞ 2001 yılında özelleştirilmiştir (Petrol Ofisi Tarihçe, 2019). POAŞ’ın Türkiye’de en büyük akaryakıt sağlayıcısı konumunda olması, İzmit rafinerisinden çıkan ve Trakya’ya uzanan Nato Boru Hattına eklenen boru hattıyla doğrudan Atatürk Havalimanı’ndaki depolara ürün sevk etmesi ve diğer işletmelerin söz konusu hizmeti sağlayamaması sebebiyle POAŞ’ın THY’nin tüm ihalelerini kazandığı belirtilmektedir. (Rekabet Kurumu Başkanlığı, 2009. s.5; Petrol Piyasası Sektör Raporu,2009). Dolayısıyla bu durum, THY’nin POAŞ’a yönelik

bağımlılığın oluşmasına sebep olmaktadır ve THY söz konusu bağımlılığı yönetmek için farklı bir örgüt ile ortak girişim yoluna gitme kararı almaktadır. Dönemin yöneticilerinden Topçu (2019, s.93) POAŞ'ın sözleşmesi tamamlanmadan THY Opet'in kuruluş düşüncesinin oluşmasına ilişkin bilgilere çalışmasında yer vermektedir:

*“Havayolu şirketlerinin yakıt stoku, yakıt giderleri ve tasarrufu konusu çok önemli bir konudur. 2009’da THY ve OPET arasında havaalanlarında uçak yakıtı temini konusunda bir şirket kurulmuştu. Amacı 2010 Temmuz ayında dolacak Petrol Ofisi kontratını yenilememek, bu işi ortak olunan bir şirketle daha avantajlı şekilde yapmaktı.”*

Aynı şekilde Topçu (2019, s. 95) çalışmasında Petrol Ofisi Genel Müdürü Melih Türker ile ilgili *“Melih Bey kendi yönetimine büyük ihtimalle bizden almaya mecburlar, gelip yalvaracaklar’ diye rapor veriyordur. Aslında haksız da değildi”* yorumunda bulunmaktadır. Söz konusu düşünce, Petrol Ofisi'nin o zamanlar toplam akaryakıt satışları açısından en yüksek pazar payına sahip olması (Petrol Piyasası Sektör Raporu, 2008; Petrol Piyasası Sektör Raporu, 2009) ve yukarıda söz edildiği gibi havacılık yakıtı temininde tekel durumunda olması ile ilgilidir. Böylece, THY, OPET Petrolcülük A.Ş. ile %50 ortaklık payı ile 2009 tarihinde yakıt depolaması ve uçak ikmali alanında faaliyet göstermek amacıyla THY OPET Havacılık Yakıtları A.Ş. (THY OPET) isimli ortak bir girişim kurmuştur (Opet, 2019). 2017 yılı verilerine göre POAŞ'ın en yüksek yurtiçi toplam satış payı oranına sahiptir ancak havacılık yakıtı satış miktarı özelinde en fazla satış miktarının THY OPET tarafından gerçekleştiği POAŞ'ın da ikinci olduğu görülmektedir (Petrol Piyasası Sektör Raporu, 2017). THY OPET, 2012 yılında %100 sahiplik oranı ile Kuzey Tankercilik A.Ş. ve Güney Tankercilik A.Ş. isimi ile iki işletme kurmuştur (THY Yıllık Raporu, 2017). İki işletme de hava araçları için gerekli olan petrol ürünlerinin yurt içinde denizyolu ile taşınması sağlanmaktadır (Kuzey Tankercilik, 2018; Güney Tankercilik, 2018).

THY'nin ayrıca 2012 yılında %100 sahiplik oranı ile Aydın Çıldır Havalimanı'nın işletmeciliğini yapmak, havacılık eğitimi vermek, sportif ve eğitim amaçlı uçuşlar düzenlemek gibi faaliyetler için THY Uçuş Eğitim ve Havalimanı İşletme A.Ş.'yi kurduğu görülmektedir. Eğitim alanında ayrıca ayrı bir işletme olmasa da ayrı bir marka olarak Türk Hava Yolları Havacılık Akademisi 1982 yılında kurulduğu görülmektedir.

THY, 2014 yılında Türkiye’de ikamet etmeyen yolcuların yaptıkları alışverişteki KDV’lerini iade etmeleri için aracılık etmesi amacı ile %30 hisse payına sahip Vergi İade Aracılık A.Ş. işletmesini kurduğu görülmektedir. Bunun dışına %100 ortaklık payı ile de THY Havaalanı Gayrimenkul Yatırım ve İşletme A.Ş. işletmesini kurduğu da belirtilmektedir (THY Yıllık Rapor, 2018).

THY’nin günümüzde ortak girişimler haricinde dünyada pek çok farklı havayolu ile farklı noktalara erişim imkânı sağlamak amacıyla kod paylaşımı ilişkilerini kurduğu görülmektedir. THY söz konusu anlaşmaların THY’ye olan faydasını “53 kod paylaşım anlaşması vasıtasıyla (...) 245 şehre daha satış imkânı sağlayarak uçuş ağını genişletmiştir” şeklinde ifade etmektedir. THY’nin örgütler ile birebir gerçekleşen ilişkiler dışında ayrıca örgüt topluluklarına da üye olduğu görülmektedir. Örneğin, 1956 yılında IATA’ya THY’nin 78. üye olarak katıldığı belirtilmektedir. Ayrıca THY, 1998 yılında Qualifyer ittifakına üye olduğu ancak 2000 yılında da söz konusu ittifaktan ayrıldığı belirtilmektedir. 2008 yılında tekrar bir ittifaka üye olmaya karar veren THY, Star Alliance’a üye olmuştur. Söz konusu üyelik günümüzde halen sürmektedir. THY aynı zamanda 1952 yılında kurulan Avrupa Hava Yolları Birliği (Association of European Airlines-AEA)’ne, Avrupa Birliği’nde haklarını temsil etmek için katılmış ancak birlik 2017 yılında faaliyetlerini durdurmuştur. Söz konusu birlik yerine aynı amaçla 2017 yılında kurulan Uluslararası Avrupalı Havayolları Temsilciliği’ne (Airlines International Representation in Europe-AIRE) de THY üye olmuştur (THY Yıllık Rapor, 2017; AIRE Press Release, 2017; Skylife, 2017; THY, 2008b; BigPara, 2000). THY’nin 2011 yılında Arap Hava Taşıyıcıları Birliği’ne (Arap Air Carriers Organization), 2012 yılında Latin Amerika ve Karayipler Hava Taşımacılığı Birliği’ne (Latin American and Caribbean Air Transport Association-ALTA), 2018 yılı itibariyle de Afrika Havayolları Birliği’ne (African Airlines Association-AFRAA) üye olduğu görülmektedir (THY Yıllık Rapor, 2018; Sabah Gazetesi, 2012; FinansHaber, 2011).

#### **5.1.3.4. İş Modeli Kazanç Boyutu**

İş Modelinin Kazanç boyutunun kapsadığı önemli unsurlardan fiyatlandırma, diğer bir deyişle sunulan hizmetin bilet fiyatlarına dâhil edilmesi (*bundling*) ve bölünmesi (*unbundling*) konusu THY açısından da zamanla değiştiği görülmektedir. Genel anlamda geleneksel havayolu iş modeline sahip olan işletmeler kuruldukları zamanlarda

sundukları hizmetleri (ikram, sigorta vb.) bilet fiyatlarına dâhil etmekteydiler. Ancak bu durumun zamanla yenilendiği, değiştiği gözlenmektedir. Örneğin THY-01 fiyatlandırmaya ilişkin aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“Full service’teki algı şu her şey dâhil sistem olarak düşünebilirsiniz, bileti aldıktan sonra normal işte hizmeti alırken diğer süreçlerde ekstra bir ücretlendirmenin olmayacağı yönünde bir algı var, her şey dâhil sistemi olarak düşünebilirsiniz”*

THY özelinde genel anlamda bagaj, ikram ve sigorta gibi hizmetlerin bilet fiyatına dâhil edilmesi uygulamasının geçmişten günümüze kadar taşıdığı değerlendirilmektedir. Örneğin, *Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi’nin Tarihçesi* yayınına göre de yolcuya sunulan bilet fiyatlarına sigorta ücretinin ve bagaj fiyatlarının bilete dâhil edildiği aşağıdaki ifadede görülmektedir (aktaran Nergiz, 2019):

*“Bu ücretlerde bin liralık sigorta bedeli dâhildir(...)Gerek tam bilet alanların ve gerek çocukların 15 kiloya kadar bagajları beraberlerinde parasız nakledilir”*

Söz konusu bagaj ve sigorta ücretinin bilet fiyatına dâhil edilmesi uygulamasının iş modeli alt unsuru olan fiyat ücretini birleştirme özelliği ile uyumludur. Söz konusu anlayış, bir yolcunun izlenimine yer veren Cumhuriyet Gazetesi’nin aşağıdaki haberinde de gözlenebilmektedir (1937, s.6).

*“Ankara Merkez postanesindeki Havayollarının resmi acentalığına uğrayarak 22 lira mukabilinde 1000 lira sigortayı ihtiva eden Ankara-İstanbul bileti alarak yerimi ayırttım. Acenta memuru 15 kilo bagajı ücretsiz olarak yanımda götürebileceğimi söyledi(...)İstasyon memuru büyük bir nezaketle biletimizi alıp işaretledikten sonra valizimin 17 kilo geldiğini söyleyerek 22 kuruştan 2 kilo fazla eşya ücreti aldı.”*

Bu durumda, iş modeli alt unsurlarından olan bilet fiyatı birleştirilmesi uygulamasının o dönemlerde de mevcut olduğu, bunun haricinde bu günün şartlarında aşına olduğumuz ek bagaj ücret talebinin de geçmişten günümüze taşınan bir uygulama olduğu görülebilmektedir.



Fiyatlandırmada bir diğerkonu olan ikramın da bilet fiyatına dâhil edilmesi uygulamasının da 1950’li yıllara uzandığı aşığıdaki haberdengörülebilmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 1953, s.2):

*“Devlet Hava Yolları idaresinde dış uçak seferlerinde olduğı gibi bir kısım iç hatlarda da yemek servis ihdas edilmiştir. Uzun mesafeli seferlerde öğle zamanını uçakta geçirecek yolculara bilet ücretinden maada ücret alınmaksızın yiyecek verilecektir”.*

THY’nın zamanla *kazanç* boyutunun özellikle fiyatlandırma çeşitliliğı açısından bilişsel kurumlar doğrultusunda bilet fiyatlarını birleştirme yaklaşımının yanısıra ayrıştırma yaklaşımına da yöneldiğı değerlendirilmektedir. Örneğın THY-02, THY’nın uçaklarında belli koltuklarda uçmak isteyen yolculara yönelik ayrı bir ücretlendirmenin yapılmaya başlamasına ilişkin aşığıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“Yeni uygulamada exit koltukları satmaya başladık. Onlara oturmak isteyenler artık ücret ödemek zorunda zaten bütün dünyadaki havayolları yapıyor bunu şu anda Emirates, British Airways gibi en büyük legacy carrerler yapıyor ki çok önemli Emirates çok lüks segment olarak tanımlıyor kendini onlar bile yapıyor.”*

Söz konusu yenilik basına da yansımıştır. Örneğın Nergiz (2016) fiyatlandırma çeşitliliğı ile ilgili aşığıdaki yorumda bulunmuştur:

*“Türk Hava Yolları (THY) tarihinde belki de ilk kez bir “unbundling, ” yani daha çok kâr sağlamak amacıyla bir ürünün parçalarının ayrı ambalajlar içinde satışa sunulması uygulamasına imza atıyor. 5 Ağustos 2016 tarihi itibarıyla, THY’nın uzun menzilli bazı hatlarında Economy Class’ta seyahat edecek yolcular acil çıkış kapılarına denk gelen koltukları seçmek istiyorlarsa, bunun için ilave bir ücret ödemek durumunda olacak.”*

Söz konusu değışiklik, THY-04 tarafından da rakiplerin satış yapması sebebiyle uygulamaya konulduğı belirtilmektedir:

*“Tüm rakipler sattığı için. Herkes satıyor bu bir hizmet esasında. (...) Uçağın içindeki koltuğı satıyoruz. Sadece exit değıl. Exit satıyoruz olarak tanımlamak da yanlış aslında biz mesafeyi satıyoruz. Exit gibi koltuk arası mesafenin fazla olduğı koltuklar da var uçakta bazı koltuklar business arkası*

*koltuklar mesela esasen biz orada exit satmıyoruz exit gibi koltuk aralığı olan koltukları satıyoruz”*

THY dışında THY'nin alt markası olan AnadoluJet de 2016 yılında koltuk satışlarının başladığına yönelik duyuruda bulunduğu görülmektedir (AnadoluJet, 2016).

Koltuk satışı dışında THY'nin ayrıca 1 Mart 2018 tarihinden itibaren yurtiçi seferlerinde ruhsatlı ateşli silah, tüfek ve/veya mühimmatların taşınmasına hizmetine karşılık ücret alınacağına ilişkin açıklamada bulunmuştur (THY Basın Açıklaması, 2018b). THY ve AnadoluJet'in söz konusu hizmeti ücretlendirme duyurusu öncesinde 21.12.2017 tarihinde 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla silah taşıma hizmetinin ücretli olacağı Pegasus Havayolları tarafından duyurusunun yapıldığı görülmektedir (Pegasus Basın Duyurusu, 2017). Pegasus Havayolları'nın başlattığı söz konusu ek hizmet uygulamasının Turizm İşletmecileri ve Seyahat Acentaları Derneği tarafından eleştirildiği de basında yer almaktadır (AirlineHaber, 2018)

THY'nin gelir kaynakları ile ilgili katılımcıların çoğunun düşüncesinin tarifeli seferlerden elde edilen gelirlerin THY açısından en önemli gelir kaynağı oldu ifade edilmektedir (THY-02, THY-3, THY-04, THY-08, THY-11).

## **5.2. Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. İş Modeli**

Çalışmanın bir diğer örnek olayını Pegasus Havayolları'nın sahip olduğu iş modeli oluşturmaktadır. Bu bölümde Pegasus Havayolları'nın tarifesiz iş modelinden düşük maliyetli havayolu iş modeline sonrasında ise düşük maliyetli havayolu iş modelinden “düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (*low-cost network*)” iş modeline dönüşümü incelenmiştir.

Tezin bir önceki bölümünde yer verilen THY'nin haricinde Türkiye hava taşımacılığı örgütsel alanında Türkiye menşeli özel havayolu işletmelerinin piyasaya girmesinin 1983 yılında yayınlanan *Türk Sivil Havacılık Kanunu* ile mümkün olduğu ve söz konusu tarihe kadar Bursa Havayolları, Hürkuş havayolları istisnaları haricinde THY'nin “*bayrak taşıyıcı*” sıfatı ile tekel bir konumda olduğu ifade edilmektedir (Yalçınkaya, 2018; Gerede, 2011; Korul & Küçükönel, 2003).

Serbestleşmenin ilk adımı olarak nitelendirilebilen (Gerede, 2004; 293), söz konusu yasa, “*Sivil hava taşımacılığını, Türk Hava Yolları'nın tekelinden çıkararak yasa*” olarak Milliyet Gazetesi'nde de yer bulmuştur (Milliyet Gazetesi, 1992, s. 5). Basında yer

alan diğer bir habere göre ise “19 Ekim 1983 yılında yururlyuge giren 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, THY’nin yanısıra özel sektöre de havayolu kurma ve işletme olanağı tanıdı” şeklinde yasanın özel havayolları açısından önemine yer vermektedir. Katılımcılardan PGS-01 1980’li yıllarını “devletin özel sektöre sempatik baktığı bir dönem” olarak nitelendirmektedir. Söz konusu dönemde gerçekleşen yasa değişikliği ile birlikte kısa sürede ani bir şekilde 10’dan fazla havayolunun kurulduğu ancak, kaynak yetersizliği, altyapı eksikliği gibi sebeplerle de bazılarının kapandığına ilişkin bilgilere de aynı haberde yer verilmektedir (Akyüz, 1987, s. 15). Farklı bir haberde ise söz konusu yıllarda kurulan havayolu sayısının 87 olduğu, bunların da 69’unun battığı yönünde bilgiler bulunmaktadır (AirNewsTimes, 2018). SHGM tarafından yapılmış resmi bir açıklamaya henüz rastlanılmamış olup, 1983 yılı sonrasında sektörde pek çok havayolu işletmesinin kurulduğu ve çoğunun da iflas ettiği yönünde yazında da bazı araştırmalarda yer verildiği görülmektedir (Yalçınkaya, 2018; Hürtürk, 2016; Gere de ve Orhan, 2015; Battal ve Kiracı, 2015). Katılımcılardan SHGM-01 söz konusu dönemde kurulan havayollarının, serbestleşme olmasına rağmen tarifersiz olarak kurulma eğilimine ilişkin aşağıdaki yorumlarda bulunmaktadır:

*“Bir tek İstanbul havayolları bir istisna. O, 2000’e kadar, 90’lı yıllarda THY’yi zorlayan tek havayoluydu gerçek anlamda. Onun dışındaki tüm havayolları bazıları ile uçma fırsatı buldum hep charter yaptılar. Bunların başlangıcı Almanya oldu Almanya atıyorum İstanbul Frankfurt’a bir havayolu uçtuğunda sonra gitti öbürleri demek ki burada bir pazar var ki açtı deyip kuruldular birbirini hep tukettiler.”*

Söz konusu dönemi, PGS-01 de aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır:

*“Yazlıkı diyebileceğimiz havayolları vardı. Bahar’da kurulur Kasım’a batar (...) Bunların önu kesildi çok şükür. Hem Türkiye’de hem Almanya’da yasal düzenleme oldu adam şirketi kuruyor şubat ayında bilet satışına başlıyor şirket yok ortada para topluyor topladığı parayla sermaye yapıp havayolu kuruyor yaz boyunca uçuyor topladığı parayı uçak kiralamada falan harcadığından Ekim, Kasım geldiğinde yaz faturaları gelmeye başladığında (...) ödeyecek parası yok batıyor (...)SHGM’ye defalarca anlattık Almanya da uyandı sonunda onunu kestiler.”*

Diğer yandan TAV-01 de kısa süreli faaliyet gösteren işletmelere yönelik SHGM'nin önlem aldığını aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

*“Bugün geldiğimiz noktada çoğu ayakta. Neden ayakta? Artık eskisi kadar batarken kazanmanın da yolları tıkanmış oldu, SHGM'nin bu konuda önemli yaptırımları, kontrolleri var.”*

Tarifesiz havayolu iş modelini benimseyen havayolu işletmelerinin yazında da yer verildiği gibi iflas etmeleri, SHGM'nin de dikkatini çekmekte ve havayollarını kısıtlayan yasal düzenleme getirildiği görülmektedir. Kurumların zorlayıcı boyutuna örnek olabilecek söz konusu değişiklik ‘mali güç’ ve ‘uçak sayısı’ konusunda örgütleri kısıtlamaktadır. 13 Temmuz 1992 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan SHY 6A Md.16’ya göre Mali Güç konusu ile ilgili gereklilikler şu şekildedir:

“İşletme yapılacak faaliyet sahasının nitelik ve çapına bağlı olarak, işletmecinin yeterli bir mali güce sahip olması zorunludur (...)

- a) Koltuk kapasitesi 50 (dâhil) koltuktan fazla olan uçaklarla dış hat tarifeli ve/veya tarifesiz seferler yapacak şirketler tarafından en az her bir uçak başına birer milyon ABD Doları karşılığı Türk Lirası ödenmiş sermayeye,
- b) İç hat tarifeli - tarifesiz, hava taksi ve diğer işletmecilik sahaları için en az bir yıllık işletme giderlerini karşılayacak ödenmiş sermayeye sahip olunması esas olmakla birlikte, İnceleme Komisyonu tarafından mal varlığı ve yatırım büyüklüğü de dikkate alınarak yapılacak incelemelere göre tespit edilecek yeterli sermayeye, sahip olunması zorunludur. Sermayesinin %51’den fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan işletmelerde sermaye şartı aranmaz.”

Burada dikkat çeken diğer bir unsur, ortaklık yapısının %51’inden fazlası devlet kurumu olan THY’nin söz konusu değişiklikten muaf tutulmasıdır.

Aynı yönetmelikte Md. 18’de yine THY’yi kapsamayacak şekilde aşağıdaki düzenlemeler de getirilmiştir:

- “b) Koltuk kapasitesi 50 (dâhil) koltuktan fazla olan uçaklarla dış hat tarifesiz seferler yapacak şirketlerin en az birisinin tam mülkiyetine sahip olacakları en az üç uçağının bulunması,

c) İç hat tarifeli - tarifesiz, hava taksi ve diğer işletmecilik sahaları için en az iki uçağın bulunması”

Söz konusu yönetmelik basında “*Özel havacılığa çekidüzen*” başlığı ile yer bulmakta (Cumhuriyet Gazetesi, 1992, s.7) ve haberde dönemin Ulaştırma Bakanı Yaşar Topçu’nun “...*yerden biter gibi şirketler kuruluyor. Mevsimlik uçuşlar yapıyor. Yolcusunu getiriyor, geri taşıyor ve birçok insan mağdur oluyor. Bazıları da bu nedenlerle battı*” şeklindeki açıklamalarına yer verildiği görülmektedir.

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., de o dönemlerde yani 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Holding ile Net Holding ve şahıs ortak olarak Ö. Alper Eliçin’in ortaklığında kurulmuş bir havayolu olduğu görülmektedir (Pegasus Ana Sözleşmesi, 2018). Pegasus, o dönemlerde kurulup, günümüze kadar sürdürülebilirliğini koruyan nadir havayolu işletmelerinden biridir. Cumhuriyet Gazetesi haberine göre de Pegasus havayolları 1990’da ilk uçuşunu gerçekleştirmiştir.

*“Pegasus Havayolları, Aer Lingus (İrlanda Havayolları) Silkar Holding, Net Holding ve Alper Eliçin’in (ESKA yerine ortaklığa katılan, ESKA’nın eski temsilcisi) ortaklığında kurulan Pegasus Hava Taşımacılığı, Boeing 737-400 uçağıyla ilk tanıtma uçuşunu İstanbul-Antalya-İstanbul arasında önceki gün gerçekleştirildi” (Cumhuriyet Gazetesi, 14.06.1990, s.13).*

Çalışma kapsamında katılımcılardan PGS-01, Pegasus kuruluş hikâyesini şu şekilde anlatmaktadır:

*“1988 yılında...Bir İrlanda’lı bey geldi...Aer Lingus’tan geldiğini söyledi ve biz dedi Avrupa’nın bir köşesinde ufak bir ülkeyiz, havayolu şirketimiz son derece başarılı Avrupa’nın öbür ucunda burada bir havayolu şirketi kurmak istiyoruz ki Avrupa’yı iki ucundan yakalamış olalım.”*

Aynı şekilde PGS-05 de “*İrlandalılar Türkiye’de iş yapmak istiyorlardı turizm ile ilgili...Beni tavsiye etmişler. Geldiler, benden para almadan ortaklık verdiler bana. Beraber Pegasus firmasını kurduk.*” diye anlatıyor bu süreci.

Aer Lingus tarafından ortaklık teklifi edilen ancak sonrasında Pegasus Havayolları’nın kuruluşunda yer almayan ESKA’nın, inşaat işlerinin yanısıra önemli turizm işletmesi TUI’nin Türkiye temsilcisi olduğu, turizm alanında çok deneyimli olduğu ve geçmişte havayolu işletmesi kurma girişiminde bulunduğu Hürtürk’ün (2016,

s. 344, 417) çalışmasında yer almaktadır. Aynı çalışmada (Hürtürk 2016, s. 344) ayrıca diğer ortaklardan Net Holding'in turizm alanında tecrübe sahibi olduğu ve son olarak Silkar'ın da Alman Neckermann seyahat firmasının Türkiye temsilcisi olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla Aer Lingus tarafından söz konusu ortakların seçiminde de, özellikle tarifersiz iş modelini benimseyen havayolları açısından önem arz eden seyahat acentaları, tur operatörü bağımlılığının, ortak bir girişim oluşturularak çözülmesinin amaçlandığı görülmektedir.

Pegasus Havayolları kurucularından Net Holding sahibi Besim Tibuk'un hayat hikâyesini anlatan Vural (2017, s. 248-249) da Aer Lingus'un Türkiye'deki turizm potansiyelini fark ettiğini ve Net Holding'e %15 ortaklık teklif ederek ortak girişim kurma amacını:

“Turizmin özel sektördeki baş aktörü sayılan NET'in gücünden yararlanmak istediklerini, Besim Tibuk'a “Sizin turizmde önemli bir yeriniz var. Ortak bir havayolu kuralım, siz de yüzde 15 ortak olun” teklifiyle anlattılar. Turizm alanında önemli yatırımlar yapan Silkar Holding Başkanı Burhan Silahtaroglu'nun da ortaklar arasında yer almasıyla Pegasus Havayolları'nın kuruluşu için kollar sıvandı” cümleleri ile anlatmaktadır.

Pegasus Havayolları'nın sahip olduğu iş modelinin 1990 yılında *tarifersiz iş modeli* olduğu Pegasus Havayolları yayınlarında da yer almaktadır (Pegasus Faaliyet Raporu, 2013). Pegasus Havayolları kurucularından PGS-01, Pegasus Havayolları'nın tarifersiz havayolu iş modelini benimseme sebebini aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

“O zamanki mevzuat tarifeli havayolu kurmaya izin vermiyordu. Sadece charter(tarifersiz) havayolu kurmaya izin veriliyordu. Zaten Aer Lingus buraya geldiğinde charter şirketi kurma fikri ile gelmişti bir tarifeli havayolu kurma düşünceleri yoktu” şeklinde açıklamaktadır.

Katılımcılardan PGS-05 de “Pegasus sadece charter uçardı (...) O zaman iç hatlarda uçamıyordunuz. THY uçardı sadece başka hiç kimse uçamazdı iç hatlarda” diyerek bu süreci anlatmaktadır. PGS-01, Pegasus'u anlatırken aynı zamanda “Zaten tarifeli sefer yapmak için yurt içinde izin yoktu.” diye eklemektedir.

Katılımcıların dile getirdiği bu hususa ilişkin esasında mevzuat açısından her hangi bir kısıtlamanın bulunmadığı fakat devletin, THY'yi korumaya yönelik

yaklaşımının sektöre giriş konusunda bilişsel kısıtlar oluşturduğu, yapılan araştırmalar tarafından ortaya koyulmuştur (Yalçınkaya, 2018). Bu durum, bilişsel kısıtların, iş modeli yeniliğinde ihtiyaç duyulabilecek fırsatların göz ardı edilmesine yol açabileceği ve iş modeli yeniliğini engelleyebileceği düşüncesini destekler niteliktedir (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Lange, Geppert, Saka-Helmhout, & Becker-Ritterspach, 2015).

Pegasus Havayolları, kuruluş aşamasında tarifersiz olan iş modelini, Esas Holding tarafından satın alındıktan sonra değiştirdiğini yayınlarında belirtilmektedir (Pegasus Faaliyet Raporu, 2013). Günümüzde Pegasus Havayolları'nın resmi web sitesinde de iş modeline ilişkin *"Pegasus Havayolları "Low Cost" (düşük maliyetli) iş modeliyle faaliyetlerini sürdüren bir havayoludur"* ifadesine yer verildiği görülmektedir (Pegasus Ürün İş Modeli, 2019). Katılımcılardan PGS-03 düşük maliyetli havayolu iş modelini aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır:

*"Orta ve altı gelir grubuna hitap eder(...) Felsefesi basit aslında, birim koltuk gelirini düşük tut, düşük kâr marjı koy dolayısıyla kitlelere hitap et aslında sürümden kazanmak derler ya ona benzer bir tarz bu. Bu aslında 1970'lerde Southwest havayolu ile başlamış Herb Kelleher de vefat etti. Dünyadaki havacılığın yönünü değiştiren bir adamdır bence. Sonrasında Avrupa'da Ryanair ve Easyjet sonra Doğu'ya da yayılmış. Türkiye'de Pegasus Havayolları'nın girişi 2005 Ali Sabancı ile gerçekleşiyor. Burası tam bir charter şirketi iken, turistik charter şirketi olarak alıp burayı dönüştürmüş. Sonrası Hindistan'a, Tayland'a, Uzak Doğu'ya doğru yaygınlaştı Air Asia çıktı,"*

Esas Holding'in tarifersiz iş modeline sahip olan Pegasus Havayolları'nı satın aldıktan sonra düşük maliyetli iş modeline dönüştürmesinin altında bilişsel kurumların olduğu görülmektedir. Örneğin buna benzer olarak PGS-06 aşağıdaki yorumu yapmaktadır.

*"Low cost bir zihniyet. Low cost'un modelinin sahibi Southwest, öldü adam Herb Kelleher (...) O kadar Ali Sabancı'nın kasasında sır değil ne yapmış bir kere hızla şeyi görmüş, Avrupa'da Amerika'da örnekler var Türkiye'de bu var mı yok. Yapabilmem için ne şart lazım maliyetlerde muazzam bir disiplin şart..."*

Aynı şekilde PGS-01 de söz konusu düşünceyi aşağıdaki cümleler ile desteklemektedir:

*“Low costların girmesiyle charter’ı bitirdi yani pazarın iş yapış şekli değişti. Pegasus’ta bu işe Türkiye’de başarılı bir örneğini yaptı. Biliyorsunuz dünyada ilk örneği Southwest Amerika’da...Avrupa’da da Easyjet ile Rynair.”*

Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı da havayolunun sahip olduğu iş modelinin 1970’lerde yurt dışında ortaya çıkan bir iş modeli olduğunu şu cümleler ile anlatmaktadır (Sabancı, 2016):

*“...inovasyon, sıfırdan bir şey kurmak değil eski yapılış tarzını değiştirmektir (...) Bir beyefendi diyor ki suyu parayla satıyor(...)anlamamış, bu model yurt dışında 1971 yılında başlamış (...) Başka havayolları nasıl bunu bedava veriyor, parasını önden alıyor biz sonradan alıyoruz(...)yani bu bir iş modeli”*

Pegasus Havayolları’nın iş modelinin, sahip olduğu düşük maliyetli havayolu iş modelinin yurt dışındaki düşük maliyetli havayolu iş modellerinin örnek alınarak oluşturulduğunu; geçiş esnasında Pegasus’ta görev alan katılımcılardan PGS-07 aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

*“Ali Bey ile beraber toplantılar yapıyoruz çok sık ve uzun. Ya dedik ki biz low cost olarak tanımladık, bu low cost modeliyle uçan havayolların hangi özellikleri var? Hangi servisleri yapıyor? Hangi özelliklerle bunu yapıyor? Biz bunun neresindeyiz? Kendimizi koyduk. E atıyorum bir low cost ne yapar işte ikramını satar, bedava vermez. Biz ne yapıyoruz? Satmıyoruz, kimin görevi bu X hanımın, sen bunu ne kadar sürede planlayabilirsin? Bir low cost şirketi ne yapar? Turn around süresini düşük tutar kaç dakika 30dk işte çok büyük örnek low cost şirketler kaçar dakikada yapıyor 30dk. Biz ne kadar da yapıyoruz bir saat aradaki fark 30dk bundan sorumlu kim X Bey.(...)Böyle böyle önce biz kendimizi gördük. En başta örnek aldıklarımız Easyjet, Rynair, Southwest. Karışık. Birbirinden anormal büyüklükte farklılıkları yok o zaman”*



Yukarıda da katılımcılar tarafından ifade edilen Türkiye dışındaki düşük maliyetli havayolu iş modellerinin örnek alındığı düşüncesi, katılımcılardan THY-07 tarafından da desteklenmektedir:

*“Pegasus da tek başına alınmış bir karar değil Pegasus da yurtdışında bir trendin sonucu bütün dünyada Pegasus gibi low costlar kurulmaya başlıyor legacylere karşı Pegasus da bunun uzantısı...”*

Dolayısıyla, tezin üçüncü bölümünde de yer verildiği gibi düşük maliyetli havayolu iş modeli ilk olarak ABD’de ortaya çıkmakta ve daha sonra Avrupa’ya ve diğer kıtalara liberalizasyonun da etkisi ile yayılmaktadır. Pegasus havayolları böylece Esas Holding tarafından satın alındığında tarifersiz iş modelinden uzaklaşıp, düşük maliyetli iş modelini aynı iş modeline sahip yurt dışındaki havayollarına öykünerek, eşbiçimli hale gelmeye çalıştığı görülmektedir. Nitekim, söz konusu düşüncelere katılımcılardan PGS-02’nin de katıldığı görülmektedir:

*“İş modelini değiştirdik, Türkiye’ye bu iş modelini getirdik (...) Biz sürekli bir gap analizi yapıyoruz, peer analizi yapıyoruz sürekli (...) dünyada marka olmuş havayollarını takip ediyoruz çünkü zaten işin yani best practice oralarda dolayısıyla kimi takip ediyoruz EasyJet’i takip ediyoruz Rynair’i takip ediyoruz WizzAir radarımıza girdi onları takip ediyoruz, onlar da bizimle benzer yaşta. Bu bizim iş modelimizde uzak doğuda Air Asia var (...) İspanya’da Vueling var, dikkate alıyoruz, bir de bunun dışında başka sebeplerle takip ettiğimiz başka havayolları var Amerika’daki low-costlar var Uzak doğudaki low costlar var Orta Doğu’daki low costlar var ama temelde bizim finansal parametrelerle karşılaştırdığımız en baba 4 tane taşıyıcı var EasyJet, Rynair, WizzAir, Air Asia”.*

Aynı şekilde günümüzde de Pegasus Havayolları’nın diğer düşük maliyetli havayolu iş modelini örnek alındığı PGS-03 tarafından *“Bizim için başarılı örnek Wizzair’dir Avrupa ‘da. Rynair taa başından beri hep takip ettiğimiz, izlediğimiz bir şirket zaten Southwest’ten sonra”* şeklinde ifade edilmekte, söz konusu düşünce PGS-06 tarafından da şöyle desteklenmektedir:

*“Biz sadece low-costları değil, rekabet ettiğimiz hatta etmediğimiz bu işte öncü olan birçok firmayı takip ediyoruz. Niye takip ediyoruz? Bunlar sektörel trendler (...) orada inspiration dedikleri durum söz konusu ama her bölgenin*

*her coğrafyanın her kültürün kendine özel hassasiyeti var o hassasiyete özel o ihtiyaçlara göre farklı şeyler de yarattık. Ama şunu söyleyebilirim her şeyi takip ediyoruz. Biz Spirit'i (ABD) de takip ediyoruz efendime söyliyim Spicejet'i (Hindistan) de takip ediyoruz Amerika'dan da Hindistan'dan da... Türk Havayollarını da takip ediyoruz, EasyJet Rynair kendi iş modelimize yakın havayollarını da takip ediyoruz. Bakıyoruz onların uyguladığı konular üzerinde de kendi hizmetlerimizi karşılaştırıp iyileştirme yapma imkânı varsa yapıyoruz”*

Ancak, Pegasus Havayolları'nın günümüzdeki faaliyet raporları incelendiğinde Pegasus Havayolları'nın düşük maliyetli havayolu iş modelinin yanısıra “*düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (low-cost network carrier) iş modeli*” ifadesine de yer verildiği görülmektedir (Pegasus Faaliyet Raporu, 2019).

Katılımcılardan PGS-06, düşük maliyetli iş modelinden, düşük maliyetli ağ taşıyıcısı iş modeline dönüşümün veya düşük maliyetli ağ taşıyıcısı iş modelinin benimsenmesinin, örgütsel alanda meşruiyet kazanma amacı ile ilişkili olduğunu aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Biz halka 2012 yılında ilk hazırlıklar yaparak açılma kararı verdiğimiz zaman, 2010 yılından beri aslında yarı hub and spoke yapıyorduk hub and spoke tam değil ama bağlantılı misafir taşıyorduk. Kendimize dedik biz bunu nasıl anlatırız tüketiciye, yatırımcıya. Yatırımcı 'low cost' deyince yabancı yatırımcı kardeşim point-to-point olması lazım senin model bu değil diyor”.*

Aynı şekilde, meşruiyet kazanma amacı ile gerçekleştirilen iş modeli değişikliğinin Pegasus Havayolları'nın halka arz edildikten sonra kullanılmaya başlandığı PGS-02 tarafından da aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

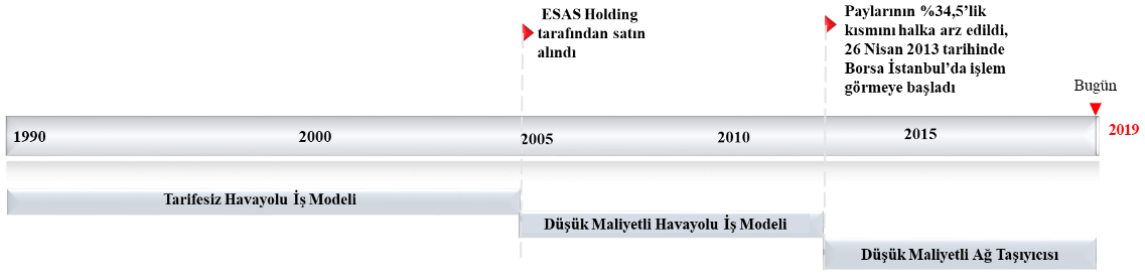
*“Low-cost-network kullanıyoruz bağlantı taşımacılık yaptığımız için. Halka açılırken onu özellikle yaratmıştık(...) Soruyorlardı niye bağlantılı uçuyorsunuz da point-to-point uçmuyorsunuz diye soruyorlardı biz dedik ki yeni bir model geliştirdik low-cost-network diye (...) biz maliyetlerimizi iyi başarılı bir şekilde yönetiyoruz ama aynı zamanda da network de yaratabildik dolayısıyla low-cost-network taşıyıcısıyız diye yeni bir çığır açtık söylemde.”*

Benzer şekilde PGS-03 de “*low cost dediğiniz zaman tüketici anlıyor low cost network carrier dediğiniz zaman Havacı’lar anlıyor (...) O da transit yolcu olduğu için...*” açıklamasında bulunmaktadır.

PGS-07 de iş modeli değişikliğinin veya farklı bir deyişle yeni yarattıkları kimlik ile esasen melez iş modeline dönüştüğünü aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Aslında biraz hybrid(melez) havayoluyuz. Low cost network carrier çünkü low costların ana özelliği bağlantılı uçuş yapmaz, hub operasyonu yapmaz bizi low costlardan ayıştıran en büyük özellik bağlantılı uçuş yapıyoruz, bunun için kendimizi ‘low cost network carrier’ olarak tanımlıyoruz. Çünkü ülke şatları bunu belirliyor aslında coğrafi yapısı Türkiye’nin çok büyük bir avantajı, maliyeti düşük uçaklarla çok fazla noktaya erişebilme imkânı var e bunu da kullanıyoruz.”*

Dolayısıyla Pegasus havayolları, kurulduğu zaman tarifersiz iş modeline sahipken, 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alındığında iş modelini, düşük maliyetli iş modeli olarak yeniden düzenledikleri ve 2013 yılından itibaren de iş modelini, “*Düşük Maliyetli Ağ Taşıyıcısı*” olarak yeniden değiştirdikleri görülmektedir (Şekil 5.10).



**Şekil 5.10.** Pegasus Havayolları İş Modelleri (1990-2019) (Pegasus Faaliyet Raporu, 2018, Düünden Bugüne Pegasus, 2019 ve katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur)

İş modelinde yaşanan değişiklerin diğer havayollarında da aynı şekilde olduğuna ilişkin katılımcılardan PGS-02 “*Havayollarının hepsi biraz değiştirdi herkes birbirine doğru gidiyor*” diyerek anlatmaktadır. PGS-07 de “*Şunu gördük ki low cost şirketleri de yavaş yavaş dönüyor*” diyerek söz konusu değişimin esasen alanda meşru olduğunu

savunmaktadır. Çalışmanın devamında iş modeli değişikliğinin anlaşılması için iş modeli alt boyutlarına ve alt boyutlara etki eden faktörlere yer verilmiştir.

### 5.2.1. İş modeli ürün/hizmet boyutu

#### 5.2.1.1. Bağlantı

Pegasus Havayolları'nın iş modelinin ilk boyutunu oluşturan sunduğu uçuş sayısının, kuruluş döneminde düşük olduğu, uçuş ağının da kısa menzilli hatlardan oluştuğunu PGS-01 tarafından şöyle belirtilmektedir:

*“İki uçak var, demek ki haftada 28 sefer yapıyorduk. Kısa mesafe uçuşlar olduğundan Viyana gibi 29 uçuş olurdu ama sürekli yapılamazdı (...) Ağırlıklı Almanya idi İskandinav ülkelerine Finlandiya, İsveç, Norveç tabii ki İrlanda oradan çok İrlandalı turist uçardı İzmir'e, Kuşadası'na gelirlerdi. Fransa, Hollanda, Belçika Avusturya bunlar bizim ağırlıklı pazarlarımızdı”*

Pegasus Havayolları'nın uçtuğu dış hatları, 1991 yılında basında “Stuttgart, Münih, Köln, Düsseldorf” şeklinde verilmektedir ( Milliyet Gazetesi, 1991b). Pegasus Havayolları'nın yayınlanan 1991 yılı 5 aylık yaz programında da ağırlıklı olarak İstanbul'dan yurt dışına uçuşların düzenlendiği görülmektedir (Milliyet Gazetesi, 1991c, s.9).

Uçulan nokta sayısının ve ağının belirlenmesinde yurt içinde sözü edilen bilişsel/kültürel kurumların yanısıra yönetmelik gibi bir mevzuat değişikliği olmasa da 1990'lı yıllarda kanıksanmış bilişsel kurumların etkisini THY-11 şöyle dile getirmektedir:

*“Ulaştırma Bakanlığı'nın şöyle bir kararı vardı İstanbul'a Dalaman'a Bodrum'a İzmir'e uçabilirsin ama yanında iki tane Güneydoğu noktası zarar ettirecek hatta uçman lazım. Bunu yapmazsan uçamazsın diyen, ne zaman bu kısıtlamalar kaldırıldı ondan sonra zaten herkes Şırnak'a Muşa da gitmeye başladı. Rantabl hatların diğer hatları kompanse edebileceği düzenler gelince herkes ayakta kalmaya başladı ama sen hiç para kazanmayıp zarar edeceğin atıyorum Şırnak hattına mecburen haftada 3 sefer koyunca zaten güçlü bir havayolu yapısına sahip değilsin küçük bir havayolu şirketisin onlar ayakta kalamadı battı.”*

Bahsedilen söz konusu kararın, kanun, tüzük, yönetmelik gibi bir mevzuat düzenlemesine dönüşmediği, ancak özel havayolu işletmelerinin sahip oldukları iş modellerinin alt unsuru olan uçuş noktasını belirleme ve uçuş ağını geliştirme kararlarını kısıtladığına yazında da değinilmektedir (Yalçınkaya, 2018; Gerece, 2011; Göktepe, 2007; Elçin, Cengiz ve Sirel, 2007). SHGM'nin 12.01.1996 tarihinde havayollarının iç hatlarda uçuş düzenleyebilme şartı olarak uçulması gereken hatları kısıtlayan söz konusu kararlarının, aşağıdaki uçuş noktalarını kapsadığı belirtilmektedir (Ekdi, Öztürk, Ünlü, Ünlüsoy ve Çınaroğlu, 2002, s. 73; Hassu, 2004, 60-61; Göktepe, 2007):

1. İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Dalaman, Adana, Trabzon havaalanlarından bir veya birkaç iç hat tarifeli seferler yapan hava taşıyıcılarının bu meydanların dışında kalan Doğu ve Güneydoğu Bölgelerinden en az bir meydana daha seferler düzenlemesi,
2. Yaz sezonunda tarifeli olarak açılan bir hatta kışın da tarifeli seferler düzenlenmesi,
3. Yukarıdaki maddelere uymayan hava taşıyıcılarına birbirini takip eden 2 tarife döneminde iç hat tarifeli sefer yapmasına müsaade edilmemesi,
4. Özel sektör hava taşıma işletmelerine,
  - a) THY A.O.'nın hiç sefer yapmadığı iç hatlarda
  - b) Sefer yaptığı hatlarda, seferin olmadığı günlerde,
  - c) Seferin olduğu günlerde ise THY A.O.'nın talep karşısında yetersiz kaldığı durumlarda müsaade edilmesi,

Söz konusu kısıtlamaya, görüşme esnasında THY-06 tarafından da değinilmektedir:

*“THY'nin iç hatlarının %90'ı zarardı. Zarar ediyordu halen de zarar ediyor. İstisna hatları İzmir, Antalya, Ankara, Dalaman ve Bodrum ve kısmen Adana. Bunlar, nimet hatları, para verilen hatlar. Bir de külfet hatları var Kars, Ağrı, Adıyaman, Erzurum, Trabzon az da olsa var. Trabzon hattı kar etmez. Sivas var. Biz tamam buralara uçacaksak, bir nimet alan bir de külfet hat alsın veya iki tane bundan alan buradan bir tane alsın dedik”*

Yaklaşımın, THY'nin de aynı zamanda kendi uçuş hatlarını korumaya yönelik örgütsel alanda hâkim devletçi kurumsal mantığın etkisi ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde söz konusu bilişsel kurumun yansımalarının bazı

hatlarda halen geçerli olduğu PGS-06 tarafından aşağıdaki şekilde anlatılmakla birlikte zorunluluk olmaktan çıktığı görülmektedir:

*“Yazılı bir kural yok tabii ama bunu da yapmak zorundayız söyleyeyim. Yani şöyle zorundayız. Bu iş hep en iyi yerlerden uçayım ile olmaz. Biraz da kamu yararı ile ilgili olarak yani SHGM’nin, Hükümetin ‘arkadaşlar buradan buraya siz de bir sefer koyun artık’, bu biraz o, bu ölçülü olduğu sürece olması gerektiğine inanıyorum. Sonuçta hep bana hep bana bu iş olamaz yürüyemez. Size Doğu’da da bir sefer açın şeyi gelirse ne diyelim bir talep gelirse bu zorlama değil biz de bunu düşünüyoruz, taşıyoruz, deniyoruz(...) 3 ay uçarsınız 6 ay uçarsınız doluluk %40, zarar ediyorsanız zarar hiç kimseye evla bir şey değil. Demek ki böyle bir ürüne ihtiyaç yok diyorsunuz.”*

Benzer şekilde PGS-03 de bazı uçuş noktalarının devletçi kurumsal mantığın etkisi ile oluşturulduğunu şöyle ifade etmektedir:

*“THY’nin politik etkilerle çok hat açılır. Kamu isteği. ‘Ankara Erzurum hattını koy’ derler THY bu hattı koymak zorundadır. Bizde de vardır bu hatlar söyleyeyim. Ama Anadolujet bu ricaların bu isteklerin önemli bir bölümünü alıp götürüyor geri kalanlardan ne THY’ye ne bize çok şey kalıyor”.*

Aynı şekilde HEAŞ-01 de devletçi mantığın sürdürüldüğünü *“İç hat serbestleştire evet ama Atatürk’ten Ankara’ya hala bir tek THY uçuyor. Slot vermiyor ve dolayısıyla 200’liradan başlıyor Ankara”* diyerek desteklemektedir.

Dolayısıyla örgütsel alana hâkim devletçi kurumsal mantığın halen sürdüğü ancak aynı zamanda piyasa mantığının da daha önce de belirtildiği üzere 1980’lerde ortaya çıktığı ve 2000’lerde piyasa mantığının daha çok görünür olmaya başladığı görülmektedir. Bu durumun yansımalarının aşağıda yer verilen katılımcılarımızın örnekleri olan bilet fiyatları üzerindeki ÖTV, deprem vergilerinin kaldırılması ile DHMİ havaalanı hizmet bedellerinde indirimler yapılması veya ücret alınmamasına ilişkin kararlarda görmek mümkündür. Söz konusu değişikliğin uçuş noktası ve ağının belirlenmesinde etkili olduğu PGS-07 tarafından şöyle ifade edilmektedir:

*“Charter döneminde bunu sorguluyorduk biz, Niye iç hat tarifeli uçmuyoruz? Çünkü vergilendirme ile bir problem vardı biletlerin üzerindeki vergiler ile ilgili orada bir düzenleme yapıldı o zamanki Ulaştırma Bakanının*

*çabalarıyla oldu aslında. Oradaki düzenleme ile birlikte yapılabilir hale geldi özel sektör için de iç hatta uçmak anlamlı hale geldi”.*

Vergi indirimi, görüşmecilerin çoğunluğunun değindiği bir düzenlemedir. HEAŞ-01 de iş modeli gelişiminin, devletin düzenleyici politikalarının etkisine şöyle değinmektedir:

*“Pegasus’un, low cost’unun gelişmesinde devletin uçak ve gemi yakıtlarında ÖTV uygulamasını yaptı, yakıttaki vergi indirimi low costların gelişmesinde çok etkisi oldu...”*

Benzer olarak, PGS-08 *“İç hatlarda uçmak fizible değildi. İlave vergiler vardı kaldırıldı. Yakıttaki ÖTV kaldırıldı iş daha ticaretten fizible (uygulanabilir) hale geldi”* diyerek söz konusu düşünceyi desteklemektedir.

Aynı şekilde PGS-06 da vergilerin kısıtladığını, vergi indirimine yönelik kararların kaldırılmasını aşağıdaki cümleler ile ifade etmektedir:

*“Deprem için koyulmuş özel tüketim vergisi vardı. Şimdi bunlar vergi yükleri ile ve DHMI’nin işte farklı ücretleri vardı ücret tarifeleri vardı bunların hepsi sadeleştirildi düzeltildi”*

Söz edilen vergi indirimleri basında şöyle yer almaktadır (Milliyet Gazetesi, 2003a):

*“Ulaştırma Bakanlığı, iç hatlarda uçuş yapacak özel havayolu şirketlerinin düşük fiyatla uçmasını sağlamak için bilet fiyatlarına yansıtılan 7 milyon lira özel tüketim vergisi (ÖTV) ile 4 milyon 500 lira Eğitime Katkı Payı’nın (EKP) alınmamasını kararlaştırdı.”*

İş modeli alt unsurunu oluşturan uçuş noktası ve ağının yurt içinde gelişimini etkileyen unsurların haricinde yurt dışında da ülkeler arası ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının etkisinin olduğu görüşmeciler tarafından belirtilmektedir. Bu durum, “ikili havayolu yolcu anlaşmaları” olarak isimlendirilen zorlayıcı kararların yanısıra söz konusu anlaşmalar kapsamında alınan ve zamanla kanıksanmış “tek havayolu atanması (single designation)” bilişsel kurum çerçevesinde şekillendiğinin söylenmesinin daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim yazında da örgütsel alanda tek bir havayolu atanması kurumunun havayollarını kısıtlayan bir engel olduğu ifade edilmektedir

(Gerede, 2011, s. 43). Örneğin, PGS-01 de geliştirilen söz konusu bilişsel kuruma ilişkin şu yorumda bulunmaktadır:

*“Yurt dışında da bayrak taşıyıcılar uçabilir diye Dış İşleri Bakanlığı aracılığı ile anlaşmalar yapıyordu. Türkiye’den THY, Almanya’dan Lufthansa diyorlardı başka kimse uçamaz diyorlar. İşte Türkiye’den THY, Rusya’dan Aeroflot başka bir havayoluna devletin yaptığı anlaşmalar nedeniyle uçuşa izin verilmiyordu”.*

Tek havayolu atamalarının, havayollarının bağlı oldukları otorite tarafından yaratılmış, zamanla değiştirilmiş fakat esasen günümüzde de belli hatlarda uygulanmak üzere varlığının halen sürdürüldüğü belirtilmektedir. Örneğin 2000’li yıllarda söz konusu hâkim düşünce değişikliğinin gözlemlenebildiği aşağıdaki duyurunun SHGM tarafından yapıldığı görülmektedir (SHGM Haber, 2006)

*“Özel sektör hava yolu işletmelerinin (...) dış hatlarda da söz sahibi olabilmeleri için ülkeler ile yapılan ikili hava ulaştırma anlaşmaları çerçevesinde Türk Hava Yolları'nın yanı sıra diğer Türk taşıyıcısı statüsünde olan (...), Pegasus Hava Yolları'nın ise Almanya, Fransa, Hollanda, İngiltere, İsviçre ve Avusturya'ya tarifeli seferlerle yolcu taşımacılığı yapma konusunda yetkilendirmeleri Genel Müdürlüğümüzce yapılmıştır”.*

Söz konusu yaklaşımın günümüzdeki durumunu değerlendiren PGS-07 söz konusu ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının belli hatlarda devam ettiğini ifade etmektedir.

*“Bugüne kadar bu hak, sadece THY olduğu için hep THY kullanmış kendi kapasitesi ölçüsünde... Diğer havayolları çıkınca tabii bu bölüşülmeye başlandı (...) Belli ülkelerle olan anlaşmalarda Türkiye tarafından uçuş haklarının tamamı tamamen THY tarafından kullanıyor. Dolayısıyla istesenez de ticari imkân da olsa eğer iki sivil havacılık tekrar bir araya gelip bu frekansların artışı ile ilave bir anlaşma yapmazsa uçamıyorsunuz. Bu hala böyle.”*

Aynı şekilde PGS-02 de “SHGM'nin anlaşmaları ile ilgili yeterince serbest olduğumuzu düşünmüyoruz. İkili hava anlaşmaları ile ilgili(...)biz trafik haklarımız açısından SHGM ile çok yakın çalışıyoruz, gerçekten de bugüne kadar büyümemize



*gerçekten çok katkıları var ancak daha serbest olabilir mi daha rekabetçi olabilir mi, olabilir”* diyerek söz konusu düşüncüyü paylaşmaktadır. PGS-4 rumuzlu görüşmeci de söz konusu düşüncüyü desteklemekte ve uçuş ağının *“Türkiye ile ülkenin arasındaki bir anlaşmalarla sınırlı...”* yorumunda bulunmaktadır.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün ülkeler arası olan ikili hava taşımacılığı anlaşmalarının 2003 yılında 81 olduğu, 2018 yılında ise bu sayının 171'e çıktığı, değişiklik farkının da %111 olduğu belirtilmekle birlikte (SHGM Faaliyet Raporu, 2018), söz konusu anlaşmalar kapsamında kaç havayolunun atandığı, hangi havayolunun atandığı, uçuş sıklığı, uçuş hakkının kaçının hangi havayoluna verildiği gibi bilgiler kamuoyu ile paylaşılmadığı için, havayollarının atanması sayısının eşit olup, olmadığı görülememektedir. Ancak, günümüzde Pegasus Havayolları'nın uçtuğu ülke sayısının 41 (Pegasus Faaliyet Raporu, 2019) THY'nin uçtuğu ülke sayısının da 124 olduğu (THY Sunumu, 2019) görülmektedir. PGS-03 de konuya ilişkin örnekler vererek söz konusu konuyu desteklemektedir:

*“Çoğu yerde bize uçuş izni vermiyorlar bize verseler rahatlıkla. Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü vermiyor. Yani burayı aşsak o tarafa çare bulacağız da burayı aşamıyoruz (...) Daha somut örnekle anlatayım size. İran'da Tahran, Isfahan, Şiraz ki biz uçamıyoruz bize bir tek Tahran'a izin verdiler. İzin verseler hepsine uçacağız(...) Esasında trafik hakları tüketiciye maksimum nasıl fayda sağlanır diye bakılması lazım. Ama Türkiye'de öyle bakılmıyor. Isfahan mesela THY ne kadar uçuyor bilmiyorum diyelim ki 7 gün uçuyor gitsin Türk Sivil Havacılığı İran Sivil havacılığı ile otursun 14'e çıkarsın. O aldığı 7'yi de THY'ye verirler (...) İran'da biz sadece Tahran'a uçuyoruz her yere uçarız. Bakü'ye biz uçamıyoruz. İzin versinler haftada 4 gün Almati'ye (Kazakistan) uçuyorum her gün uçarım. Taşkent'e (Özbekistan) her gün uçarım izin verseler bana. Ne bilim Astana'ya (Kazakistan) uçarım her gün izin verseler. Beyrut'a (Lübnan) daha çok uçarım Amman'a (Ürdün) daha çok uçarım. Cidde'ye (Suudi Arabistan) yıllardır uğraşıyoruz. Trafik izni almak için yıllardır uğraşıyoruz hemen izin versinler her gün iki sefer uçarım”*

Görüşmecinin verdiği örnek olan Isfahan'ın THY'nin her gün bir uçuşu olduğu THY resmi web sitesinden görülmektedir. Diğer örnekler üzerinden de yurt dışında bazı

bölgelerde ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının getirdiği *tek havayolu ataması* kurumunun devam ettiğine ilişkin bir durumdur. Söz konusu yaklaşımın Pegasus Havayolları'nın ilk kuruluşunda da olduğu PGS-01 tarafından da paylaşılmaktadır:

*“Bugün hala Türkmenistan'a tarifeli sefer koyamazsınız, THY dışında hiçbir havayolu tarifeli uçuş koyamaz o ikili bayrak taşıyıcı anlaşması hala devam ediyor. Öyle olunca charter uçmak gerekiyordu”.*

Pegasus Havayolları'nın kurulduğu günlerde dört noktaya uçtuğu ( Milliyet Gazetesi, 1991b), 2005 yılında uçulan nokta sayısının 6 olduğu (Öztük, 2018) günümüzde ise yurt içinde 38 nokta, yurt dışında 70 nokta olmak üzere 41 ülkeye 108 noktaya uçuş düzenlediği belirtilmektedir (Rakamlarla Pegasus, 2019).

Kısacası, Pegasus Havayolları'nın iş modelinin ilk boyutunu oluşturan uçuş noktalarını belirlemede, iç hatlarda tarifeli uçulmasını engelleyen bilişsel kurumların etkisi ve yurt dışında da ikili havayolu taşımacılığı anlaşmalarının kararları altında farklı bir bilişsel kurum niteliğindeki tek havayolu ataması uygulamasının etkili olduğu görülmektedir. Ancak, sonrasında örgütsel alanda yaşanan değişiklikler, kısıtlamaların kaldırılması ve iç hatlarda serbestleşmenin yaşanması, vergi indirimi gibi destekleyici yaklaşımların uçuş hatlarının genişletilmesini sağladığı görülmektedir.

### **5.2.1.2.Hizmet**

İş modelinin bir diğer alt unsurunu, sunduğu hizmetler, uçak kabin çeşitliliği ve fiyat çeşitliliği oluşturmaktadır (Tablo 3.3.). Pegasus Havayolları'nın sunduğu hizmetin temelde *“düşük maliyetli ulaşım imkânı sunma”* şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Pegasus Ürün İş Modeli, 2019). Pegasus Havayolları'nın tarifersiz iş modeline sahipken sunduğu uçuş hizmeti haricinde ek hizmetler sunduğuna ilişkin bir bilgiye rastlanmamıştır. Ancak, özellikle düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olduktan sonra Pegasus Havayolları'nın uçuş hizmetinin yanısıra, İstanbul Sabiha Gökçen havalimanını kullanacak olan yolcularına ücretsiz otopark hizmet imkânı ve gerçekleşen işbirliği aracılığıyla da ücretli araç kiralama hizmeti sunduğu belirtilmektedir (Sabancı, 2006). Söz konusu otopark hizmetinin (Pegasus Ekopark) günümüzde ücretli olduğu görülmektedir (Ekopark Hakkında, 2016) ve hizmetin genişletildiği, ParVia ile gerçekleştirilen işbirliği çerçevesinde 30 ülkede havaalanı otopark rezervasyon

hizmetinin sunulduğu görülmektedir (Pegasus Bülten, 2015). Kabin içi ikram konusunda da 2015 yılında Multinet Up ile işbirliğine gidilerek uçak içi ikram hizmetinin multinet ile yapılmasını sağladıkları belirtilmektedir (Pegasus Bülten, 2015b).

Günümüzde Pegasus havayolları uçuş faaliyeti haricinde, uçuş bileti fiyatına dâhil etmediği ancak ek ücret talep ettiği hizmetler sunduğu görülmektedir. Söz konusu hizmetler arasında koltuk seçim hizmeti, bagaj hakkı ve yemek seçimi hizmeti de bulunmaktadır. Esasen söz konusu hizmetler, tezin önceki bölümlerinde yer verildiği gibi geleneksel havayolu iş modeline sahip havayollarının bilet ücretine dâhil ettiği hizmetlerdir. Bunun bir örneği THY örnek olayı bölümünde görülmektedir. Ancak iş modelinin kazanç bölümünde de yer verildiği gibi söz konusu hizmetin Pegasus Havayolları'nda, tarifersiz iş modelinden düşük maliyetli havayolu iş modeline dönüştürüldüğünde değiştiği ve koltuk seçimi, bagaj hakkı ve yemek hizmetinin ek bir hizmet gibi müşteriye sunulduğu görülmektedir. Örneğin görüşmecilerden PGS-07 değişikliğin meşruiyetine ilişkin şöyle açıklamalarda bulunmaktadır:

*“Ek hizmetlere ek ödeme yapma konusunda çok tepki verdi misafirler. En başta biz verdik ilk tepkiyi yani yolcuya kalmadı ki. Biz de verdik. Gördükçe anlıyorsunuz şimdi tanımadığımız bir iş low cost, bilmediğimiz bir iş ve örneği yok Türkiye’de. Dolayısıyla Türk insanın da çok tanışık olduğu bir iş değil (...) Müşterilerden çok tepki aldık çok kavga dövüş oldu insanlar kabul edemedi.(...) En çok tepki suda oldu. Su ve bagajda oldu sonra koltuk aralığı(...) Niye uçuyorlar şimdi çünkü insanlar 3 gün öncesine kadar bütün bunları bilet içinde bedava zannediyordu. Hiçbir şey bilet içinde bedava değil ekleniyor bu sefer siz almadığınız hizmeti de veya yandaki yolcunun aldığı hizmeti de ödüyorsunuz biz bunları ayırıştırıp sadece koltuğa getirdik. Koltukta bir standart getirdik sen sadece bu koltuğun maliyetini ödüyorsun o kadar. Bunun üzerindeki sana kalmış bagaj getirmezsene ödemezsene zorla elimizi cebinize zorla sokmuyoruz.”*

PGS-02 de bagaj hakkının yolcu biletine dâhil edilmeden ek bir ücret talep edilmesini şöyle yorumlamaktadır:

*“Pegasus misafirine şöyle fayda üretiyor diyor ki bagajını ağır gelmezsen eğer sen, senin yarattığın maliyet daha düşük o zaman sen daha düşük fiyattan yararlan ama bagajı 30kg gelen birinin yarattığı maliyet yüksek onun*

*Yüzünden fiyat yükselecek eğer ben bagaj parası almazsam sen de ondan faydalanacaksın bu maliyet artışından sana fayda olmuyor cezalanmış oluyorsun.”*

Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı da örgütsel alanda kanıksanmış ücrete dâhil hizmetlerin değişikliğinin kabul görmesine ilişkin çabalarını aşağıdaki sözler ile anlatmaktadır (Sabancı, 2010):

*“Vaktimin takriben %10'u siyasette lobi yapmakla geçiyor. Siyasete niye işimi izah etmek zorundayım çünkü bu yaptığımız iş esasında eski köye yeni adet getiriyor. Yahu kardeşim bir havayolundan bahsettik benim babamdan iki yaş büyük bir iş yapış şekli var, e bizim iş yapış şeklimiz bambaşka dolayısıyla izah etmem gerekiyor ki siyasete bu yaptığımız iş kötü bir iş değil pazarı büyütüyor rekabeti artırıyor (...) Eskiden biz havacılıkta a'dan b'ye uçacağız diye bir bilet alırdık diyelim ki 100 birim diyelim ki 30 kg ile gelse, dâhil, yemek de dâhil içecek de dâhil her şey bu fiyata dâhil. Şimdi içinde bulunduğumuz ortamda Batı'da bu 11 sene önce başlamış biz bunu 4 sene evvel uyanmışız, buna unbundling diyorlar yani artık ürünler parçalanıyor yani parça başına satılıyor”.*

Görüşmecilerden HEAŞ-01 de uygulanan ücret politikasının müşteriler tarafından zamanla benimsenmesini yolcuya yansıyan fiyat ile ilişkili olduğunu şöyle anlatmaktadır:

*“Çok ucuza bilet satmaya başladı ucuza bilet satmaya başlayınca insanlar uçmaya başladı. Sandviç, su bile parayla Pegasus'ta, ikramı kaldırdı sadece isteyene ikram veririm ama parasıyla öbür taraf da yemiyordu(...) İsteyen parasını versin, yemeyen de boşu boşuna onun parasını vermesin mantığı Dolayısıyla ucuza insanları uçurabiliyor. Bugün bile 60liraya falan bilet bulabiliyorsunuz otobüste daha ucuza bilet bulabiliyorsunuz”*

Aynı şekilde PGS-06 da yaratılan faydanın yolcular tarafından yeni bir iş modelini benimsemesini sağladığını aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Biz 3 liraya 5liraya 9,9 liraya biletler sattık Türkiye'de ha o dönem de 3 dolara 5 dolarlara denk geliyordu. 100 dolarlık 120 dolarlık o dönem THY, gerçekten uçmanın lüks olduğu bir dönemden bir alana bir bedavalar, 29liraya 39. Ali Beyin sevdiği bir sunum vardı hep onu güncelledik o*

*dönemlerde 50 lira ve 100 liranın altında biz misafirimizin kaçını uçurduk diye (...) Bu uygun fiyatları görünce Türkiye’de insanlar alıştılar uçmaya, farkındalık oldu. Ben uçtum anlattım deneyimimi siz oradan cesaret aldınız(...) Uygun fiyatlar bunu amiyane tabirle roket gibi çıkarttı ve o kar topu etkisiyle THY da aynı oranda büyüdü Türkiye’de havacılık gerçekten iç hatlarda değişti”.*

Pegasus Havayolları sunduğu bilet fiyatlarının basına da şöyle yansıdığı görülmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 2006b):

*“Türkiye’yi ucuz uçuşlarla tanıştıran Pegasus Havayolları Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, 55YTL ile uçuşa başladıklarını hatırlatarak fiyatı daha da aşağı çekmenin formülünü bulduklarını söyledi.”*

Farklı bir haberde Pegasus Havayolları’nın 25 tl ile bilet satışı yaptığı belirtilmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 2006c). Pegasus Havayolları’nın Esas Holding tarafından satın alındığında yeni bir iş modelinin yarattığı en büyük değer düşük fiyatlı bilet sunabilmesi olduğu görülmektedir. Böylece insanların düşük fiyatlar ile uçabilmenin yolu açılmış ve havayolu yolcu taşımacılığına olan talep artmıştır.

Pegasus Havayolları’nın reklamlar aracılığı ile uyguladığı ücret politikasının meşruiyetini günümüzde halen artırmaya çalıştığını göstermektedir. Örneğin 2017 yılında yayınlanan bir reklam filminde aşağıdaki ifadeler yer verilmektedir (Pegasus Airlines Reklam, 2017).

*“Benim bir derdim var şu bagaj hakkı, yiyecek meselesi. Bak anlatayım. Yemek ister misin bagaj hakkın var mı diye sormadan herkesten yemek ve bagaj parası almayı ben de bilirim ama ben ne yapıyorum başkasının yediğini sana ödetmiyorum. Eğer yemek istemiyorsan yeme bunları artık. Ekstra bagajın yoksa ekstra para ödeme artık. Onlar öyle ben böyleyim. Karar senin böyle böyle uygun fiyatlar hep bende...”*

Pegasus Havayolları’nın sunduğu ek hizmetler arasında spor ve diğer ekipmanların taşınması hizmeti, Car Trawler ile iş ortaklığı çerçevesinde havaalanı transfer hizmeti, yukarıda da bahsedilen araç kiralama hizmeti, 2019 yılında gerçekleşen Hotels.com ile Airbnb işbirliği ile konaklama hizmeti (Turizm Günlüğü, 2019), Vizehome iş birliği ile *Kolay Vize* isimli vize işlemleri düzenleme hizmeti sunduğu

belirtilmektedir. Vize işlemlerinin de 2014 yılında başladığı belirtilmektedir (Pegasus Bülten, 2014). Pegasus Havayolları'nın 2018 tarihinden itibaren de uçak içi gümrüksüz satış hizmeti sunacağı duyurulmuştur (Pegasus Duyuru, 2018). Pegasus havayolları aynı zamanda Fast Track (Hızlı Geçiş) hizmeti, Gulf Sigorta A.Ş. ile anlaşmalı olarak sigorta hizmeti sunmaktadır. Pegasus havayolları yolcuların kendi bagaj işlemlerini yapabilecekleri Express Bagaj hizmetini de 2019 yılında başlattığı görülmektedir (KokpitAero Haber, 2019).

Dikkat çeken bir diğer hizmet de yolcuların uçuş öncesinde havaalanlarında bekleme salonlarından (*lounge*) yararlanılmasının sağlanmasıdır. Söz konusu hizmetin 2013 yılında faaliyete geçtiği belirtilmektedir (Erdal, 2013). Günümüzde İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, İzmir, Ankara ve yurt dışında Frankfurt, Kopenhag ve Zürih'te söz konusu yolcu bekleme salonlarının ücret karşılığında kullanılabilmesi ifade edilmiştir (Pegasus Lounge, 2019).

Pegasus Havayolları'nın uçuş merkezi olan Sabiha Gökçen havalimanında yolcu bekleme salonlarının açılmasını HEAŞ-01 "*Onlar THY'nin gelmesiyle oldu Premium yolcu taşıdıkları için sadece Anadolujet değil kırmızı kuyruk diyorlar normal THY de uçmaya başladı onların yolcuları için açıldı sonra Pegasus da İNG ile sanırım bir şeyi var onların da lounge'ları var*" şeklinde anlatmaktadır. PGS-06 yolcu bekleme salonu hizmetinin açılmasını "*Lounge da ücretsiz değil misafir bedelini ödediği sürece biz bu tür işbirlikleri yapmaya devam edeceğiz*" cümlesi ile anlatmaktadır.

Aynı şekilde PGS-07, düşük maliyetli havayolu iş modelini benimseyen havayollarının genellikle yolcu bekleme salonu hizmetini sunmadığını aşağıdaki cümleler ile belirtmektedir.

*"LCCLerde bu yok lounge hizmeti yok ama (...) sonuçta bir opsiyon ve ilave bir gelir kapısı da bir talep varsa değerlendirmek lazım. Bunun için oturup da lounge inşa edelim işletelim maliyetine katlanmaktansa hâlihazırda var olan loungelarla anlaşma yapıp oraya da bir katkımız oluyor"*.

Böylece Pegasus THY ile benzer olarak yolcu bekleme salonunu da yolcularına sunmaya başlamıştır.

Pegasus Havayolları'nın uçak içi tasarımına bakıldığı zaman, geçmişten günümüze değin kabin içinde tek sınıf kullandığı görülmekle birlikte kabin içinde eğlence

sistemlerine yeni bir yaklaşım getirdiği de gözlenmektedir. Geleneksel havayolu iş modeline sahip havayolları tarafından önem verilen kabin içi eğlence sistemi olarak yolculara kendi cep telefonları aracılığı ile eğlence sistemine bağlanabilecekleri bir hizmetin altyapı çalışmalarının 2018 yılında tamamlandığı belirtilmektedir (Marketing Türkiye, 2018). Benzer olarak THY'nin de kablosuz kabin içi eğlence sistemine ilişkin benzer uygulamayı hayata geçirdiği THY Yıllık raporunda (2018, s. 92) belirtilmektedir:

*“Kablosuz kabin içi eğlence sistemi: Türk Hava Yolları'nın koltuk arkası özel ekranları bulunmayan 44 adet dar gövde uçağında Kasım 2018 itibarıyla uygulanmaya başlayan sistem ile birlikte Türk Hava Yolları filosunda uçak içi eğlence sistemine sahip uçakların oranı %95'e ulaşmıştır”.*

İş modellerinin alt unsurlarından bir diğeri fiyat çeşitliliğidir. Pegasus Havayolları'nın geçmişte tek fiyat sunduğu ancak sonrasında üç ve dört farklı ücret ile hizmetlerini müşteriye sunduğu görülmektedir. Söz konusu değişiklik, iş modeli kazanç boyutunda tekrar ele alınacaktır.

## **5.2.2. İş modeli müşteri boyutu**

### **5.2.2.1. Müşteri**

Pegasus Havayolları'nın fiyat hassasiyeti olan yolculara hitap ettiği görüşmeciler tarafından belirtilmektedir. Ancak bu durumun yaratılan uçuş ağ sistemi ve sunulan fiyat paketleri sayesinde de zamanla değiştiği değerlendirilmektedir.

Tarifesiz iş modeline sahipken, Pegasus Havayolları'nın müşterisini PGS-05 “Müşteri dışardandı turlarla anlaşma yapıyorduk.” diye anlatmaktadır. Günümüzde ise görüşmecilerden PGS-08 Pegasus müşterisini şöyle tanımlamaktadır:

*“Pegasus'un müşterisi, fiyata hassas ve yalnızca havacılık ile ilgili değil genel hayatı boyunca tüm alışverişlerinde belli bir farkındalıkla hareket eden, gelir seviyesinden bağımsız olarak fiyata dikkat eden, çok veya az kazanabilir fark etmez ama harcadığı paraya bakan kişilerdir. Bu müşteriler adaleti anlıyor, ürünü parçaladığımız için yanında kek yiyen yolcunun kekini ödemiyor.”*

Sunulan hizmetin, bilet fiyatından bağımsız olması anlamında kullanılan ‘ürünü parçalama’ ile müşteriye değer yaratıldığının altı çizilmektedir.

Sabiha Gökçen havalimanını kullanan yolcu profili değişimini HEAŞ-01 şöyle anlatmaktadır:

*“Uçmak bir lükstü, sadece iş adamları uçardı, 2005’te değişti normal bir ulaşım aracı haline geldi Kars’lı teyzem de Erzurum’lu dedem de özellikle Doğu ve Karadeniz hep doludur mesela çok yoğundur yaşlı yaşlı insanlar uçuyorlar.”*

Aynı şekilde görüşmecilerden PGS-04 de Türkiye’de havacılık alanında yaşanan değişiklikler ile birlikte, yen iş modeli olarak Pegasus Havayolları’nın düşük maliyetli havayolu iş modelinin örgütsel alanda ortaya çıkmasının yarattığı faydalara aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“Türkiye’ye giren Pegasus da low cost modelini taşıyarak yurt içinde insanları otobüslere ve karayoluna mahkûm olmaktan kurtardı yani 20 saatlik 15 saatlik çeşitli tehlikelerle dolu bir yolculuk yerine aynı fiyata uçabilir hale getirdi. Hiç adımını bir havaalanına atmamış veya bir uçağa insanlar o fiyat cazibesıyla, fiyat farkıyla denediler alıştılar ve bu Türkiye’ye ekonomisine çok ciddi katkı oldu. Hayat kalitesine katkısı oldu. Türkiye dengeli bir sivil havacılık profiline kavuştu (...) yurtdışında Easyjet Rynair gibi Germanwings gibi düşük maliyetli, ciddi hızla büyüyen bir havayoluna sahip oldu Türkiye.”*

Görüşmecilerin ifade ettiği gibi havayolunu tercih eden yolcuların 2000’li yıllarda geçmişe kıyasla arttığı görülmektedir. Söz konusu yolcu ve yük trafiğine Şekil 6.7.’de yer verilmektedir.

#### **5.2.2.2.Dağıtım Kanalları**

İş modelinin bir diğer unsuru *dağıtım kanallarıdır*. Pegasus Havayolları’nın kuruluş tarihinde tarifersiz iş modeline sahip olmaları sebebiyle dağıtım kanallarının tur operatörlerinden oluştuğunu PGS-01 şöyle belirtmektedir:

*“Şöyle bir sıkıntımız vardı biz uçak bileti satmazdık. Biz komple tur operatörüne bilet satardık. Tur operatörü bilet satardı dolayısıyla son*



*müşteriye ulaşıp, 'biz iyi bir havayoluyuz' diye anlatma şansımız yoktu arada bir tur operatörü vardı mutlaka."*

Tur operatörlerine olan söz konusu bağımlılığın iş modeli değişikliğinde rol oynadığı da görüşmecilerden PGS-02 tarafından şöyle anlatılmaktadır:

*"Charter, tur operatörüne bağlı... Tur operatörü sizden uçağı kiralarsa kendi yolcularını koyuyor, e bugün sizden kiralyor yarın başkasına gidiyor, öbür gün başkasına tamamen tabiisiniz, bağımlısiniz. Havayolu denildiğinde ise havayolu tarifeli uçan bir havayolunun gelecekte büyümesi söz konusu senin kendi imkân ve kaynaklarınla ve kendi kabiliyetinle olabilir, öbürkünde bağımlısın tur operatörüne. O nedenle zaten onlar(Esas Holding) ilk alırken havayolu tarifeli uçacak ve bu iş modeliyle başlayacak diye almışlar."*

Dolayısıyla Pegasus Havayolları da iş modeli değişikliğine giderek söz konusu tur operatörlerine olan bağımlılığını da bir nevi kontrol etmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu sayede, yeni iş modeli ile müşteriye doğrudan iletişim kurabilmektedirler.

Görüşmecilerden PGS-08 Pegasus Havayolları'nın günümüzde kullandığı dağıtım kanallarını şöyle anlatmaktadır:

*"İnternet, web, mobil, GDS, OTA'lar. Aslında direkt yolcuya ulaşabileceğiniz yer web siteniz mobil, yolcuya temel ettiğimiz alan. Diğer kanallarda ikinci pozisyondayız, yolcu GDS, OTA aracılığıyla size ulaşıyor"*

Görüşmecinin de bahsettiği üzere Pegasus havayolları, günümüzde farklı dağıtım kanallarından yararlanmaktadır. Örneğin dağıtım kanallarından Sabre ile 2013 yılında anlaşma yapıldığı görülmektedir. Yapılan söz konusu anlaşma ile 130'dan fazla ülkedeki 370.000 seyahat acentasına erişim sağlandığı belirtilmektedir (Sabre Press Release, 2013).

Pegasus Havayolları'nın küresel dağıtım kanallarında da yer almalarının amacının, uçmadıkları coğrafyadaki potansiyel müşterilere erişimi sağlama ve meşruiyet elde etme olduğunu PGS-02 aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*"Evet eskiden yoktu ama şimdi artık var eskiden şiddetle karşı çıkıyorlardı. GDS'te olmanın avantajı şu mesela diyelim ki Tel Aviv'den Beyrut'tan Türkiye'ye uçuyorsun senin bilmediğin ve trafiğin önemli bir kısmı da yurt dışı pazarlardan geliyor, e sen o ülkenin markası değilsen bir yabancı*

*markaysan şimdi o yolcuları bulup o uçağa bindirmen lazım dolayısıyla marka bilinirliğinin yüksek olması lazım veya adam Beyrut'tan Paris'e uçacak ve bir Türk taşıyıcıyla yani benimle uçmasını istiyorum. GDS tabii senin o marka bilinirliğinin olabilmesi için de düşün 45 tane ülkeye uçuyorsun çok büyük bir pazarlama bütçesi gerektiriyor e GDS çok basit bir şekilde bunu sağlıyor, oradaki acenta açtığında ki herkes GDS kullanıyor tabii ki seni görüyor, senin fiyatını görüyor dolayısıyla satılabilirliğini çok çok kolaylaştırıyor.”*

Görüşmecilerden PGS-08 de düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip havayollarının küresel dağıtım kanallarını kullanmaya başladıklarını bunun havayollarına yarattığı avantajlardan şöyle bahsetmektedir:

*“Low costlar GDS’lerde eskiden yoklardı artık var. Biz de varız. Ne sağlıyor GDS, senin coğrafyanda gidilecek yer varsa GDS’e gerek yok. Büyümeni farklı dağıtım kanalları ile gerçekleştirebiliyorsunuz ama doyumluğa ulaştığında farklı kanallara ulaşıyorsunuz. GDS’in maliyetini yolcuya yansıtıyoruz. Diğer yandan OTA’lar ile işbirliği anlaşmaları yapıyoruz. Skyscanner, enuygun.com, Expedia gibi pek çok anlaşma var. OTA’lar yaygınlaşmaya başlayınca aslında işbirliği yapmaya başladık. Onlar eskiden de vardı ama kullandıkları sistemler zorluyordu (...) Klasik acenta yapısının online’a taşınmasıdır OTA’lar. Hem GDS’lerden hem acentalardan yolcu çalışıyor. Aslında bir rakip aynı zamanda. Ne onlarla ne onlarsız gibi bir dünya. Ciddi bir kitleye ulaşmamızı sağlıyor.”*

PGS-08’in belirttiği gibi GDS ve OTA’lar ile gerçekleşen işbirliğinin erişilemeyen yolcuya erişim sağladığı gibi söz konusu sistemlere de bağımlılık yaratmaktadır. Pegasus Havayolları GDS’te yer almanın yarattığı maliyeti müşteriye yansıtarak ama GDS’te de yer almaya devam ederek meşruiyetlerini korumaya çalışmaktadırlar. Görüşmecilerden PGS-02 GDS aracılığı ile ulaşamadıkları pazarlara erişebilme imkânından yararlandıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

*“Pahalı mı GDS’ler? Pahalı... Biz nasıl yapıyoruz? O network taşıyıcılarından farklı olarak eğer misafirimiz oradan satın almak isterse GDS’lerin maliyetini fiyatların üzerine koyarak satıyoruz. Ek gelir olmuyor*

*maliyetini karşılıyor. Yoksa GDS’te var olamam çok yüksek maliyetli bir dağıtım kanalı...”*

Aynı şekilde PGS-03 de GDS’te var olmanın getirdiği faydalara aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“GDS vasıtasıyla erişebileceğiniz bir kitle var bu kitle içerisinde ücret çok önemli değil çok pahalı olduğu için kaçır LCC.ler. Bizde büyük tartışmalar çıkmıştır girmeme konusunda. Sonuçta denmiş ki girelim GDS maliyetini bilete ekleyelim. GDS’ler çok tercih edilmez çok pahalıdır (...) Çok yüksek değil zaten GDS’ten gelen satış bizde ama o pazarda da olalım ulaşamadığımız yerlere daha fazla ödeyecekse de ödesin düşüncesiyle girdik biz. Erişemediğiniz bir segment var bunlar için de para önemli değil onlara erişmenizi sağlıyor. Anahtar şu aynı ücretle satmıyoruz biletleri onların maliyeti neyse üstüne ekliyoruz biz”.*

Son olarak ise görüşmecilerden PGS-06’nın bu konudaki ifadeler ise şöyledir:

*“Biz ne yaptık low cost modelini benimsiyoruz dedik sonra ne yaptık gittik GDS’lere girdik. Ama ne yaptık GDS’in belli bir maliyeti var o maliyeti üzerine koyduk ve ulaşamadığım bir segmente bir coğrafyada aslında biletlerimizin satılmasına imkân sunduk (...)Avrupa’dan uçuyorsunuz orada etniğe ulaşabiliyorsunuz ama İspanya’ya İtalya’ya uçtuğunuz zaman veya Kuzey ülkelere uçtuğunuz zaman oradaki yolcuya da segmente de ulaşmanız lazım. Peki, bizim o kadar bütçemiz var mı biz gidip Oslo’da uçuyorken haftada beş defa veya daily-günde bir sefer yapıyorken çok yüksek reklam maliyetlerine katlanıp insanlara Pegasus ile uçun deme şansımız var mı kısmen yapıyorsunuz senede bir kere iki kere yapıyorsunuz, ulaşamıyorsunuz ama orada GDS’ler vasıtasıyla belki de o ülkedeki olan tüm acentaların önüne çıkma şansına sahip oluyorsunuz. GDS bizim için anlamlı önemli diyebiliriz. Hepsinde varız ama bize maliyeti olmayacak şekilde biz bir “search charge” ekliyoruz. O search charge o bizim tabii ki satılabilirliğimizi düşürüyor olabilir ama doluluk amaçlı olduğu için orada da rekabet ettiğimize inanıyoruz”.*

Çalışmanın bir diğer örneği olan THY gibi Pegasus Havayolları'nın GDS ve OTA'lar haricinde NDC'de de yer almaya çalıştıkları, aşağıdaki ifadeden anlaşılmaktadır:

*“IATA NDC yazılımı yapıyor şu anda New Distribution Capability biliyorsun. Dolayısıyla, dağıtım şeklini dağıtım kanallarıyla konuşma şeklini biz de bu tarafta geliştiriyoruz ve bundan sonra exemer ile bağlantı yaptığımız acenteler NDC üzerinden bağlantı yapacağız. Umuyorum ki Nisan sonu gibi hazır olmuş olacak”*

Pegasus Havayolları'nın küresel dağıtım kanalları, OTA'lar gibi örgütlere olan bağımlılıklarını yönetmek için resmi web sitelerini ve mobil satışlarını artırmaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Örneğin PGS-03 bu durumu şöyle anlatmaktadır:

*“En çok kullanılan satış kanalı web sitesi şu anda ama mobil çok hızlı geliyor. Şu anda yanlış bilmiyorsam %20'ye ulaştı mobil satışlar, dünya zaten o yöne gidiyor. Total web satışı bizim %50'nin üzerinde. Ki burada en çok zafiyet yaşadığımız bölüm satışlar yurt dışı satışları çünkü şirket tanınırlığı o kadar yüksek değil ama Türkiye olarak bakarsanız çok daha yüksek oranlarda. Tabii biz webi de promote etmek için önemli unsurlardan da biridir LCC'lerin distribution maliyeti dediğimiz dağıtım maliyetlerini aşağıya çekmek için web önemlidir. GDS'ler ile bilet düzenlediğin zaman segment başına 5-6 dolar bir para alıyorlar hala öyle mi bilmiyorum o alan artık benim alanım değil eski bilgiyle söylüyorum gidiş dönü bilet aldığın zaman 11dolar, e ben iç hatlarda neredeyse o fiyata bilet satıyorum”*

Son olarak, iş modelinin müşteri ilişkileri kapsamında Pegasus Havayolları'nın 2011 yılında hayata geçirdiği Pegasus Plus hizmetinin 2018 yılından itibaren Pegasus Bol Bol değişikliğe gidildiği görülmektedir (Kavuklu, 2013; Yıldız, 2018),

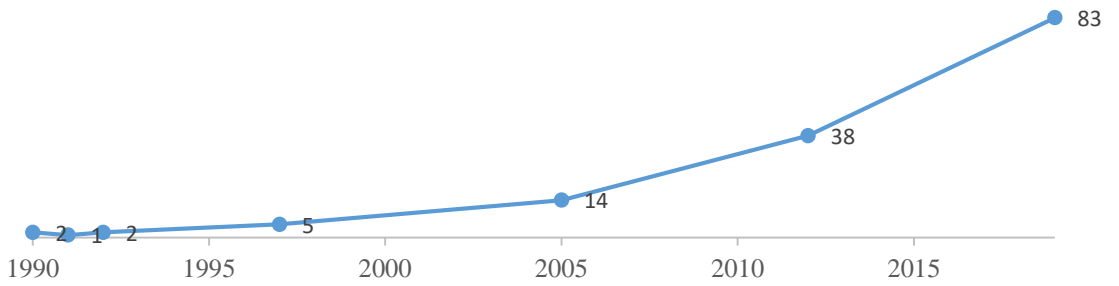
### **5.2.3. İş modeli altyapı boyutu**

#### **5.2.3.1. Anahtar Kaynaklar**

Pegasus Havayolları'nın faaliyetlerine iki adet uçak ile başladığı belirtilmektedir (Dünden Bugüne Pegasus, 2019). Görüşmecilerden PGS-01 de *“İki tane fabrika çıkışlı*

737-400 ile operasyona başlandı” diyerek filolarında bulunan uçakların Boeing uçak fabrikasından alındığını belirtmektedir. Ancak PGS-01, faaliyetlerine başladıkları yıl Atatürk Havalimanı’nda uçaklarının birinin kanadının yandığını işletmenin bu sebeple zarar ettiği bilgisini de paylaşmaktadır. Söz konusu yangında uçağın kullanılamaz hale geldiği basında da yer almaktadır (Milliyet Gazetesi, 1990, s.3).

Pegasus Havayolları’nın 1991 yılında uçak sayısının 1 (Cumhuriyet Gazetesi, 1991b, s.17), 1992 yılında 2 (Cumhuriyet Gazetesi, 1992, s. 7), 1997 yılında 5 (Cumhuriyet Gazetesi, 1997a, s. 5) olduğu gazete arşivlerinde yer almaktadır. Pegasus Havayolları’nın sahip olduğu koltuk kapasitesinin 1991 yılında 170 olduğu da belirtilmektedir (Cumhuriyet Gazetesi, 1991). Ayrıca, 1997 yılında Pegasus Havayolları tarafından aynı uçak üreticisinden 737-800 tip uçak siparişi verildiği ve söz konusu yeni nesil uçak siparişi veren ilk Türk işletme olduğu basında yer almaktadır (Cumhuriyet Gazetesi, 1997b, s.7). 2005 yılına gelindiğinde ise Pegasus Havayolları’nın filosunda 14 uçak olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2018). 2012 yılında da, 38 adet B737-800 ve 2 adet B737-400 tip uçaklardan oluşan bir filoya sahip olduğu belirtilmektedir (Pegasus Faaliyet Raporu, 2013). Yapılan arşiv taramasına göre Pegasus Havayolları’nın zamanla filosunu büyüttüğü (Şekil 5.11) ancak 2012 yılına kadar hep Boeing tipi uçak kullandığı görülmektedir.



**Şekil 5.11.** Pegasus Havayolları Filosu Uçak Sayıları (Dünden Bugüne Pegasus, 2019, Cumhuriyet Gazetesi, 1991b, s.17, Cumhuriyet Gazetesi, 1992, s. 7, Cumhuriyet Gazetesi, 1997a, s. 5, Öztürk, 2018, Pegasus Faaliyet Raporu, 2013; Pegasus Faaliyet Raporu, 2019; Pegasus Filo, 2019)

2012 yılında ise Airbus uçak üreticisinden toplamda 57 adet A320Neo ile 18 adet A321 Neo tipi uçaktan oluşan 75 adet kesin ve 25 adet opsiyonlu toplamda 100 uçak

siparişi verildiği belirtilmektedir (Pegasus Faaliyet Raporu, 2013). Söz konusu uçak tipi değişikliğine yönelik PGS-03 aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“Tip değiştirmesi müthiş pahalıdır. Low cost’un tanımında da ‘single type (tek tip) kullanmak’ yazar doğrudur mantıklıdır ama bunların hepsini hesaplıyorsun. Mesela Neo uçakları yakıt anlamında 737 New Generation’a kıyasla %13-14 tasarruflu,(...)Gelecek 10 yıl boyunca elde edeceğim kar nedir? Tip değiştirmenin maliyeti nedir? Hepsi oturtuldu uçak firmalar ile pazarlık edildi ama Boeing inanmadı elinde Boeing varken bir düşük maliyetli havayolu işletmesinin başka bir uçak tipine geçeceğine. İnanmadığı için fiyatta daha katı durdu, katı durunca hesaplar net ortaya çıkınca ‘sorry(üzgünüz)’ dediler, onlar da çok üzüldü sonra ama geç kaldılar”*

PGS-02 de tek tip uçak kullanmanın fayda yaratacağının yanısıra tek bir uçak üreticisine bağımlı olmanın satın alma sürecini etkilediğini aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Tek tip uçak meselesi çok yanlış bir mesele değil aslında çünkü hem operasyonel hem ekip hem teknik malzeme açısından elbette homojen bir yapı her zaman tercih edilir (...) Uçak satın alma meselesi çok sofistike bir iştir çok özelliğlidir çok birimi ilgilendirir, edinme maliyetini yönetmen lazım daha alırken ama sen zaten ‘ben Boeing’çiyim’ ‘zaten ben Airbus’çiyim’ diye gözüktüğün yerde, böyle olduğun zaman, e o zaman da edinme maliyetini yönetmen mümkün olmuyor”. Kaldı ki pazarlığı yaparken de biliyorsunuz iki firma var Airbus ve Boeing, biz ikisiyle yaptık (...) Airbus’ın Neo dediğimiz yeni tip motorlarla %15 yakıt tasarrufunu temin etti dolayısıyla ekonomik olarak bu uçakların satın alımında daha iyi bir deal(anlaşma) idi.”*

Aynı şekilde PGS-06 uçak siparişi verilme aşamasında Boeing işletmesinin Pegasus Havayolları’nın kendilerine bağımlı oldukları varsayımı ile hareket ettiklerini aşağıdaki cümleler ile anlatmakla birlikte düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olan farklı bir işletmenin de farklı tipte uçak kullandığının altını çizmektedir:

*“Bizim büyük bir sipariş vermemiz gerekiyor. Tabii Boeing de ‘çantada keklik’ görüyor Pegasus’u o dönem (...) Airbus da bizi almak istiyor (...) Bunun aynısını zamanında Easyjet de yaptı Easyjet Boeing opeatörü idi bir*

*tansition period yaşadı şu anda all (hepsi) Airbus(...) aslında biz bir transition perioddayız(geçiş aşaması).”*

Bu durumda, Pegasus Havayolları'nın yolcu taşımacılığı için ana kaynak olan uçak temini için Boeing uçak üreticisine olan bağımlılıklarını tedarikçi değiştirerek yönetmeye çalıştıkları görülmektedir.

İş modelinin anahtar kaynaklar başlığı altında uçakların yanısıra uçuş yapılan ana merkez *havaalanı* bulunmaktadır. Pegasus Havayolları'nın, İstanbul Sabiha Gökçen havaalanını, uçuş merkezi olarak seçtiği belirtilmektedir (Sabancı, 2006). PGS-08 de “*Sabiha Gökçen hub'ımız*” diyerek Sabiha Gökçen Uluslararası havalimanını merkez olarak seçtiklerini belirtmektedir. Pegasus Havayolları'nın, Sabiha Gökçen havalimanının uçuş merkezi olarak tercih edilmesini PGS-07 şöyle değerlendirmektedir:

*“İrlandalı yöneticiler vardı o zaman dediler ki THY'nin tekeli olan bir işte onun istediği kadar büyüüp iş yapabilirsin onun istemediği yerde kalırsın biz bu riski çok almak istemiyoruz deniliyordu. Şimdi Ali Bey bu riski sanıyorum o da gördü ki böyle bir işe girerken modeli farklı kurgulayıp bambaşka bir model ile atıl bir havalimanı Sabiha Gökçen'i seçti. Bir kere İstanbul ama o rekabetin dışına çıktı. Yani Sabiha Gökçen aslında bir riskti o dönemde. HEAŞ yönetiyor ama yani uçuş olmayan bir havalimanı oradan bir operasyon yapmak riskli. Bir de adı, algısı Kurtköy, yani kimsenin gidip gelmediği bir yerdi o zaman için o anlamda çok çabamız oldu.”*

Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı Ali Sabancı, Sabiha Gökçen Havalimanı'nı tercih etmelerinde “*Baktık Avrupa'daki düşük maliyetli havayolları da hep alternatif meydanlar kullanıyor*” ifadesi ile anlatmaktadır (Sabancı,2013).

Pegasus Havayolları'nın faaliyetlerine başlamadan önce Sabiha Gökçen havalimanının tercih edilmesindeki süreci, Sabiha Gökçen'in havaalanı otoritesini temsilen HEAŞ-01 şöyle anlatmaktadır:

*“Onun(Pegasus'un) havaalanına ihtiyacı var buranın da uçağa ihtiyacı var uçuşa ihtiyacı var bomboş bir havalimanı. Geldi işte çok görüşmeler yaptı bence çok büyük tavizler aldı (...)Biz zaten muhtaçtık yani...”*

PGS-03 Pegasus Havayolları'nın uçabileceği Türkiye'deki havaalanlarına ilişkin genel olarak aşağıdaki yorumda bulunmaktadır:

*“Low cost’un mantığında ikincil havaalanı vardır ama Türkiye’de ikincil havaalanı çok yok. Yani Sabiha’aya geldiğimizde ikincil havalimanıydı biz geldik oldu birincil havalimanı. E biz nereye gideceğiz? İzmir’de bir tane havalimanı var Antalya’da bir tane havalimanı var ikincil havalimanı diye bir şey yok. (...) Easyjet mesela ikincil havalimanına gitmez Rynair gider. Herkes Rynair’i örnek aldığı için öyle bir anlayış vardır. Biz de düşünüyoruz Avrupa’da uçtuğumuz zaman fizibiletisini yaparız, uygunsuz yaparız”*

PGS-06 da bağımlı oldukları havaalanlarının durumunun gelişmesinde devletin desteğinin olduğunu aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

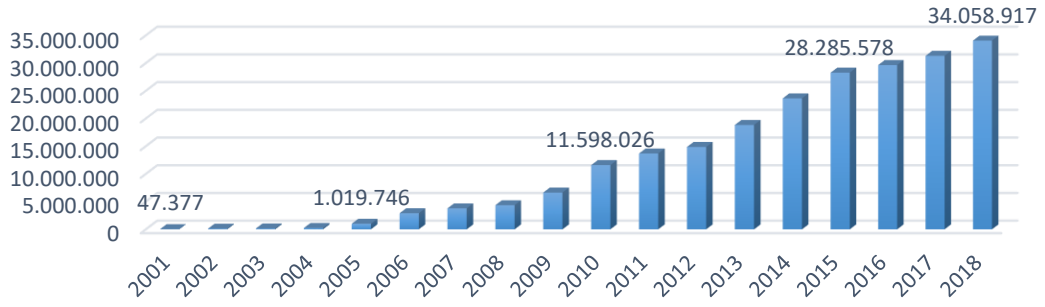
*“Binali Beyin hükümetin aslında çok büyük etkisi var bu işte. Eğri oturalım doğru konuşalım. Gerçekten ‘havayolunu halkın yolu’ yapmak için atılacak adımlar gerekiyordu çünkü sizin meydan var şartlar uygun değil meydan var terminali yok meydan yok. Her türlü vergiler havacılığın üzerinde (...) Deprem için koyulmuş özel tüketim vergisi vardı. Şimdi bunlar vergi yükleri ile ve DHMI’nin işte farklı ücretleri vardı ücret tarifeleri vardı bunların hepsi sadeleştirildi düzeltildi.”*

PGS-06’nın da değindiği gibi 2007 yılında SHGM havayollarını desteklemek ve uçuş alışkanlığının kazandırılması amacıyla Ekonomik Havaalanı Projesi’ni başlattığını duyurmaktadır. Havaalanlarında ücret değişikliği ve vergi indirimine veya hiç ücret alınmaması gibi kararlar alındığını aşağıdaki cümleler ile ifade edilmektedir:

*“Düşük maliyetli yolcu taşımacılığına tahsis edilmesi amacıyla Genel Müdürlüğümüzce başlatılan ‘Ekonomik Havaalanı Projesi’ kapsamında; DHMI Genel Müdürlüğünce Isparta-Süleyman Demirel, Nevşehir-Kapadokya ve Bursa -Yenişehir Havaalanlarında iç ve dış hat yolcu servis hizmet bedellerinden ücret alınmamaktadır (...) Ayrıca, Sabiha Gökçen Havaalanının, Ekonomik Havaalanları kapsamına alınmasına yönelik yapılan çalışmalar neticesinde, iç hat konma, konaklama ve aydınlatma hizmet bedellerinde de indirim uygulandı.”*

Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı’nda 2001-2018 yılları arasındaki yolcu artışının Şekil 5.12’de da gözlenebilmektedir. Günümüzdeki verilere göre Sabiha Gökçen havalimanındaki uçuşların %59’nun Pegasus tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir (OAG, 2018; HEAŞ, 2017)





**Şekil 5.12.** Sabiha Gökçen Trafik Raporu (2001-2018) (İSG Havalimanı Trafik Raporu, 2018 verileri ile yazar tarafından oluşturulmuştur)

Sabiha Gökçen Uluslararası havalimanının doğrudan uçuş imkânı sunma açısından 2008 -2018 yılları arasında %929.3 oranında bir büyüme kaydedildiği belirtilmektedir. Küçük ve niş havalimanları arasında havalimanı bağlantı sunma sıralamasında birinci olduğu belirtilmektedir. Avrupa’da tüm havalimanları dâhil sıralamada 25. sırada olup, 2008 yılı ile kıyaslandığında %35120.1 oranında artışın gerçekleştiği ifade edilmektedir. (ACI Airport Industry Connectivity Report, 2018).

### 5.2.3.2. Anahtar Faaliyetler

Geçmişten günümüze değin Pegasus Havayolları’nın, temelde uçuş faaliyetlerine odaklandıkları, uçuş faaliyetlerini destekleyen hizmetleri ise dışarıdan dış kaynak yolu ile temin ettikleri görülmektedir. Ancak, 2016 yılı itibariyle Sabiha Gökçen havalimanındaki yer hizmetlerini dışarıdan temin etmemeye ve kendi bünyelerinde gerçekleştirme kararı aldıklarını yayınladıkları basın bülteni ile duyurmaktadırlar (Pegasus Bülten, 2016). Söz konusu kararı PGS-02 aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Outsource yapıyorduk gene hala outsource yapıyoruz çoğunlukla bir tek Sabiha Gökçen’deki şeyi içeri aldık yer işletme tarafını içeriye aldık, kendimiz yapıyoruz trafik ve ramp’i ama onun stratejik olduğunu düşünüyoruz maliyet açısından da benzer bir maliyetle yapabiliyoruz stratejik olarak önemli çünkü orası bizim stratejik merkez üssümüz orası. Teknolojik altyapı geliştirmeler de yapmak istiyoruz, hem trafik hem ramp tarafında onun için kendiniz yaparsanız bütün bunlara daha fazla imkân*

*olabilir o yüzden aldık. Bir de misafir deneyim tarafında da deneyimi etkiliyor oradaki trafik hizmeti onun için almıştık”*

İş modelinin anahtar faaliyetleri başlığı altında aynı zamanda benimsenen ağ sistemi de yer almaktadır. Pegasus Havayolları'nın kurulduğu zamanlarda noktadan noktaya uçuğu daha sonra özellikle halka arz edildiği zaman mevcut transit yolcu sayısındaki artış ile topla-dağıt sistemi kullandıklarını iş modellerini “düşük maliyetli network taşıyıcısı iş modeli” olarak yeniden tanımlayarak ifade etmektedirler. Bu durumun İstanbul'un coğrafik açıdan transit taşımaya uygun olması ile ilgili olduğunu PGS-02 şöyle anlatmaktadır:

*“İstanbul doğal olarak bir bağlantı merkezi o nedenle burada olup ve de üstelik Orta Doğu gibi gece açık meydanların olmuş olması ve senin uçaklarının gündüz Avrupa'ya gece Orta doğu'ya uçurabiliyor olmaları ne yaratıyor? Verimlilik yaratıyor, uçak kullanım oranı açısından. Şimdi sen bunları böyle bağlayabiliyorsan eğer böyle bir akış varsa bunu kullanmazsan ciddi bir rekabet avantajını kaybetmiş oluyorsun. Transit taşıma noktasında, diğerleri de aynı noktada bu arada Easyjet daha da önce başladı. Uzunca itiraz etmesine rağmen Ryanair de şimdi bağlantılı uçuşu Roma'da deniyor. Çünkü şöyle oluyor bu sizin yarattığınız trafiğe bir ilave trafik getiriyor size. Point-to-point taşıyabiliyorsan uçağı %80-90 doldurabiliyorsan uçağı tabii onunla doldur e onun kısa kaldığı yerlerde o kadar derin olmayan pazarlarda siz transit taşıyarak büyütebiliyorsanız, o hattaki frekansı/sıklığı artırabiliyorsanız derinleştirebiliyorsanız aslında şirketi büyütüyorsunuz bizim şu anki oranımız dış hatlarda %25'e yakın transit taşımamız var onu da yönetiyoruz”*

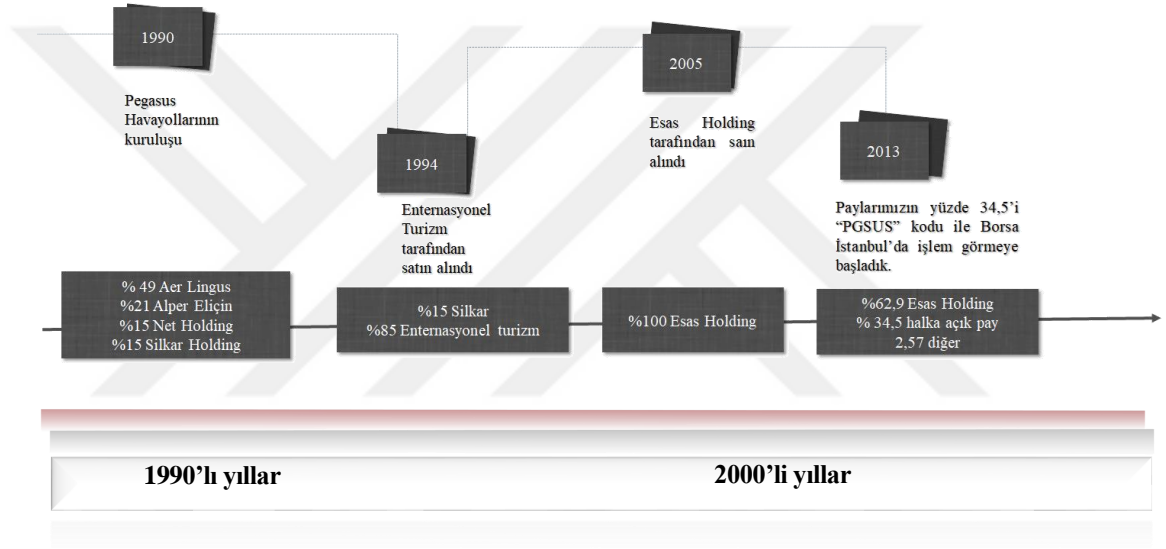
Yukarıda değinilen bir diğer konu, uçuş ağının oluşumunu etkileyen Avrupa'daki bazı havaalanlarında uygulanan gece uçuş yasağıdır. Aslında zorlayıcı bir karar olan yasağın Pegasus Havayolları'nın noktadan noktaya olan uçuş ağının topla-dağıt ğ sistemini de eklemesiyle yönetilmeye çalışıldığı görülmektedir. Söz konusu kısıt, Pegasus Havayolları'nın tarifsiz iş modeline sahipken de basına şöyle yansımıştır (Cumhuriyet Gazetesi, 1991, s.13):

*“Özel havayolu şirketlerinin en büyük handikaplarından biri de Avrupa'daki hava merdanlarının gece belli saatten sonra kapanması nedeniyle günde iki*

uçuşla yetinmek zorunda kalmaları. Oysa yabancı şirketler hem Türkiye’de böyle bir kısıtlama olmamasının verdiği avantajdan yararlanıyorlar hem de uzak noktalara uçuş yaptıkları için meydanların kapalı olduğu saatleri havada geçiriyorlar.”.

### 5.2.3.3. Anahtar Ortaklar & Yapı

Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş., 1990 yılında Aer Lingus’un %49 ortaklığında (Kangis & O'Reilly, 2003) kurulmuştur (Şekil 5.13.).



Şekil 5.13. Pegasus Havayolları Sahiplik Yapısı (Pegasus Hakkında, 2019; Dünden Bugüne Pegasus, 2019; Milliyet Gazetesi, 2003b; Milliyet Gazetesi, 1994)

Aer Lingus ise 1936 yılında kurulan İrlanda'nın ulusal havayolu işletmesidir (Aer Lingus Factsheet, 2018).

PGS-01 konuşmasında Aer Lingus'un %49 ortaklığını şöyle anlatmaktadır:

*“Adamlar bizi işte Financial Times’ın Ek’inde görmüşler...Net Holding’e Besim Tibuk’a, Silkar’dan Burhan Silaharoğlu’na ve ESKA’ya gelmişler... Önerisi de adamın şuydu hepimiz %15 ortak olun, işte %45 oluyor, araya ufak bir ortak daha koyalım biz de %49 ile ortak olalım bunun nedeni de %49’un üzerine çıkamıyorlardı.”*

Bu durum, 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu Madde 49'da "*Türk Ticaret Siciline kaydedilmiş ticari şirketler, kooperatifler ve bunların birliklerinin mülkiyetinde bulunan hava araçları, şirketi idare ve temsil etmeye yetkili olanların çoğunluğunun Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre oy çoğunluğunun Türk ortaklarda bulunması*" şeklinde tanımlanmıştır (1983). SHGM'nin yayınladığı Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde de "*ticari hava taşıma işletmeciliği yapacak şirketlerin çoğunluk paylarının ve yönetim kurulu üyeleri ile oy hakkı çoğunluğunun ve kontrolünün Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan paydaşlarda bulunması gerekliliği*" bulunmaktadır şeklinde ifade edilmiştir. Havayolu sahiplik yapısı ve yabancı ortaklık konusu geçmişten günümüze tartışılan, ve ülkelerde farklı şekillerde uygulanan ve zamanla değişebilen havayolları açısından önemli bir kısıttır (Walulik, 2016).

Neticede, PGS-01'in de ifade ettiği üzere "%21 hissesi Ö. Alper Eliçin'in...%15 Silkar ve Net'in ve kendileri de (Aer Lingus) %49" ile Pegasus havayolları tarifersiz (charter) olarak faaliyetlerine başlamıştır". Ancak önemli ortaklardan Aer Lingus zamanla pek çok işletmesini bünyesinde bulduran bir grup haline gelmiştir (Whiteside, 1994) fakat 1992 yılında finansal olarak darboğaza girmesi nedeniyle devlet desteği talep etmiştir. Talep edilen devlet desteği ise Avrupa Topluluğu tarafından incelemeye tabii tutulmuştur (Official Journal, 1993, 1994). Avrupa Komisyonu, Aer Lingus gibi farklı işletmelerin de durumlarından yola çıkarak, 1993 yılında Avrupa Topluluğu'nda sivil havacılığının mevcut durumunun analizini yapmak üzere Comite des Sages isimli uzmanlardan oluşan bir komite kurmuştur (Official Journal, 1994, Md. 38). Doganis (2001:206) bu durumun, 1993 yılında İrlanda hükümetinin Aer Lingus'a devlet yardımı önerisi karşısında Aer Lingus'un rakiplerinin yoğun bir şekilde sürdürdükleri lobicilik faaliyetinin de etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre (Doganis, 2001:206) Avrupa Komisyonu devlet yardımları konusundaki tutumunu değiştirmiştir ve böylece, Avrupa Komisyonu, kurulan komitenin sunduğu tavsiyelerden yola çıkarak devlet yardımları konusunda yeni kararlar almıştır (Official Journal, 1994, Md. 38).

Bu durum, bir işletme grubu olan Aer Lingus'un temel faaliyet alanı olan İrlanda yolcu taşımacılığına odaklanması ve bunun dışındaki işletmelerini de tasnif etmesi gerekliliğini doğurmuştur (Official Journal, 1993), Aer Lingus aralarında Pegasus Havayolları'nın da olduğu pek çok işletmeyi bu sebeple elden çıkarmak zorunda kalmıştır. Aer Lingus ise yaşanan bu sürece resmi web sitesinde, 1993 yılı için "yaşanan

ticari zorlukların giderilmesi için yeniden yapılandırma programının başlatıldığı” ifadesi ile açıklamaktadır (About Aer Lingus, 2018). Aer Lingus’un geleneksel bir iş modeline sahipken zamanla düşük maliyetli havayolu iş modelini benimsemesi sonrasında da melez bir havayolu iş modeline dönüşümü de yazında ayrıca yerini almıştır (O’Connell ve Connolly, 2017).

Aer Lingus’un %49 olan Pegasus ortaklığından vaz geçmesini PGS-01 şöyle ifade etmektedir.

*“Pegasus’un devam edememesinin iki aşaması var bunlardan bir tanesi 1993 yılında Aer Lingus sıkıntıya girdi finansal olarak ve İrlanda hükümetinden o zaman fund diye bir para birimleri vardı şimdi Euro kullanıyorlar 300milyon fund sermaye desteği istedi İrlanda hükümeti de düşündü taşındı kabul etti. Fakat o sırada onlar Avrupa Birliği’ne yeni girmişlerdi daha Euro’yu kullanmıyorlardı Brüksel bunlara dedi ki kamu şirketi AB’de yasak değil ama kamu şirketine devletin para yardımı sağlaması yasa dışı çünkü özel sektör ile olan rekabeti manipüle ediyor o yüzden bir kereliğine size bu parayı aktarmaya izin veririz ama asıl işin dışında hiçbir işi yapmayacak Aer Lingus dediler... İrlandalılar Avrupa’da müşteri aramaya başladılar. Bana da dediler ki Türkiye’de müşteri bak.”.*

Aer Lingus yaşanan ekonomik sıkıntıların neticesinde hisselerini devretme kararı almıştır ve Yapı Kredi Bankası’nın %100 iştiraki olan Enternasyonal Turizm, 1994 yılında Pegasus Havayolları’nın %85 hissesini satın almıştır (Milliyet Gazetesi, 1994). Böylece PGS-01’in de ifade ettiği üzere ortaklık yapısı “%15 Silkar ve %85 Enternasyonel turizm” şeklinde değişmiştir. Ancak, bu kez 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte Yapı Kredi Bankası mali olmayan iştiraklerinin elden çıkarılması kararı ile Pegasus Havayolları’nı satışa çıkartmak durumunda kalmıştır(Milliyet Gazetesi, 2003b, s. 9). PGS-01 konuşmacı sahiplik yapısı değişikliğini şu şekilde ifade etmektedir.

*“İkinci değişim ise 2001 kriziyle gene mecburiyetten oldu biliyorsunuz bankalar battı, bankalar batınca önce Pamukbank ve Yapıkredi battılar. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) devreye girdi, TMSF de bunları tafsiye etti birleştirdi Yapı Krediyi de ayağa kaldırırken bu sefer onların neyin var neyin yok bankacılık dışında sat deyince satışa çıktı ve Ali Bey satın aldı”*

Böylece, Pegasus Havayolları, 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınmıştır. O zamana kadar tarifersiz (charter) iş modeline sahip olan Pegasus Havayolları'nın sonrasında düşük maliyeti havayolu iş modelini benimsediği ve tarifeli iç hat seferlerine başlayarak Türkiye'de faaliyet gösteren 4. Tarifeli havayolu işletmesi olduğu ifade edilmiştir. Pegasus Havayolları'nın ilk tarifeli yurt içi uçuşlarına 2005 yılında, tarifeli yurt dışı uçuşlarına da ilk kez 2006 yılında başladığı belirtilmektedir (Dünden Bugüne Pegasus, 2019)

Sabancı'nın yeni bir iş modeli ile o tarihlerde özellikle faaliyetlerine başlamasının şöyle anlatılmaktadır (Sabancı, 2010):

*“En büyük yenilikler 2003'te olmuş biz daha yokuz a, Pegasus var biz yokuz. 2003'te iç hatlar serbestleşmiş(...)Bizim burada olmamızın ana temel sebeplerden biri bu”.*

Farklı bir programda da Sabancı (2006) havacılık sektörüne giriş araştırmasının uzun bir süreyi kapsadığını ancak iç hatlar serbestleşmesi ile uygulanabilir olduğunu aşağıdaki cümleler ile anlatmaktadır:

*“Takriben 12-13 yıllık geçmişi var havacılık konusunun Şevket Sabancı(babası)'nın vizyonu içerisinde(...)Uzaktan baktığımızda dominant THY var bir de ufak defek oyuncular batıyor çıkıyor, isim değiştiriyor. Demek ki bu sektör iyi değil (...)Ne değişti (...) Türkiye'de sivil havacılık liberalize olmaya başladı iç hatlarda (...) Bunun kararını kim veriyor Ulaştırma Bakanımız var Binali Yıldırım (...) Ulaştırma Bakanı Sn. Binali Yıldırım diyor ki Türk sivil havacılık serbestleşmeli bunu derken, kendine indirek bağlı olan ve hükümetine bir değer ifade eden bir THY var her hükümette olduğu gibi ve bu THY de özelleştirme sürecinde (...) Sn Binali Yıldırım diyor ki 'eğer ben bunu serbestleştirmeyi becerbilirsem pasta rekabetten dolayı tek oyuncu olmasına kıyasla çok daha hızlı büyüyecek evet THY yüzde olarak pazar payı kaybedecek ama daha fazla yolcu kazanacak”*

Uluslararası işbirliklerine bir diğer örnek, Pegasus Havayolları'nın Esas holding tarafından alındıktan sonra IATA'ya üye olmasıdır. IATA üyeliğinden PGS-03 şöyle bahsetmektedir:

*“IATA üyesi olarak low costlar var ama etkin değil. IATA “dinazor havayollarının”, daha çok flag carrierler var. Fakat onlar da zaaafiyeti gördü ufak ufak açılma eğilimleri var”*

PGS-04 de IATA üyeliğini şöyle yorumlamaktadır:

*“IATA’ya legacy havayolları üye olurdu ama artık öyle değil, onlarla başladığı için legacy ama şimdi Easyjet de üyedir Rynair de üyedir Pegasus da üye”*

PGS-02 tarafından şöyle anlatılmaktadır:

*“IATA üyeliği bizim ilk gündün beri olan bir şey çünkü o dönemde elektronik bilet basabilmek için Maliye Bakanlığı IATA’ya üye olma şartı koydu”*

PGS-02 tarafından söz edildiği gibi elektronik bilet düzenlemesinde IATA’ya uyumluluk, Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından 2004 yılında yayınlanan Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 334) ile zorunlu hale getirilmiştir.

Pegasus Havayolları’nın işbirliklerine değinilecek olursa Pegasus Havayolları’nın uluslararası örgütler topluluğu IATA haricinde birebir işbirliği kurduğu örgütler arasında Nile Air, KLM Royal Dutch Airlines, Flynas, Alitalia, Qatar Airways ve Delta Airlines olmak üzere toplam yedi havayolu bulunmaktadır (Pegasus Basın Bülteni, 2018). Söz konusu havayolları ile kod paylaşımı anlaşması yaparak, uçuş ağını genişlettiği görülmektedir.

#### **5.2.4. İş Modeli Kazanç Boyutu**

Pegasus Havayolları’nın düşük maliyetli havayolu iş modeline sahipken, uçuş hizmetine odaklandığı ve uçuş hizmeti dışındaki hizmetleri taşıma ücretinden ayırarak, ek ücret talep ettiği görülmektedir. Söz konusu durumu PGS-06 aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Eskiden seyahatin içinde vardı ama siz bu seyahatin içinde bu hizmeti almak istemiyorsanız bunu ayırıştırıyordunuz. Yani istesiniz de istemezseniz de parasını ödüyordunuz (...)Diyelim ki siz o gün yemek istemiyorsunuz, diyabetiksiniz, oruçlusunuz veya gece seyahat ediyorsunuz uyumak*

*istiyorsunuz ama o seyahatin içinde o fiyat var mı var. Bizde dediğim gibi isterseniz İstanbul'dan Bodruma biranızı, şarabınızı içersiniz isterseniz uyursunuz sadece bilet fiyatını veririsiniz”.*

Ancak 2017 yılında yapılan duyuru sonrasında yolculara dört farklı paket sunulması kararının alındığı belirtilmektedir (Pegasus Basın Bülteni, 2017). Farklı bir deyişle, geçmişte uçuş hizmeti esnasında sunulan ikram, bagaj, uçuş öncesi koltuk seçimi gibi hizmetler ayrı ayrı fiyatlandırılırken (unbundling) günümüzdeki hizmetlerin paketler haline getirilip, müşteriye sunulmaktadır (bundling).

Söz konusu değişikliğe PGS-05 şöyle değinmektedir:

*“2005'ten beri biz belli bir baz fiyat koyuyoruz yolcu almak istediği ek ürünler için ücret ödüyor. Sonra belli ürünleri hizmetleri bir araya getirdik müşteriye kolaylık sağladık”*

PGS-02 söz konusu değişikliğin, diğer havayollarında da yaşandığını aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Bir fiyatımız var ama şunu yapalım dedik, dünyada da bu hale geldi aslında yani low cost, low fare de tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileriyle beraber evriliyor illa tek bir tane tanımı kalmıyor işin. Şimdi biz esasen misafirimizin karşısına baz bir fiyat koyalım ama taleplerini olduğunu bildiğimiz ürünleri paketleyerek ama onu da ucuzlatarak yani eğer paket alırsa tek tek almaktan daha avantajlı bir fiyata gelecek şekilde paketler yarattık aslında biraz mesela hani fiyatların çeşitlendirmesi değil de hayatı kolaylaştırmaktı misafir için”*

PGS-06 da söz konusu değişimi aşağıdaki şekilde anlatmaktadır:

*“Şimdi bu sektörün trendi. Bir öğrenme eğrisi var tüketicilerde de eskiden bir tane vardı ve aslında biz sepet diyorduk biz ona, sepete uçuşunuzu seçtikten sonra diğer hizmetleri sepete atabiliyordunuz. Sonra biz baktık dedik ki sadece havayolları değil diğer sektörlerde de yapıyorlar bunu. Biz dedik misafirlere bunu biz hazır paketler olarak sunalım yani unbundled yapıyorduk sonra bundled yaptık hata bununla dalga geçildi yani bizimle değil Pegasus ile değil de low-costlarla ya baştan siz hizmetleri biz ayırdık ucuz satıyoruz dediniz sonra hizmetleri tekrar birleştirdiniz doğru ama ne*



*yaptık ayrı ayrı sepete atıldığında fiyat 10 lira ise biz topladık onun üzerinden bir indirim yaptık”.*

Söz konusu değişim, yukarıda da anlaşılacağı üzere öykünmenin bir örneği niteliğindedir. Pegasus havayolları geçmişte tek bir fiyat sunmaktayken günümüzde yurt dışında dört yurt içinde de üç adet fiyat sunabilmektedir. Yurt içi ve yurt dışı uygulama farklılığına PGS-02 aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“Biz iç hatlarda her hangi bir dış hatlardaki gibi paket sunamıyoruz. Dış hatlarda biz ne yapıyoruz, bak kardeşim 20kg bagajın varsa fiyatın bu dedik, bagajsız gelenlere de bunu yapmak istiyoruz çünkü iç hatlarda da 15kg diyoruz ki iç hatlarda da sıfır kiloya indirelim ucuz bir fiyat verelim o Sivil Havacılık tarafından uygun görülüyor şu anda SHGM'nin yolcu genelgesi var dolayısıyla orada böyle bir şey çıkartamıyoruz”*

Aynı şekilde PGS-06 da söz konusu uygulama farklılığına aşağıdaki şekilde değinmektedir:

*“İç hatlarda kanun gereği diyelim bagaj hakkı vermek zorundasınız onun için bagajsız seçeneği iç hatlarda yok(...) SHGM'ye biz dedik böyle böyle bir şey yapıyous, fiyatları indirmek için gerçekten de öyleydi, fiyat 100 liraydı 'ben bagajsız gideceğim' diyenlere 90 liraya 80 liraya satacaktık. SHGM'iz dedi ki vermek zorundasın bu sebeple iç hatlarda üç bagajlı, bir üst ve business diye nitelendirdiğimiz, dış hatlarda da dört tane var, bagajsız var, standart bagajlı var, sonra ilave hizmetlerin olduğu dört tane paketimiz var.*

Sözü edilen söz konusu uygulama, SHGM'nin 2014 yılında yayınladığı Yolcu Bagajları Genelgesi ile düzenlenmiştir. İlgili maddeye aşağıda yer verilmiştir (Genelge UOD – 2014/2 Yolcu Bagajları)

*“iç hatlarda tarifeli veya tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapmakta olan havayolu işletmeleri ile seyahat edecek yolcuların beraberlerinde getirecekleri yük ve el bagajlarının taşınmasında esas alınan ücretlendirme kıstaslarının, iş bu Genelge ile düzenlenmesine gerek görülmüş olup, buna göre;*

- *Tüm havayolu işletmelerinde; uçuş sırasında kargo bölümünde yolcu başına taşınacak yükün asgari 15(OnBeş) kg'a kadarlık kısmının ve*

- *Filosunda bulunan yüz ve daha fazla koltuk kapasiteli uçaklar ile operasyon yapmakta olan havayolu işletmelerinde ise; uçuş sırasında kabin bölümünde yolcu başına taşınacak el bagajının asgari 8(Sekiz) kg'a kadarlık kısmının herhangi bir ücrete ve ek ödemeye tabi tutulmaksızın ücretsiz olarak taşınması gerekliliği hükme bağlanmıştır.*

Dolayısıyla, Pegasus yetkilileri tarafından müşteriye fayda sağlanacağı düşünülen bagajsız uçuş hakkının, SHGM tarafından kısıtlandığı belirtilmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın amacı temelde, havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin sahip oldukları iş modellerinin zamanla değişimine etki eden unsurları anlamak ve açıklamaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda, ülkemizdeki havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında farklı iş modellerine sahip iki önemli aktör olan Türk Hava Yolları A.Ş. ile Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.’nin iş modelleri, kaynak bağımlılığı kuramı ve yeni kurumsal kuram bakış açısından yararlanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizin gerçekleştirilmesinde ve havayolu iş modeli değişiminin açıklanmasında kaynak bağımlılığı kuramı açısından çevrenin ve yeni kurumsal kuram açısından kurumsal çevrenin anlaşılması son derece önemlidir. Bu doğrultuda, örgütlerin buldukları bağlamın doğru anlaşılması ve iş modellerinin değişiminin anlamlandırılmasında örgütsel alana hâkim kurumsal mantıklar, kurumlar, ihtiyaç duyulan kaynaklar, meşruiyet gayesi ile iş modeli ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular, havayollarının sahip olduğu iş modellerinin, zamanla değişen örgütsel alana uyum doğrultusunda geliştiğini (THY örneği) veya sahip olunan iş modelinden tamamen vaz geçilip, yerine yeni bir iş modelinin benimsendiğini (Pegasus örneği) göstermiştir. Çalışmada THY’nin iş modeli değişiminin evrimsel olduğu Pegasus Havayolları’nın iş modeli değişiminin de devrimsel olduğu söylenebilmektedir. Söz konusu bulgular, Meyer ve Rowan’ın (1977) çalışmasındaki örgütlerin biçimsel yapısının kurumsal çevre ile uyum çerçevesinde oluştuğu yönündeki temel iddiasını destekler niteliktedir. Meyer ve Rowan’a (1977) göre örgütler meşruiyet gayesi, kaynaklara erişim gibi sebepler ile kurumlara uymak zorunda kalmaktadırlar. Yapılan analiz neticesinde de örgütsel alandaki kurumların etkisinde THY ve Pegasus Havayolları’nın iş modellerinin zamanla değiştiği tespit edilmiştir. Ancak örgütsel alanda varlığı hissedilen zorlayıcı, ahlaki ve bilişsel kurumların, iş modeli alt boyutları özelinde tek başına açıklayıcılık gücünün olmadığı görülmüştür. Söz konusu kurumların anlaşılmasında esasen örgütsel alana hâkim kurumsal mantıkların da anlaşılması gerekmektedir. Nihayetinde örgütleri etkileyen kurumlar, örgütsel alana hâkim kurumsal mantıklar çerçevesinde oluşabilmektedir. Dolayısıyla, söz konusu kurumsal mantıkların da iş modeli değişikliğinin anlaşılmasında önemli rol oynadığı görülmektedir. Kurumsal mantıkların, örgütsel alandaki kurumların, meşruiyet elde etme amacının iş modeli alt boyutları ile ilişkisi ve kaynak bağımlılığı kuramı açısından işletmelerin ihtiyaç duyduğu

kaynaklara yönelik bağımlıklarının yönetimi, THY ve Pegasus Havayolları iş modelleri özelinde sırasıyla Ek-3 ve Ek-4'te yer alan şekiller ile gösterilmeye çalışılmıştır. Söz konusu şekiller, ilgili yazın ve bulgular doğrultusunda hazırlanmıştır. Ek-3 ve Ek-4'te yer alan şekillerin her biri, dört bölümden oluşmaktadır. Şeklin ilk bölümünde, iş modelinin alt boyutları ve gelişiminin işletme özelindeki durumuna yer verilmektedir. Şekilde yer alan iş modeli alt boyutları, Tablo 2.3.'teki boyutlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. İkinci bölüm, işletmenin bulunduğu örgütsel alanı temsil etmektedir. Örgütsel alana hâkim kurumsal mantıklar, kurumsal mantıkların görünür olmasını sağlayan bilişsel ve zorlayıcı kurumlar, örgütsel alanda ortaya çıkan iş modeli çeşitleri söz konusu bu bölümde belirtilmiştir. Kurumsal mantık değişiminin analizinde Thornton ve arkadaşlarının (2012) belirttiği kurumsal mantık çerçevesi dikkate alınmış, mantık değişimine işaret eden bilişsel ve zorlayıcı kurumlar farklı çalışmalardan (Yalçınkaya, 2019; Gerede, 2011; Göktepe, 2007; Elçin ve diğ., 2007; Hassu, 2004; Korul ve Küçükönel, 2003, Ekdi ve diğ., 2002) ve tez kapsamında elde edilen bulgulardan derlenerek hazırlanmıştır. Şeklin üçüncü bölümünde, Scott (2008)'in çalışmasından yola çıkılarak kurum-meşruiyet ve eşbiçimlilik mekanizmalarının ilişkisi işletme özelinde gösterilmiştir. Dolayısıyla, ikinci ve üçüncü bölüm, yeni kurumsal kuram ile iş modeli ilişkisini ifade etmektedir. Son olarak şeklin 4. bölümü ise Pfeffer ve Salancik (1978/2003) çalışmasından hareketle işletme özelinde oluşan kaynak ihtiyacı, örgütlere duyulan bağımlılık ve bağımlılığın azaltılmasına ilişkin izlenen yöntemler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Söz konusu bölüm ile kaynak bağımlılığı ve iş modeli ilişkisi yansıtılmaya çalışılmıştır. Ek-3 ve Ek-4'ten de anlaşılacağı üzere iş modellerinin değişiminin, kaynak bağımlılığı ve yeni kurumsal kuram bakış açısı ile açıklanabileceği görülmektedir.

Çalışmada elde edilen en önemli bulgulardan biri iş modeli değişiminin açıklanmasında örgütsel alana hâkim kurumsal mantıklarının önemli rol oynadığının ortaya çıkarılmasıdır. THY (Ek-3-2.bölüm) ve PGS (Ek-4-2.bölüm) iş modeli değişimi incelendiğinde, örgütsel alana hâkim iki farklı kurumsal mantığın mevcut olduğu görülmektedir. Söz konusu mantıkların da iş modeli değişikliği açısından önemli olması sebebiyle kurumsal mantıkların ortaya çıkış zamanları ve özelliklerine yer verilmesinin doğru olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada elde edilen veriler ışığında Türkiye'de geçmişte sadece devletçi kurumsal mantığın etkisinde olan havayolu yolcu taşımacılığı örgütsel alanında 1980'li yıllarda ortaya çıkan ve 2000'li yıllarda görünür olmaya başlayan piyasa mantığının da etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum,

kurumsal mantık değişimine işaret etmekte ve söz konusu değişimin, Thornton ve diğ., (2012) alışmasında yer verdiği gibi “eski kurumsal mantık haricinde ayrı bir kurumsal mantığın gelişmesi” anlamındaki ayrışma (*segregation*) türünde bir değişim olduğu değerlendirilmektedir.

Günümüzde halen etkisinin belli kararlara yansımada hissedilen devletçi mantık açısından havayolu yolcu taşımacılığı faaliyetlerinin temelde vatandaşa hizmet olarak görüldüğü, kâr amacından ziyade devlet amaçlarına öncelik verildiği, havayolu işletmesinin bir kamu kuruluşu olarak değerlendirildiği ve askeri yönetim anlayışının benimsendiğini söylemek mümkündür. Diğer yandan piyasa mantığı açısından havayolu yolcu taşımacılığı faaliyetlerinin ise devletçi mantığın aksine ticari bir faaliyet olarak görüldüğü, kar odaklılığın ön planda olduğu, yolcu beklentilerine önem veren bir hizmet anlayışının benimsendiği, havayolunun bir kamu kuruluşu olarak değil ticari bir işletme olarak düşünöldüğünü ve son olarak ticari bir bakış açısıyla yönetimin tercih edildiğini belirtmekte fayda vardır. şüphesiz söz konusu özelliklerin, farklı çalışmalar ile geliştirilmesinin önemi büyüktür. İleride yapılacak çalışmaların, Ek-3 ve Ek-4’te yer alan ve tezin bulgularından yola çıkılarak oluşturulan çoklu kurumsal mantıkların özelliklerinin, örgötsel alanda önemli aktörlerden biri olan düzenleyici otoritelerin alana ilişkin aldığı diğer kararlar, mevzuat değişiklikleri, sunduğu teşvikler (ör. SHGM Uçuş Hatları Teşvik Genelgesi) ve hayata geçirdiği (Ör. SHGM Ekonomik Havaalanı Projesi) veya geçiremediği projeler eklenerek detaylandırılmasının yazına katkı sunacağı açıktır. Burada temelde bir kurumsal mantık değişiminin mevcut olduğunun ve çoklu kurumsal mantıkların iş modeli değişimini etkilediğinin gösterilmesi amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, örgötsel alanda hâkim kurumsal mantıkların etkisi ile kurumların da değiştiği açıktır. Örneğin geçmişte benimsenen tek havayolu ataması kararlarının piyasa mantığı ile çoklu havayolu atamasına dönüştüğü görölmektedir. Bu durum iş modelinin ilk boyutu olan ürün ve hizmeti etkilemektedir. Aynı şekilde iç hatlarda devletçi kurumsal mantığın etkisiyle kamu kuruluşu (THY) hariç özel havayollarının uamayacağına ilişkin alınan kararlarının daha sonra piyasa mantığının etkisi ile değiştiği ve özel havayollarının da tarifeli i hatlarda uçmaya başladığını söylemek mümkündür. Örgötsel alanda bulunan kurumsal mantıkların etkisi ile mevzuat değişikliklerinin yapıldığı, söz konusu değişikliklerin zaman zaman örgötsel alandaki havayollarını kısıtladığı (ör. 1992 yılı ‘mali güç’ ve ‘uçak sayısı’ konusunda getirilen kısıtlamalar) bazen de olanaklar (Sivil Havacılık Kanunu, 1983) sunduğunu ifade etmek doğru olacaktır.

Çalışmanın ilk örnek olayını oluşturan THY'nin yeni kurumsal kuram açısından değişimi incelendiğinde (Ek-3), THY'nin iş modelinin, genel anlamda örgütsel alana hâkim kurumsal mantıklar, kurumlar, meşruiyet elde etme çabası tarafından etkilendiği söylenebilmektedir.

THY, 1933 yılında örgütsel alanda önemli bir aktör olan Devlet'in kamu hizmeti amacına yönelik kurduğu ilk havayolu işletmesi konumundadır. Söz konusu bu konum, örgütsel alanda THY'ye ilişkin oluşturulmuş ve günümüzde varlığının belli kararlardaki yansımada hissedilen '*Bayrak Taşıyıcı*' bilişsel kurumun oluşmasına sebebiyet vermiştir. Bayrak taşıyıcı kurumunun devlet eli ile oluşturulduğu (Yalçınkaya, 2018) ve Türkiye'nin de aralarında olduğu ülkeler tarafından 1944 yılında imzalanan Chicago Konvansiyonu kararlarına dayandığı yapılan araştırmalarda belirtilmiştir (Nergiz, 2009). Zamanla kanıksanan söz konusu bilişsel kurumun etkisinde THY, iç hatlarda istediği noktaya uçabilme imkânı bulmaktadır. Aynı zamanda, söz konusu bilişsel kurum, ülkeler arası uçuş noktalarında uçacak havayollarını belirleyen ikili havayolu yolcu taşımacılığı anlaşmalarında da rol oynamaktadır. Esasen zorlayıcı bir hükmü olan söz konusu anlaşmalarda esas belirleyici olanın, anlaşmalar ile alınan '*tek havayolu ataması*' kararları kapsamında her daim THY'nin atandığı gerçeğidir. Tek havayolu ataması kararlarının, Türkiye bağlamına özgü bir durum olmadığı bilinmektedir. Geçmişte ülkelerin, kendi hava sahalarının kontrolünü sağlamak adına, uluslararası uçuş faaliyetlerinde bulunabilecek havayolu sayısını tek olarak belirledikleri ve söz konusu bu havayollarının da ülkelerinin "bayrak taşıyıcısı" havayollarının olduğu, yapılan çalışmalarda sıklıkla belirtilmektedir (Kassim ve Menon, 1996, s. 108). Dolayısıyla diğer ülkelerde de söz konusu durumun, 1940'lı yıllarda olduğu ve ülkelerde farklı yıllarda yaşanan liberalleşme, özelleştirme ve serbestleşme eğilimi ile etkisinin azaldığı söylenebilmektedir. Söz konusu uygulamanın yaygın olması, kararların ülkelerdeki liberalleşme eğilimine kadar doğal karşılandığını göstermektedir. Ülkemizde de 2000'li yıllara kadar kanıksanmış bir durum olan tek havayolu ataması kararları, THY'nin ülkeler arası tüm tarifeli uçuş hatlarında uçabilme olanağını sunmuştur. Ancak, uçuş noktalarının gelişiminin sadece söz konusu kurumların etkisinde değil, örgütsel alana hâkim devletçi mantığın yanısıra ticari mantığın da oluşması ile birlikte değişmeye başladığını söylemek doğru olacaktır. Söz konusu kurumsal mantıkların etkisi ile THY'nin uçuş noktalarını geliştirdiği ancak uçuş noktalarının belirlenmesinde sadece ticari gayenin rol oynamadığı, bunun yanısıra kamu yararı ile de ticari olarak anlamlı olmayan hatlarda da uçulduğu

görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde THY'nin, söz konusu devletçi mantığın etkisinin azaltılması amacıyla AnadoluJet markasını yarattığını ve kar elde etmediği hatlarda ayrı bir iş modeli benimseyerek çözüm aradığını göstermektedir. Devletçi mantığın etkisinin uçuş noktaları belirleme ve özellikle kar elde edilmeyen hatlarda uçuş konusunda kamu ortaklığındaki THY'nin, Pegasus havayollarına kıyasla daha fazla etkilediğini söylemek mümkündür.

Kanıksanan söz konusu tek havayolu ataması kararlarının, iş modeli gelişimi açısından THY'nin iş modelinin alt unsurlarından olan uçulan nokta ve uçuş menziline etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla THY, uçuş hizmet ağını geliştirerek, müşterilerine değer yaratmış ve bugün sadece ülkemizde değil, dünyada en çok noktaya uçan havayolu olma konumunu elde etmiştir. THY'nin sunduğu uçuş hizmetinin yanısıra uçuş öncesinde, uçuş sırasında ve sonrasında sunduğu ek hizmetleri de zamanla geliştirdiği görülmektedir. Söz konusu değişimin, üye olunan Star Alliance ittifakının etkisi ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. İttifaka üye olmanın gerekliliklerinin, profesyonelleşmeden kaynaklı oluşan bir normatif kurum niteliğinde olduğu ve söz konusu normatif kurumların etkisinde THY'nin örgütsel alanda meşruiyet kazanma amacıyla söz konusu hizmetleri geliştirdiği görülmektedir. Böylece THY'nin, Star Alliance ittifakına üye diğer havayolları ile eşit bir altyapı sistemine, benzer olanaklara ve hizmetlere sahip olması gerektiği ve bu şartların sürekliliğinin sağlanması durumunda üyeliğin sürdürülebileceğinin altı çizilmektedir. Star Alliance üyeliği aynı zamanda uçuş ağının genişletilmesine ve dolayısıyla müşterilere sunulan üyelik programlarının da işlev kazanmasına katkı sunduğu belirtilmektedir.

THY'nin iş modelinin ikinci boyutu incelendiğinde, THY'nin yolcu profilinin zamanla değiştiği, dağıtım kanallarının çeşitlendiği ve yolculara sunulan sadakat programının yolcuya erişim sağlanması amacıyla oluşturulduğu görülmüştür. Burada en önemli bulgu, Star Alliance ittifakı dışında küresel dağıtım kanalları (GDS) ile IATA önderliğinde kurulan yeni dağıtım kabiliyeti veritabanının (NDC) gerekliliklerinin, THY iş modeli açısından birer normatif kurum olarak nitelendirilebileceğidir. Söz konusu dağıtım kanallarının sağladığı faydalardan yararlanmak için teknolojik altyapının gereklilikler çerçevesinde uyumlaştırılması gerekmektedir. Örneğin THY, NDC'de yer almak için gerekli olan üç sertifikanın ilkinin 2017 yılında elde etmiştir. Söz konusu

eşbiçimli hale gelme çabasının, örgütsel alanda yer alan seyahat acenteleri ve yolcular nezdinde meşruiyet kazandırdığı düşünülmektedir.

THY'nin iş modelinin altyapı boyutuna bakıldığında, THY'nin geçmişte noktadan-noktaya uçtuğu ancak daha sonra ana uçuş merkezi olarak İstanbul'un getirdiği faydalardan yararlanmak için topla dağıt sistemini benimsediği tespit edilmiştir. Söz konusu değişimin, topla dağıt sisteminin getirdiği faydacı meşruiyet ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir. THY'nin uçuş hizmeti sunmasında gerçekleştirdiği işbirliklerinin zamanla arttığı, çeşitli örgüt topluluklarına üye olduğu, uçuş faaliyetleri için önem arz eden yer hizmetleri, ikram hizmetleri gibi destekleyici hizmetler için ortak girişimler ile bir işletme grubu haline geldiği görülmektedir. Altyapı boyutunun bu denli değişmesinin THY'nin kendisinin ve hedef kitlesinin çıkarlarına dayalı faydacı meşruiyet arayışı ile aynı iş modeline sahip havayolları ile yapısal olarak benzeşmenin kazandırdığı ahlaki meşruiyet arayışı ile ilgili olduğu görülmüştür.

THY'nin sahip olduğu geleneksel havayolu iş modelinin haricinde aynı zamanda devletçi kurumsal mantığın etkisi ve aynı havayolu iş modeline sahip havayollarına öykünmenin etkisi ile Air Bosna, Air Albania, faydacı meşruiyet amacı ile SunExpress havayolunu kurduğu ve bu sayede farklı iş modellerini de bünyesine kattığı görülmektedir. Dolayısıyla THY tek bir işletmeyken bir işletme grubu haline gelmiştir.

Son olarak THY'nin iş modeli kazanç boyutu değişimi incelendiğinde, THY'nin çıkarlara dayalı faydacı meşruiyet arayışı ve diğer havayolları ile yapısal olarak benzeşmenin kazandırdığı ahlaki meşruiyet arayışı ile uzun yıllar paket olarak sunulan hizmetlerini ayrıştırılmaya başlandığı tespit edilmiştir. Örneğin, koltuk satışının ek hizmet olarak sunulmaya başlandığı ve 'Diz mesafesi' olarak takdim edilen söz konusu hizmet haricinde THY'nin ruhsatlı ateşli silah, tüfek ve/veya mühimmatların taşınma hizmetini de ücretten ayırdığı ve ek bir hizmet gibi müşteriye sunduğu görülmüştür. THY ayrıca 2005 yılında dinamik fiyatlandırma sürecini benimseyerek yolcuya fayda sağlamaya çalıştığı tespit edilmiştir.

Kaynak bağımlılığı açısından THY'nin iş modeli incelendiğinde ise THY'nin iş modelinin bulunduğu çevre ile birlikte değiştiği görülmektedir. Bu durum, kaynak bağımlılığı kuramının temel savlarından biri olan çevrenin zamanla değiştiği ve değişen çevre ile örgütlerin de kendilerini değiştirdiğine yönelik temel savlarından birini desteklemektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). THY'nin ana hizmet konusu olan uçuş



faaliyetlerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakların tek başına yetmediği ve uçuş faaliyetleri için önem arz eden uçak, havaalanı, yolcu, bilgi, uçuş hakkı ve uçuş faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kritik role sahip destekleyici hizmetler (yakıt, bakım, yer hizmetleri, ikram vb.) için ihtiyaç duyduğu kaynakların farklı işletmelere bağımlı olmasına sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. THY, bulunduğu çevredeki otorite ve hizmet sağlayıcı işletmelere olan bağımlılığını, örgütler (ör. GDS) ve örgüt toplulukları ile işbirliği (ör. Star Alliance) yoluna giderek, ortak girişim (ör. Turkish Do & Co, TGS, Sunexpress) oluşturarak ve ayrı bir marka (ör. AnadoluJet) yaratarak yönetmeye çalıştığı görülmektedir. Örneğin, bir noktadan noktaya uçuş hakkının elde edilmesi için THY'nin, örgütsel alanda düzenleyici kurumlar ile doğrudan ilişki kurduğu, otorite dışında örgütler arası oluşturulan Star Alliance üyeliği ile uçamayacağı noktalara uçabilmeyi başardığı ve diğer havayolları ile doğrudan ilişki kurarak, gerçekleştirildiği kod paylaşımı anlaşmaları ile uçuş hakkı elde ettiği ve uçuş noktalarını artırdığı görülmüştür. Dolayısıyla THY, Casciaro ve Piskorski'nin (2005) çalışmasında değindiği gibi uçuş haklarının, uçak, bilgi, havaalanı gibi kaynakların yarattığı belirsizliği kurulan işbirlikleri, ortak girişimler ve alt marka yaratma ile azaltmaya çalıştığı söylenebilmektedir. Söz konusu tespit, örgütün çevreye tepki verdiği ve oluşan belirsizliğin yönetme çabası içerisinde olduğuna ilişkin kaynak bağımlılığı kuramının bir diğer temel savını destekler niteliktedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Üsdiken, 2010; Koç, 2016). Böylece, THY'nin müşterilerine sunduğu uçuş hizmeti için kritik rol oynayan uçak bakım, onarım hizmeti, ikram hizmeti, yer hizmetleri, yakıt temini ihtiyaçları için ortaya çıkan bağımlılıklarının ortak girişimler ile çözmeye çalıştığı tespit edilmiş, iş modelinin özellikle altyapı boyutunun da bu doğrultuda, söz konusu kaynaklara olan bağımlılıkların yönetilmesi amacı ile evrildiği görülmüştür. Söz konusu değişim, THY'nin tek bir işletme iken kaynak ihtiyacı ile pek çok ayrı iş birimine sahip bir işletme grubu geldiğine ilişkin değerlendirmede bulunan çalışmayı (Adiloğlu-Yalçınkaya ve Besler, 2018) destekler niteliktedir. Son olarak, tespit edilen söz konusu bulgu ile ilişkili olarak THY'nin örgütlerarası ilişkilerden kaynaklı güç farklılıklarının yönetiminde de tedarikçi değişikliğine gittiği ve söz konusu farklı tedarikçiler ile ortak girişim kurduğu görülmüştür. Örneğin THY çevrede tekel konumunda olan USAŞ'a olan ikram hizmetlerine ilişkin bağımlılığının yönetiminde Turkish Do & Co işletmesini oluşturmuş, yakıt ihtiyacı için Petrol Ofisi ile olan işbirliğini sonlandırıp, THY Opet ortaklığını kurmuştur. Söz konusu tespit ile örgütlerarası ilişkilerden doğan güç farklılıklarının örgüt

faaliyetlerini etkilediğine ilişkin kaynak bağımlılığı kuramının bir diğer temel varsayımı desteklenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Pfeffer, 1982).

Çalışmanın bir diğer örnek olayını Pegasus havayolları oluşturmaktadır (Ek-4). Pegasus Havayolları'nın kurulduğu gün tarifersiz iş modeline sahip olduğu ancak sonrasında düşük maliyetli havayolu iş modelini benimsediği, son olarak da “*düşük maliyetli ağ taşıyıcısı (low-cost network)*” iş modeli olarak sahip olduğu iş modelini de dönüştürdüğü tespit edilmiştir (Bknz. Şekil 5.10).

Örgütsel alanda iş modeli anlayışının değişiminin başlangıç dönemi olan 1980'lerde, Türkiye menşeli tarifersiz iş modellerinin ortaya çıkışı ve hızlı bir şekilde yayıldığı görülmektedir. Esasen farklı iş modellerinin ortaya çıkışına zemin hazırlayan durumun, örgütsel alanın değişimi ve örgütsel alanda hâkim devletçi mantığın etkisinin bir nebze azalması ile açıklanabileceği değerlendirilmektedir. 1980'li yıllara kadar örgütsel alana hâkim kurumsal mantığın devletçi mantık olduğu 1980'li yıllarda etkisinin nispeten azalmaya başladığı ve piyasa mantığının da keza 1980'li yıllarda ortaya çıktığı ancak 2000'li yıllarda daha görünür olmaya başladığı daha önce belirtilmiştir. Söz konusu değişim, alanda kanıksanan geleneksel havayolu iş modelinin haricinde farklı havayolu iş modellerinin de ortaya çıkmasına yol açtığı görülmektedir (Ek-4-Bölüm-2). Ancak etkisi azalsa da hâkim devletçi mantığın etkisi ve örgütsel alanda mevcut bilişsel ve zorlayıcı kurumların etkisi altında tarifersiz havayolu işletmelerinin çoğunun o dönemlerde iflas ettiği çalışmanın bir önceki bölümünde bahsedilmiştir. Pegasus Havayolları da 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan tarifersiz iş modeline sahip havayollarından biri olarak faaliyetlerine başlamış ve günümüze değin faaliyetlerini sürdürebilmeyi başarabilmiş bir işletmedir.

Pegasus havayolları, 2000'li yıllarda bilişsel (iç hatlarda serbestleşme, 2003, çoklu atama kararları) kurumların etkisi ile hem yurt içinde hem de yurt dışında tarifeli olarak uçmanın yolu açıldığında, sahip olduğu tarifersiz havayolu iş modelini, düşük maliyetli havayolu iş modeline dönüştürerek yolculara farklı bir uçuş deneyimi sunmaya başlamıştır. Türkiye örgütsel alanında yeni olan söz konusu düşük maliyetli havayolu iş modelinin, bilişsel kurumların etkisi ile yurt dışında aynı iş modeline sahip havayollarına öykünerek oluşturulduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Pegasus havayolları, düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip havayolları ile benzer uygulamaları benimsemiş, uçuş öncesinde ve uçuş sırasında sunulan hizmetleri sadeleştirmiş, uçuş hizmeti

haricindeki tüm hizmetleri bilet fiyatı dışında tutarak, parça başı hizmet anlayışını örgütsel alana getirmiş ve bu sayede bilet fiyatlarını aşağıya çekerek müşterilere fayda yaratmıştır. Pegasus Havayolları'nın sunduğu değerın müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından kabul görülmesi için ise günümüze kadar farklı kampanya ve reklam faaliyetleri ile sürdürdüğü tespit edilmiştir.

Pegasus Havayolları'nın iş modeli incelendiğinde (Ek-4-1.Bölüm) yolculara sunduğu uçuş noktasının zamanla arttığı görülmekle birlikte örgütsel alanda THY'ye yönelik yaratılan bilişsel kurumların etkisi ile THY ile kıyaslandığında uçuş noktalarının çok az olduğu görülmektedir. Bu durum, daha önce değinildiği üzere THY'nin bayrak taşıyıcı kimliği ile tarifeli dış hatlarda 2000'li yıllara kadar devlet tarafından atanan tek havayolu olması ile ilgilidir. Söz konusu kararların, Pegasus Havayolları'nın 1990'lı yıllarda tarifeli olarak değil tarifersiz olarak uçmasına sebep olmuştur. Aynı şekilde farklı iş modellerinin ortaya çıkmasının önü her ne kadar Sivil Havacılık Kanunu ile açılmış olsa da 2003 yılına kadar süren iç hatlarda THY dışındaki havayollarına ilişkin kısıtlamalar, farklı bir deyişle bilişsel kurumlar, Pegasus Havayolları'nın uçuş noktası ve menzilini geliştirememesine sebep olmuştur. Pegasus Havayolları daha sonra piyasa mantığının da etkisi ile kalkan kısıtlar, 2003 yılında iç hatlarda yaşanan serbestleşmenin etkisiyle iç hatlarda 1990 yılında sıfır olan uçuş noktasını 2018 yılında 38'e çıkarabilmiştir. Pegasus Havayolları'nın, tur operatörlerine olan bağımlılığın etkisiyle bir tur paketi içinde sunulan fiyatını 2005 yılından itibaren çoklu fiyat seçeneğine dönüştürmüştür. Pegasus Havayolları'nın, aynı iş modeline sahip havayolları ile benzer şekilde uçuş faaliyeti haricindeki hizmetlerini artırarak, hedef kitesine fayda sağlayarak meşruiyet elde etmeye çalıştığı görülmüştür.

Kendi dağıtım kanallarına öncelik veren Pegasus Havayolları'nın aynı zamanda maliyeti yüksek olmasına rağmen geleneksel dağıtım kanallarında (GDS) da yer aldığı ve yeni dağıtım kanallarında (NDC) yer almak için çalışmalar yaptığı belirlenmiştir. Havayollarının ve dağıtım kanallarından yararlanan diğer işletmelerin, söz konusu dağıtım kanallarının etkisi ile oluşan normatif kurumlara uymaları durumunda dağıtım kanallarında var olabilecekleri belirlenmiştir. Küresel dağıtım kanallarının yarattığı yolcuya erişim, seyahat acentalar ile bağlantı kurabilme gibi faydalardan vazgeçmemek ve örgütsel alanda meşruiyet kazanmak için Pegasus Havayolları'nın da dağıtım kanallarında yerini aldığı ancak dağıtım kanallarının yarattığı maliyeti müşteriye

yansıtarak çözüm ürettiği tespit edilmiştir. Böylece, dağıtım kanallarının maliyetlerini kendi çıkarları için müşteriye yansıtmakta, ulaşılamayan pazarlara erişim sağlamak ve örgütsel alanda meşruiyet kazanmaktadır. THY ile kıyaslandığında normatif kurumların etkisinin Pegasus Havayolları'nın bir havayolu ittifakına üye olmamasından dolayı daha az olduğu görülmektedir

Pegasus Havayolları'nın üçüncü boyutu incelendiğinde, düşük maliyetli havayolu iş modeli ile noktadan noktaya uçuş hizmeti sunan işletmenin, bulunduğu coğrafyanın yarattığı faydaların da etkisi ile noktadan noktaya uçuş ağ modeline ek olarak topla dağıtım ağ sistemini de benimsediği tespit edilmiştir. Pegasus Havayolları'nın kullandıkları topla dağıtım ağ sisteminin, örgütsel alanda meşru görülmesi için sahip oldukları iş modellerini, 2013 yılından itibaren "*düşük maliyetli ağ taşıyıcısı*" olarak yeniden tanımladıkları görülmektedir. Dolayısıyla, iş modelinin, tipik bir düşük maliyetli havayolu iş modelinden ziyade coğrafyanın getirdiği faydadan da yararlanarak bazı özellikler (uçuş ağ yapısı, karma filo yapısı vb.) açısından melez havayolu iş modeline doğru dönüştüğünün söylenmesi yanlış olmayacaktır. Böylece, düşük maliyetli havayolu iş modeline sahip olmasından kaynaklı örgütsel alandaki meşruiyetten vaz geçmeyerek ve iki farklı uçuş ağının benimsenmesinin getirdiği faydadan yararlanarak yeni bir iş modelini tanımlama yoluna gitmiştir. Esasen söz konusu iş modeli değişikliği ile Pegasus Havayolları'nın iş modelinin, geleneksel havayolu iş modeli özelliklerine doğru evrildiğini söylemek mümkündür. Tespit edilen bulgu, yazında iş modellerinin bir birine yakınsadığına ilişkin değerlendirmeyi destekler niteliktedir (Daft & Albers, 2013; Klophaus ve diğ., 2012). İleride yapılacak çalışmalar ile örgütsel alanda yer alan tüm iş modellerinin özellikleri incelenerek, farklı iş modellerinin de eşbiçimli hale gelip, gelmediğinin analiz edilmesinin yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Pegasusu havayollarının faydacı meşruiyet elde etme amacıyla daha önce uçuş hizmeti fiyatından ayırdığı ek hizmet bedellerini tekrar bir araya getirerek paket halinde sunduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişikliğin örgütsel bağlamındaki farklılığına değinilecek olursa ilgi çeken farklılığın düzenleyici otorite olan SHGM'nin yayınladığı genelgeden (Genelge UOD 2014/2 Yolcu Bagajları) kaynaklandığı görülmüştür. SHGM yurt içindeki uçuşlarda bagajsız seyahat etme seçeneğini söz konusu genelge ile engellemiştir. Söz konusu zorlayıcı kurum ile Pegasus yurt dışı uçuşları için yolcularına

dört farklı bilet seçeneği sunabilmekteyken, yurt içinde söz konusu genelge sebebiyle üç farklı fiyat seçeneği sunabilmektedir.

Kaynak bağımlılığı perspektifi ile Pegasus Havayolları'nın iş modelinin değişimi incelendiğinde, Pegasus Havayolları'nın uçuş faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etme çabasının ve oluşan bağımlılıkların yönetme güdüsünün iş modeli değişikliğine yol açtığı tespit edilmiştir (Ek-4 Bölüm-4).

Pegasus Havayolları tarihçesi incelendiğinde yukarıda da değinildiği gibi kuruluş tarihi olan 1990 yılından günümüze değin, Pegasus Havayolları'nın üç farklı iş modeli ile faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Esasen 1990'lı yıllardan tarifersiz iş modeli ile kurulan Pegasus Havayolları'nın tarifersiz iş modelinin yarattığı tur operatörlerine olan bağımlılığın yönetimi için iş modeli değişikliğine gittiği ve düşük maliyetli havayolu iş modelini benimsediği görülmektedir. Farklı bir deyişle Pegasus Havayolları'nın, kuruluş zamanında sahip olduğu tarifersiz iş modelini terk ettiği ve yeni bir iş modeli ile yolculara değer üretmeye başladığı görülmektedir. Pegasus Havayolları değiştirdiği iş modeli ile, daha önceden tur operatörleri tarafından müşterilere sunulan tatil paketinin bir parçası konumundayken, müşterisine doğrudan değer üreten, tatilden bağımsız taşımacılık ihtiyacını karşılayan, havayolu yolcu taşımacılığı hizmeti haricinde ek hizmetler de sunan bir işletme haline gelmiştir. Ancak, söz konusu değişikliğin gerçekleşmesinde önemli rol oynayan çevrenin de değişimde etkisinin de belirtilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. 2000'li yıllarda gerçekleşen mevzuat değişikliği ve iç hat serbestleşmesinin esasen iş modeli değişikliğine gidebilmenin yolunu açtığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu durum, kaynak bağımlılığı kuramının temel savı olan çevre değişikliğinin, örgütlerde yaşanacak değişimi etkilediği ve örgütlerin çevre değişimi ile değişebileceği temel savını desteklemektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003). Ancak, Pegasus Havayolları'nın sahip olduğu yeni iş modeli ile tur operatörlerine olan bağımlılığını, müşteriye doğrudan erişim imkânı sağlayan web sitesi ve cep telefonu uygulamalarının altyapılarına sürekli yatırım yaparak yönetmeye çalıştığı görülmüştür. Söz konusu dağıtım kanallarının kullanımı, bulunulan coğrafyada yaygınlaşmasına rağmen, erişilemeyen pazarlar için geleneksel küresel dağıtım kanallarına (GDS), yeni küresel dağıtım kanallarına (NDC) ve çevrimiçi seyahat acetalarına (OTA) bağımlılığı artırdığı görülmüştür. Dolayısıyla Pegasus Havayolları'nın iş modelinin ikinci alt boyutu

olan dağıtım kanallarının kaynak ihtiyacı ile birlikte zamanla geliştiği ancak değişen tedarikçiler ile birlikte bağımlılığın sürdüğü tespit edilmiştir.

Pegasus Havayolları'nın sunduğu uçuş hizmeti için ihtiyaç duyduğu uçaklar için, satın alma yöntemi ile uçak temin etmeye çalıştığı (ör. İzair), yine aynı kaynağa olan ihtiyaçtan doğan bağımlılığın yönetimi için tedarikçi değişikliğine gittiği (ör. Airbus) tespit edilmiştir. Pegasus Havayolları açısından en önemli kaynaklardan biri olan uçuş haklarının elde edilmesinde otorite ile işbirliği içinde olduğu, erişim kısıtı olan Türkiye Cumhuriyetlere erişmek için ortak girişim kurduğu (ör. Air Manas), ihtiyaç duyduğu bir diğer kaynak olan bilişim sistemlerine olan bağımlılığı yönetmek için Hitit Bilgisayar'ın hissesini satın aldığı görülmüştür. Böylece Pegasus Havayolları'nın kaynak bağımlılığı kuramının temel savını destekler nitelikte uçuş faaliyeti hizmeti için kritik role sahip olan hizmetlere ve kaynaklara yönelik bağımlılıklarını satın alma, birleşme, ortak girişim oluşturma şeklinde yönetmeye çalıştığı görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- A History of Excellence, (2019). <https://www.skyteam.com/en/about/history/> [28.04.2019].
- Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2012). Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 235-246.
- About BA, <https://www.britishairways.com/en-tr/information/about-ba> [19.02.2018].
- About Star Alliance, (2019). <https://www.staralliance.com/en/about> [28.04.2019].
- Acar, A. Z., & Karabulak, S. (2015). Competition between full service network carriers and low cost carriers in Turkish Airline market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 642-651.
- Accident Final Report, 1976, Accident to Turkish Airlines DC-10 TC-JAV In The Ermenonville Forest, French Secretariat of State for Transport. 1-55.
- Adiller, L. (2010). Havayolu İşletme Modelleri, Kokpitten Bakış, Yıl: 3, Sayı:15., 37- 41.
- Adiloğlu L., Küçükönel H., Yalçınkaya A., (2014). "The Evolution of Turkish Airlines Business Model: From Traditional to Aviation Business", *Air Transport Research Society World Conference*, Bordeaux, France. 17-20 July, 2014.
- Adiloğlu-Yalçınkaya, L. & Besler, S. Türk Hava Yolu Grubu'nda Çeşitlendirme Stratejilerinin Ortaya Çıkış ve Gelişim Süreci (1990-2018). *International Conference on Empirical Economics and Social Sciences (ICEESS'18)*. June 27-28, 2018 /Bandırma – Turkey.
- Adiloğlu-Yalçınkaya, L. & Besler, S. (2019). Evolution of Airline Business Models: The Case of Pegasus Airlines. *11th International Conference The Economies of the Balkan and the Eastern European Countries in the changing World (EBEEC 2019)*. Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania. May 10-12, 2019.
- ACI Airport Industry Connectivity Report, (2018) <https://www.aci-europe.org/policy/connectivity.html> [19.05.2019].
- Afuah A, Tucci CL. (2001). *Internet Business Models*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation Concept, Analysis and Cases*, Routledge.
- Air Albania, (2018) <http://video.haber7.com/video-galeri/126369-arnavutluk-basbakani-erdogan-olmasaydi> [25.04.2019].
- AIRE Press Release, (2017). Airlines join forces and rebrand their Brussels-based association as AIRE. <http://aire.aero/airlines-join-forces-and-rebrand-their-brussels-based-association-as-aire/> [27.05.2019]
- AirlineHaber, (2018). TİSAD'dan Pegasus Havayolları'na silah taşıma ücreti tepkisi. <https://www.airlinehaber.com/tisaddan-pegasus-havayollarina-silah-tasima-ucreti-tepkisi/> [19.05.2019].
- AirNewsTimes, (2018). 85 Özel Havayolu Kuruldu 69'u Battı. [http://www.a\\_rnewst\\_mes.com/85-ozel-havayolu-kuruldu-69-u-batt\\_-40628-haber\\_.html](http://www.a_rnewst_mes.com/85-ozel-havayolu-kuruldu-69-u-batt_-40628-haber_.html) [25.01.2019].
- AirportHaber, (2011). KKHY için İstanbul'da Şirket Kuruldu. <https://airporthaber.com/thy-haberleri/kkhy-icin-istanbulda-sirket-kuruldu-31660h.html> [17.05.2019].
- AirportHaber, (2014), Kıbrıs'ta Kantara Hayalleri Suya Düştü! <https://www.airporthaber.com/kthy-haberleri/kibrista-kantara-hayalleri-suya-dustu.html> [17.05.2019].
- AirportHaber, (2015). KTHY ile ilgili şaşkına çeviren iddia. <https://www.airporthaber.com/kthy-haberleri/kthy-ile-ilgili-saskina-ceviren-iddi.html> [17.05.2019].
- AirportHaber, (2016), <https://www.airporthaber.com/thy-haberleri/turk-hava-yollari-miniportun-detaylarini-acikladi.html> [11.05.2019].
- Akyüz, İ. (1987). Özel sektör 'havalanıyor', *Cumhuriyet Gazetesi*, 02.07.1987. s.15.
- Alamdari, F., & Fagan, S. (2005). Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews*, 25(3), 377-392.



- Alcácer, Juan, and Esel Çekin. "Turkish Airlines: Widen Your World." *Harvard Business School Case* 716-408, September 2015.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Aldrich, H. ve Ruef, M. (2006). *Organizations Evolving*. Sage.
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*. Cambridge University Press.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- AnadoluJet Hakkında, (2019). <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/hakkimizda> [19.05.2019].
- AnadoluJet Kurumsal, (2019). <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal> [05.05.2019].
- AnadoluJet, (2016). Acil Çıkış Koltuk Satışlarımız Başladı!, <https://www.anadolujet.com/tr/kurumsal/haberler-ve-duyurular/acil-cikis-koltuk-satislarimiz-basladi> [18.05.2019].
- Applegate LM. (2001). Emerging e-business models. *Harvard Business Review*. 79(1), 79–87.
- Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. (2013). Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: The case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.
- AtlasGlobal, (2019). <https://www.atlasglb.com/hakkimizda> [10.06.2019].
- Aversa, P., & Haefliger, S. (2015). A Qualitative Comparative Analysis of Business Model Configurations and Performance in Formula 1. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 17550).

- Aydemir, R. Ve Haytural, C. (2016). The effects of low cost carrier entry in the Turkish Airline industry. *Eurasian Econ Rev.* 6:111–124.
- Aydemir, R., & Haytural, C. (2016). The effects of low cost carrier entry in the Turkish Airline industry. *Eurasian Economic Review*, 6(1), 111-124.
- Aydın, Ş., & Coşkun, R. (2007). Örgütsel güç'e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2).
- Azadian, F., & Vasigh, B. (2019). The blaring lines between full-service network carriers and low-cost carriers: A financial perspective on business model convergence. *Transport Policy*, 75, 19-26.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Bamber, G. J., Hoffer Gittel, J., Kochan, T. A., & Von Nordenflycht, A. (2009). Contrasting management and employment-relations strategies in European airlines. *Journal of industrial relations*, 51(5), 635-652.
- Battal, Ü. ve Kiracı, K. (2015). Bankruptcies and their causes in the Turkish airline industry. *The International Journal of Transport & Logistics*, (15), 1-11.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Bekmezci, M. (2013). Taking Competitive Advantage By Business Model Innovation. *Journal of Management & Economics*, 20 (1).
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (No. 10). Penguin UK.
- Bieger, T., Döring, T., & Laesser, C. (2002). Transformation of business models in the airline Industry–impact on tourism. In *Air transport and tourism, 52nd Congress* (pp. 49-83).

- Bieger, T. ve Agosti, S. (2005), “Business Models in the Airline Sector Evolution and Perspectives”, *Strategic Management in Aviation Industry*. Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. & Albers, S. (Ed.). 41-64.
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism—Perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40-46.
- BigPara, (2000). THYAO, Qualiflyer Özel Yolcu Programı'ndan Ayrıldı. [http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/thyao-qualiflyer-ozel-yolcu-programi-ndan-ayrildi\\_ID339154/](http://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/genel-haberler/thyao-qualiflyer-ozel-yolcu-programi-ndan-ayrildi_ID339154/) [27.05.2019].
- Birkinshaw, J., ve Ansari, S. (2017) Understanding Management Models Going Beyond “What” and “Why” to “How” Work Gets Done in Organizations, *Business Model Innovation the Organizational Dimension*, (Ed. Foss, J.N. ve Saebi, T.), Oxford.
- Bitzan, J., & Peoples, J. (2016). A comparative analysis of cost change for low-cost, full-service, and other carriers in the US airline industry. *Research in Transportation Economics*, 56, 25-41.
- Bogers, M., Boyd, B., & Hollensen, S. (2015). Managing turbulence: Business model development in a family-owned airline. *California Management Review*, 58(1), 41-64.
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic management journal*, 11(6), 419-430.
- Burghouwt, G. (2016). *Airline network development in Europe and its implications for airport planning*. Routledge.
- Button, K., & Ison, S. (2008). The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 1-4.
- Cannon, R. (1985). Laker airways and the courts: A new method of blocking the extraterritorial application of US antitrust laws. *J. Comp. Bus. & Cap. Market L.*, 7, 63.
- CAP 770 (2006), *No-frills Carriers: Revolution or Evolution?* A Study by the Civil Aviation Authority, Civil Aviation Authority, UK.

- CAPA, (2018). <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/turkish-airlines-swot-more-growth-for-the-istanbul-superconnector-449802> [19.05.2019]
- Casadesus-Masanell, R. ve Ricart, J. (2010), From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning* 43.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic management journal*, 34(4), 464-482.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167-199.
- Cavalcante, S. A., Kesting, P., & Ulhøi, J. P. (2010). Business Model Dynamics: The Central Role of Individual Agency. In *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2010, No. 1, 1-6.
- Cento, A. (2008). *The airline industry: challenges in the 21st century*. Springer Science & Business Media.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11 (3), 529-555.
- Claussen, J., & O'Higgins, E. (2010). Competing on value: Perspectives on business class aviation. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 202-208.
- Cook, G. N., & Billig, B. (2017). *Airline operations and management: a management textbook*. Routledge.
- Corbo, L. (2017). In search of business model configurations that work: Lessons from the hybridization of Air Berlin and JetBlue. *Journal of Air Transport Management*, 64, 139-150.

- Corendon, (2019), <https://www.corendonairlines.com/tr/kurumsal> [10.06.2019].
- Cornea Hakkında, (2019). <https://turkishtechnic.com/TR/istirakler/CorneaAeroSystems> [19.05.2019].
- Cozzolino, A., Rothaermel, F. T., & Verona, G. (2017). Business Model Innovation after Disruptions: A Process Study of an Incumbent Media Organization. In *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2017, No. 1.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1937), Günübirlik İstanbul Ankara Yolculuğu, 1 Nisan 1937. s.6.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1948), Yeşilköy hava meydanının yeni projeleri, 10.04.1948, s.2.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1953), İç uçak seferlerinde yolculara yiyecek verilecek. 17.08.1953. s.2.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1993), Frequent Flyer Mileage Club. 07.04.1993. s.2.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1990). Pegasus Uçuşa Geçti. 14.06.1990, s.13.
- Cumhuriyet Gazetesi (1991). Özel Havayolu Şirketlerinin Uçan Kuşa Borcu Var: Havayolunda Zorlu Yarış. 30.09.1991, s.13.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1991b). THY'nin yerine özel sektör. 03.04.1991. s.17.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1992), Özel havacılığa çekidüzen. 17.07.1992. s.7.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1997a). Dosya: Özel Sektör Emekliyor. 07.04.1997 s. 5.
- Cumhuriyet Gazetesi, (1997b), Türkiye'den Boeing Siparişi. 05.09.1997. s.7.
- Cumhuriyet Gazetesi, (2006). Turkish Express Gerginliği.
- Cumhuriyet Gazetesi (2006b). Pegasus'tan 55YTL'nin altında fiyat. 04.08.2006. s. 13.
- Cumhuriyet Gazetesi (2006c). Pegasus havayolu 25 YTL'ye uçuracak. 17.09.2006. s.13.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Çakar, M ve Danışman, A. (2017), Kurumsal Kuram, *Örgüt Kuramları* (Der. H.Cenk Sözen ve H.Nejat Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Çetiner, E. M., Güneş, M. F., & Peker, A. E. Havayolu Şirketlerinde Yan Gelir: Havayolu Yöneticilerinin ve Yolcu Tercihlerinin Karşılaştırılması. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 135-155.

- Çiftçi, M. E. Ve Şevkli, M. (2015). A new hub and spoke system proposal: A case study for Turkey's aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 47, 190-198.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J. P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Daft, J., & Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 28, 47-54.
- Daft, J., & Albers, S. (2015). An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 46, 3-11.
- Daft, R. L., (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Davis, G. F., & Adam Cobb, J. (2010). "Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future". *Stanford's Organization Theory Renaissance, 1970–2000* (pp. 21-42). Emerald Group Publishing Limited.
- Decker, C. (2017), Multi-Family Offices Across The Globe Recent Developments and Future Research, *The Routledge Companion to Family Business*, (Ed. Franz W Kellermannss ve Frank Hoy), Routledge.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.
- Dempsey, P. S. (2018). Regulatory Schizophrenia: Mergers, Alliances, Metal-Neutral Joint Ventures and the Emergence of a Global Aviation Cartel. *J. Air L. & Com.*, 83, 3.
- DHMI Hakkımızda, (2019), <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/hakkimizda.aspx> [07.06.2019].
- DHMI Faaliyet Raporu (2018). [https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/717/Faaliyet\\_Raporu\\_2018.pdf](https://www.dhmi.gov.tr/Lists/DosyaYonetimiList/Attachments/717/Faaliyet_Raporu_2018.pdf) [07.06.2019].

- Dil, E. (2013). Strateji Perspektifinden Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Araştırılması: Asırlık Firma Çoklu Örnek Olayı. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi.
- Dienel, H-L ve Lyth, 1998, *Flying the Flag European Commercial Air Transport since 1945*, New York: Palgrave Macmillan,
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (2000), The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in Joel A.C. Baum, Frank Dobbin (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)* Emerald Group Publishing Limited, pp.143 – 166.
- Dirlik, S. (2014). Türkiye'deki İşletme Gruplarının Uluslararasılaşması: Çoklu Örnek Olay Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-first Century*. Routledge.
- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, 2. Baskı. New York: Routledge.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.
- Dönmez Maç, S. (2013). Kurumsal Kuram Perspektifinde Sosyal Sorumluluk Standart ve Rehberlerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Türk Çalışma İlişkilerinde Çoklu Örnek Olay. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi.
- DPT Raporu, (1990), Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. [http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/6-HavaYoluUlastirmasi\\_OIK361.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/6-HavaYoluUlastirmasi_OIK361.pdf) [15.05.2019].
- Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- Dursun, M. E., O'Connell, J. F., Lei, Z., & Warnock-Smith, D. (2014). The transformation of a legacy carrier—A case study of Turkish Airlines. *Journal of air transport management*, 40, 106-118.

- Duman, Ş. A. (2017), Kurumsal Mantıklar, *Örgüt Kuramları* (Der. H.Cenk Sözen ve H.Nejat Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Albayrak, İ. (1983). Düünden Bugüne Türk Hava Yolları (1933-1983) 50. Yıl Kitabı, s. 223)
- Efthymiou, M., & Papatheodorou, A. (2018). Evolving airline and airport business models. *The Routledge Companion to Air Transport Management*, 106.
- Ekdi, B., E. Öztürk, H.H.Ünlü, K.Ünlüsoy, S. Çınaroğlu, (2002). "Rekabet Kuralları ile Uyumlu Olmayan Mevzuat Listesi (I)", *Rekabet Dergisi*, Sayı:9, Yıl:2002. 49-76.
- Elçin, S., Cengiz, S. ve Sirel, E. (2007). Türkiye iç hatlar yolcu uçuşları piyasasında düzenleme, serbestleştirme ve rekabet. *Türkiye’de rekabetçilik ve düzenleme: Türkiye’de rekabetçilik, yatırım iklimi ve rekabet politikasının rolü içinde*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (s.394-451). [https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271231405r7942.Turkiye\\_de\\_Rekabetci\\_lik\\_ve\\_Duzenleme.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271231405r7942.Turkiye_de_Rekabetci_lik_ve_Duzenleme.pdf)
- Enkel, E., & Mezger, F. (2013). Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340005.
- Erdal, H. (2013). Pegasus’tan indirimli Lounge hizmetleri. <https://www.turizmtatilseyahat.com/pegasus-indirimli-lounge-hizmetleri-25436/> [23.05.2019].
- Erel, T. (1998). Devlet Ana Çok Kızgın, *Milliyet Gazetesi*, 06.02.1988, s.8.
- European Low Fares Airline Association, (2004). Liberalisation of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions and the Environment, Belgium,
- Kavuklu, S.Y. (2013), Pegasus Havayolları ile dijital alandaki faaliyetleri üzerine konuştuk, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=229&v=qZD0HcRlzTw](https://www.youtube.com/watch?time_continue=229&v=qZD0HcRlzTw) [23.05.2019].



- Fageda, X., Suau-Sanchez, P., & Mason, K. J. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 42, 289-296.
- Ferrer-Rosell, B., & Coenders, G. (2017). Airline type and tourist expenditure: Are full service and low cost carriers converging or diverging? *Journal of Air Transport Management*, 63, 119-125.
- Fitzroy, P., Hulbert, J. M., & O'Shannassy, T. (2016). *Strategic Management: The challenge of Creating Value*. 2. Baskı. Routledge.
- FinansHaber, (2011). Thy, Arap Hava Taşıyıcıları Birliği'ne Üye Oldu. <https://www.haberler.com/thy-arap-hava-tasiyicilari-birligi-ne-aaco-uye-2832402-haberi/> [08.06.2019].
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39.
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32-39.
- Flouris, T. G., & Oswald, S. L. (2006). *Designing and executing strategy in aviation management*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2015). Business models and business model innovation: Bringing organization into the discussion. *Business Model Innovation The Organizational Dimension* (Ed. Nicolai j. Foss and Tina Saebi).Uk: Oxford University Press.
- Foss, N.J, & Saebi, T. (2017a). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems, *Long Range Planning*, 1-13.
- Foss, N.J, & Saebi, T. (2017b). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 200-227.
- Frank Lang. (1947). Insurance Research. *Journal of Marketing*, 12(1), 66-71.
- Freebird, (2019). <https://www.freebirdairlines.com/tr/freebird.asp> [10.06.2019]
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionise Your Business*. Pearson UK.

- Gemici, E., & Alpkın, L. (2015). An application of disruptive innovation theory to create a competitive strategy in Turkish air transportation industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 797-806.
- Gerede, E. (2004). Türk Havayolu Taşımacılığının Bugünü ve Yarını: Uluslararası Havayolu Taşımacılığındaki Gelişmeler ve Avrupa Birliği Perspektifi. Türkiye İktisat Kongresi İktisadi Sektörlerde Gelişme Stratejileri Tebliğ Metinleri – II. Etkinlik Tarihi: 05.05.2004 - 09.05.2004.
- Gerede, E. (2010). The Evolution of Turkish Air Transport Industry: Significant Developments and the Impacts of 1983 Liberalization. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 63-91.
- Gerede, E. (2011). “Türkiye’nin İkili Havayolu Taşımacılığı Anlaşmalarının Havayolu Yönetimine Etkileri Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Önerisi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 11, S: 3, 29-50.
- Gerede, E. (2015). “Havayolu İşletmeciliğine İlişkin Temel Kavramlar”, *Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması*. (Ed. Ender Gerede) Art Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler teori ve Türkiye uygulaması*. Ankara: Art Ofset Matbaacılık.
- Gerede, E. ve Orhan, G. (2015). Türk havayolu taşımacılığındaki ekonomik düzenlemelerin gelişim süreci. E. Gerede (Eds.), *Havayolu taşımacılığı ve ekonomik düzenlemeler: Teori ve Türkiye uygulaması* içinde (s.163-208). Ankara: Art Ofset Matbaacılık.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005, December). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
- Gillen, D. (2006). Airline business models and networks: Regulation, competition and evolution in aviation markets. *Review of Network economics*, 5(4).

- Gillen, D. (2016), "Aviation Economics and Forecasting", *Air Transport Management International Perspective*. (Ed. Lucy Budd ve Stephen Ison), Routledge.
- Gillen, D. ve Gados A. (2008), Airlines within airlines: Assessing the vulnerabilities of mixing business models, *Research in Transportation Economics* 2, 25–35.
- Göktepe, H. (2007). Hava Taşımacılığı Sektöründe Rekabet Hukuku Kurallarının Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt.07 Sayı.1. 213-240.
- Graf, L.(2005), "Incompatibilities of the low-cost and network carrier business models within the same airline grouping." *Journal of Air Transport Management* 11, No. 5, 313-327.
- Graham, B., & Vowles, T. M. (2006). Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low-cost Airline Competition. *Transport Reviews*, 26(1), 105-126.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Greve, H. R., & Man Zhang, C. (2017). Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60(2), 671-694.
- Güneş, M. F. (2018). Havayolu Şirketlerinde Yan Gelir: Havayolu Yöneticilerinin ve Yolcu Tercihlerinin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Güney Tankercilik, (2018), <http://guneytankercilik.com/> [28.07.2018].
- Halpern, N. & Graham, A. (2013). *Airport Marketing*, USA: Routledge.
- HalkYatırım (2018). Hisse Araştırma - Havacılık: Pegasus Şirket Analizi. <https://www.halkyatirim.com.tr/img/SirketAnalizleri/26042018021217PGSUS.pdf.pdf> [26.05.2019].
- Hanlon, J. P. (2007). *Global airlines: competition in a transnational industry*. Routledge.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

- Hartley, Jean (2004). Case study research. In Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp.323-333). London: Sage.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A.L., (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford university press.
- Havaş Kilometre Taşları, (2019),  
<http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/KilometreTaslari.aspx> [17.05.2019].
- Havaş Tarihçe, (2019). <http://www.havas.net/tr/Hakkimizda/Pages/Tarihce.aspx> [17.05.2019].
- Henrickson, K. E., & Wilson, W. (2016). The convergence of low-cost and legacy airline operations. In J. D. Bitzan, J. H. Peoples, & W. W. Wilson (Eds.), Vol. 5. *Airline Efficiency: Advances in airline economics* (pp. 355e375). Emerald.
- HEAŞ, (2017)  
[https://www.sgairport.com/media/default/docs/pdf/Mali/2017\\_Yili\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.sgairport.com/media/default/docs/pdf/Mali/2017_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf) [24.05.2019].
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line?. *Journal of Management*, 31(3), 464-481.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hohmeister, H. (2017). The Airline Industry: Flying on Its Own Is not Enough. In *Evolving Business Models* (pp. 125-140). Springer, Cham, s. 125-140.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.  
<https://www.kap.org.tr/en/ek-indir/4028328c5b3ef438015bd9c566b2279a>
- Hürriyet Ekonomi Haberi, (2011), *26 işadami ve THY ortak oldu KTHY'nin yerine KKHY kuruldu*. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/26-isadami-ve-thy-ortak-oldu-kthy-nin-yerine-kkhy-kuruldu-16796164> [16.05.2019].

- Hürtürk, K. (2016). *Türkiye’de ticari havacılık tarihi II*. İstanbul: Derlem Yayınları.
- IATA Annual Report, (2017), <https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf> [14.07.2018].
- IATA New Distribution Capability, (2019). <https://www.iata.org/whatwedo/airline-distribution/ndc/Pages/default.aspx> [13.01.2019].
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2016). *Airline choices for the future: from alliances to mergers*. Routledge.
- ICAO Doc. 9626, (2004), Manual on the Regulation of International Air Transport, ICAO.  
[https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/atconf6/Documents/Doc%209626_en.pdf)  
[02.03.2018]
- ICAO Working Paper, (2009), Definition and Identification of Low-Cost Carriers, [https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10\\_Wp009\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp009_en.pdf)  
[19.05.2018].
- ICAO, (2017), “ICAO List of Low-Cost-Carriers (LCCs)”  
<https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf> [10.12.2017]
- ICAO, (2015). Economic Development of Air Transport / Low Cost Carriers (LCCs).  
<https://www.icao.int/sustainability/Pages/Low-Cost-Carriers.aspx>  
[09.06.2019].
- Inkpen, A. C. ve Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 177-202.
- İncekara, A . (2011). KİT'ler ve Özelleştirme. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 47 (1-4), . <http://dergipark.org.tr/iuifm/issue/837/9239> [29.05.2019].
- İSG Havalimanı Trafik Raporu (2019). <https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/havalimani/havalimani-trafik-raporu> [20.05.2019].
- Jean, D. A., & Lohmann, G. (2016). Revisiting the airline business model spectrum: The influence of post global financial crisis and airline mergers in the US (2011–2013). *Research in Transportation Business & Management*, 21, 76-83.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kalemci, R. A., & Tüzün, İ. K. (2008). Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal ve Stratejik Meşruiyet. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 403-413.
- KAP 2018, <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler> [20.12.2018].
- Kaplan, L. (2019), Uygulamalı Rekabet Hukuku Semineri: Sivil Havacılıkta Rekabet Hukuku Uygulamaları, <https://www.youtube.com/watch?v=7g34EhL8BI&t=851s> [16.04.2019].
- Karabulak. S. (2016). Türkiye'de havacılık sektöründeki rekabet stratejilerinin geleneksel havayolu ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri bağlamında karşılaştırması. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki İşletme Gruplarında Çeşitlenme Stratejilerinin Evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 85-107.
- Karaevli, A. (2008). Yönetici yedekleme planı bir örgütün değişim kapasitesini nasıl azaltabilir? kuramsal bir model (How can executive succession planning reduce the adaptive capacity of an organization: a theoretical model). *Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal of Management Research)*, 5(2), 145-167.
- Kärcher, K. (1996). The four global distribution systems in the travel and tourism industry. *Information Technology*, 100, 50.
- Kassim, H., & Menon, A. (Eds.). (2002). *The European Union and national industrial policy*. Routledge.
- Kızıldağ, Ş. (2011), *Yer Çekimine Karşı Temel Bilgiler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- KKTC Ulaştırma ve Bayındırlık Bakanlığı Raporu, [https://www.tepav.org.tr/upload/files/1455007214-9.KKTC\\_Ulastirma\\_ve\\_Bayindirlik\\_Bakanligi\\_Ulastirma\\_ve\\_Haberlesme\\_Fonksiyonel\\_ve\\_Kurumsal\\_Analizi.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/1455007214-9.KKTC_Ulastirma_ve_Bayindirlik_Bakanligi_Ulastirma_ve_Haberlesme_Fonksiyonel_ve_Kurumsal_Analizi.pdf) [17.05.2019].

- Klophaus, R., Conrady, R., & Fichert, F. (2012). Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management*, 23, 54-58.
- Koch, B. (2010), *Aviation Strategy and Business Models, Introduction to Aviation Management*, (Ed. Andreas Wald, Cristoph Fay ve Ronald Gleich). LIT Verlag
- Koç, O. Ve Sayılar, Y. (2016). Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 27, Sayı: 80, 136-177.
- Koç, U. (2016) “Stratejik Yönetimin Örgüt Kuramları Çevresinde Tartışılması”, *Stratejik Performans Yönetimi*, (Ed. Uğur Keskin) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KokitAero, (2013). <http://www.kokpit.aero/pegasus-anadolujet-koltuk-araligi> [11.05.2019].
- Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1), 24-38.
- Kozak, N. (2015). Türkiye Turizmi Sözlü Tarih Projesi Cilt-VIII Görüşme Metinleri, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köse, B. Ç., & Ayhün, S. E. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon İfadelerinin İncelenmesi. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 16(32).
- Kumar, S., ve Seth, A. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture–parent relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6), 579-599.
- Kuyucak Şengür, F. ve Şengür, Y. (2012). Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir, 24-26 Mayıs 2012.
- Kuzey Tankercilik, (2018), <http://kuzeytankercilik.com/> [28.07.2018].
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183.

- Landau, C., Karna, A., & Sailer, M. (2015). Business Model Innovation: A German Automobile Manufacturer's Business Model Adaptation for India. In *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2015, No. 1.
- Landau, C., Karna, A., & Sailer, M. (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*, 46(3), 480-503.
- Lange, K., Geppert, M., Saka-Helmhout, A., & Becker-Ritterspach, F. (2015). Changing business models and employee representation in the airline industry: A comparison of British Airways and Deutsche Lufthansa. *British Journal of Management*, 26(3), 388-407.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *Management*, 9(3), 81-94.
- Le, J. K. (2013). Research Note: Using NVivo in process research. <https://processresearchmethods.org/prmusings/using-nvivo-in-process-research/> [07.4.2019].
- Lelieur, I. (2017). *Law and policy of substantial ownership and effective control of airlines: prospects for change*. Routledge.
- Lohmann, G., & Koo, T. T. (2013). The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management*, 31, 7-9.
- Lohmann, G., ve Spasojevic, B., (2018), *Airline Business Strategy, The Routledge Companion to Air Transport Management*, 139-153.
- Lu, J. W., ve Xu, D. (2006). Growth and survival of international joint ventures: An external-internal legitimacy perspective. *Journal of Management*, 32 (3), 426-448.
- Lufthansa Annual Report, (2018). <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2018-e.pdf> [17.05.2019].
- Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter, Harvard Business Review. 3-8.
- Magretta, J., 2002. Why business models matter. Harvard Business Review 80 (5),



- Marketing Türkiye, (2018). “Seyahat sürecini dijital bir deneyime dönüştürdük”.  
<https://www.marketingturkiye.com.tr/soylesiler/seyahat-surecini-dijital-bir-deneyime-donusturduk/> [09.06.2019]
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.
- Markides, C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36.
- Mason, K. J., & Morrison, W. G. (2008). Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the ‘low cost’ airline sector. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 75-84.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, Annals-2014.
- Meyer, J. W., ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 41–62.
- Meyer, J. W. ve Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality* (pp. 129-153). Beverly Hills, CA: Sage.
- Milliyet Gazetesi, (1990). Havaalanında heyecan. 15.10.1990. s.3
- Milliyet Gazetesi (1991c). Pegasus Hava Taşımacılığı Yaz Programı. 03.05.1991. s.9.
- Milliyet Gazetesi (2014) <http://www.milliyet.com.tr/loung-istanbul-sabiha-gokcen-acildi-istanbul-yerelhaber-538062/> [15.05.2019].
- Milliyet Gazetesi, (1991). Özel Uçaklara gün doğdu. 04.04.1991, s. 11.
- Milliyet Gazetesi, (1991b). Yapılan dış hat seferleri. 04.04.1991. s.3.
- Milliyet Gazetesi, (1994). Pegasus Havayolları Satıldı. 28.01.1994. s.9.
- Milliyet Gazetesi, (2003a). Özel iç hatlara vergi teşviği. 19.10.2003.s.12.

- Milliyet Gazetesi, (2003b). Yapı Kredi'den delux satış. 13.12.2003. s.9.
- Milliyet Gazetesi, (2011). "Kuzey Kıbrıs Hava Yolları" kuruldu. <http://www.milliyet.com.tr/-kuzey-kibris-hava-yollari-kuruldu-ekonomi-1341015/>
- Miniport Nedir, (2019), <https://miniport.istanbul/tr#> [11.05.2019].
- Mitchell, D and C Coles (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21
- Moir, L., & Lohmann, G. (2018). A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of US airlines. *Journal of Air Transport Management*, 69, 72-82.
- Morrell, P. (2005). Airlines within airlines: An analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Nergiz, A. (2007), İhtiyar delikanlı (DC-10), <https://www.havayolu101.com/2007/05/03/ihtiyar-delikanli/> [13.05.2019].
- Nergiz, A. (2013), Miles & Smiles Ne Zaman Başladı, <https://www.havayolu101.com/2013/01/13/milessmiles-sadakat-programi-ne-zaman-basladi/> [15.05.2019].
- Nergiz, A. (2016). THY'den, Acil Çıkış Kapısına Denk Gelen Koltuklara Özel Tarife. <https://www.havayolu101.com/2016/08/10/thy-acil-cikis-kapisina-denk-gelen-koltuklara-ozel-tarife/>[17.05.2019].
- Nergiz, A. (2019), Türkiye'nin Sivil Havayolu Taşımacılığının Gelişimi ve "Havayolu Devlet İşletme İdaresi" (1933-1956) Dönemi, Marmara Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- North, D. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- North, Douglass C., (190), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.

- NTV Programı, (2012). Bana Söz Ver Programı: Hamdi Topçu Röportajı. <https://www.youtube.com/watch?v=2fLCQRhoGHA> [17.05.2019].
- OAG, (2018). Megahubs International Index. [https://www.oag.com/hubfs/Free\\_Reports/Megahubs/2018/Megahubs International\\_Index\\_2018.pdf?hsCtaTracking=cb970431-e381-4ada-b54b-b168f98d9eb7%7Cf52e0462-7e9f-4091-a2e7-91d2eda51d07](https://www.oag.com/hubfs/Free_Reports/Megahubs/2018/Megahubs_International_Index_2018.pdf?hsCtaTracking=cb970431-e381-4ada-b54b-b168f98d9eb7%7Cf52e0462-7e9f-4091-a2e7-91d2eda51d07) [19.05.2019].
- O’Connell, J, (2011), “Airlines: An Inherently Turbulent Industry”, *Air Transport in the 21st Century Key Strategic Developments*, (Ed. J.F. O’Connell ve G. Williams), Routledge. 59-97.
- O’Connell, J. F., & Connolly, D. (2017). The strategic evolution of Aer Lingus from a full-service airline to a low-cost carrier and finally positioning itself into a value hybrid airline. *Tourism Economics*, 23(6), 1296-1320.
- Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*, 14(4), 287-309.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- OneWorld Media Press, (2019). <https://www.oneworld.com/news/As-oneworld-marks-its-20th-anniversary-the-global-airline-alliance-unveils-major-benefits-for-customers-and-airlines> [28.04.2019].
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-business models. *Value creation from e-business models*, 1, 65-97.
- Osterwalder, A., (2004). The Business Model Ontology e a Proposition in a Design Science Approach. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A., Parent, C., & Pigneur, Y. (2004). Setting up an Ontology of Business Models. In *CAiSE Workshops* (3) (pp. 319-324) <http://ceur-ws.org/Vol-125/paper27.pdf>.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Campus Verlag GmbH Frankfurt am Main.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Oum, T. H., Park, J.-H., & Zhang, A. (2000). *Globalization and Strategic Alliances : The Case of the Airline Industry* (Vol. 1st ed). New York: Pergamon Press.
- Önder, Ç., & Üsdiken, B. (2016). Kurumsal mantıklar, örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim: Türkiye'de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi, 1947-1980. *METU Studies in Development*, 43(2), 573.
- OnurAir Hakkımızda, (2019). <https://www.onurair.com/tr/kurumsal/detay/Hakkimizda/3/1/0> [16.06.2019].
- Opet, (2019). THY Opet Havacılık Yakıtları A.Ş. <https://www.opet.com.tr/thy-opet-havacilik-yakitlari> [30.05.2019].
- Özbek, T. (2006). USAŞ, 'hava servisi'ni THY-Do&Co'ya bırakıyor. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/usas-hava-servisi-ni-thy-do-co-ya-birakiyor-5148637> [30.05.2019].
- Özen, Ş., & Yeloğlu, H. O. (2006). Bir örgüt kimliği olarak 'holding'adının inşası ve aşınması: Eşanlı kurumsallaşma ve çözülme üzerine bir model önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), 45-84.
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. Örgüt Kuramı.
- Öztürk, G. (2016). Pegasus Airlines. 2nd Istanbul Hub Seminar. Özyeğin University. Istanbul, Turkey. 14th of April, 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=MYKboCst8KY&t=79s> [23.05.2019].
- Öztürk, G. (2018). Pegasus Airlines, "Why Customer Experience?". 4th Istanbul Hub Seminar. Özyeğin University. Istanbul, Turkey. 3rd May 2018. [https://www.youtube.com/watch?v=aecB2m5l\\_4c&t=141s](https://www.youtube.com/watch?v=aecB2m5l_4c&t=141s) [23.05.2019].

- Özseven, M., Danisman, A., & Bingöl, A. S. (2014). Dönüşüm mü, gelişim mi? Kamu hastanelerinin yönetiminde yeni bir kurumsal mantığa doğru. *METU Studies in Development*, 41(2), 119.
- Papatheodorou, A. (2002). Civil aviation regimes and leisure tourism in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 381-388.
- Papatheodorou, A., & Efthymiou, M. (2018). Evolving airline and airport business models. In *The Routledge Companion to Air Transport Management* (pp. 150-164). Routledge.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 125-143.
- Pearson, J., & Merkert, R. (2014). Airlines-within-airlines: a business model moving East. *Journal of Air Transport Management*, 38, 21-26.
- Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*, 47, 179-189.
- Pegasus Basın Duyurusu, (2017). Silah Taşıma Ücretlendirmesi Hakkında. <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/silah-tasima-ucretlendirmesi-hakkinda> [19.05.2019].
- Pegasus Bülten, (2014). Pegasus, Vizede “Eve Servis” Hizmetini Başlattı. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-vizede-eve-servis-hizmetini-baslatti> [23.05.2019].
- Pegasus Bülten, (2015b). Pegasus’tan dünyada bir ilk! Pegasus Cafe’de Artık Multinet Kart İle Ödeme Yapmak Mümkün. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-dunyada-bir-ilk-pegasus-cafede-artik-multinet-kart-ile-odeme-yapmak-mumkun> [23.05.2019].

- Pegasus Basın Bülteni, (2015). Pegasus İle 30 Ülkede Otopark Seçenekleriniz Online Olarak Hizmetinizde. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-ile-30-ulkede-otopark-secenekleriniz-online-olarak-hizmetinizde> [23.05.2019].
- Pegasus Bülten, (2016), Pegasus, ana üssü İstanbul Sabiha Gökçen’de kendi uçakları için yer hizmetlerinin tamamını vermeye başlıyor. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-ana-ussu-istanbul-sabiha-gokcende-kendi-ucaklari-icin-yer-hizmetlerinin-tamamini-vermeye-basliyor> [24.05.2016].
- Pegasus Basın Bülteni, (2017). Pegasus’tan akıllı uçuş paketi Business Flex. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasustan-akilli-ucus-paketi-business-flex> [23.05.2019]
- Pegasus Basın Bülteni, (2018). Pegasus ve Nile Air ortak uçuş anlaşması imzaladı. <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/pegasus-ve-nile-air-ortak-ucus-anlasmasi-imzaladi> [23.05.2019].
- Pegasus Duyuru (2018). 10 Temmuz 2018 Tarihi İtibariyle “Uçak İçi Duty Free” Hizmeti Başlayacaktır. <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/10-temmuz-2018-tarihi-itibariyle-ucak-ici-duty-free-hizmeti-baslayacaktır>. [23.05.2019].
- Pegasus Ekopark Hakkında, (2016). <https://www.flypgs.com/basin-odasi/duyurular/duyuru-detay/ekopark-hakkinda> [22.05.2019].
- Pegasus Filo Bilgisi, (2019), <http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/operasyonel-ve-finansal-veriler/filo-bilgisi> [05.05.2019].
- Pegasus Filo, (2019), <https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/filo> [07.07.2019].
- Pegasus Lounge, (2019). <https://www.flypgs.com/seyahat-hizmetlerimiz/diger-seyahat-hizmetlerimiz/lounge> [23.05.2019].
- Pegasus Ürün İş Modeli, (2019). <http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/tr/hakkimizda/urun-is-modeli> [22.05.2019].
- Pegasus Faaliyet Raporu, (2019). [http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/2018-4-ceyrek-faaliyet-raporu\\_834/view.aspx](http://www.pegasusyatirimciiliskileri.com/medium/image/2018-4-ceyrek-faaliyet-raporu_834/view.aspx) [22.05.2019].

- Pegasus Airlines Reklam, (2017). Ucuz Uçak Bileti Nasıl Alınır? Cevabı bende ;). <https://www.youtube.com/watch?v=h3wNp1-313Q> [10.06.2019]
- Petrol Ofisi Tarihçe, (2019). <https://www.petrolofisi.com.tr/tarihce> [29.05.2019]
- Petrol Piyasası Sektör Raporu, (2008). <http://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu>. [29.05.2019].
- Petrol Piyasası Sektör Raporu, (2009). <http://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu>. [29.05.2019].
- Petrol Piyasası Sektör Raporu, (2017). <http://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu>. [29.05.2019].
- Pereira, B. A., & Caetano, M. (2015). A conceptual business model framework applied to air transport. *Journal of Air Transport Management*, 44, 70-76.
- Pfeffer J. ve Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations*. Standford, CA: Standford Univeristy Press.(1978 tıpkı basım).
- Pfeffer, J. (1972a). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*, 15, 317–330.
- Pfeffer, J. (1972b). Merger as a response to organizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17, 382–394.
- Pfeffer, J. (1972c). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218–228.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative science quarterly*, 349-364.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond management and the worker: The institutional function of management. *Academy of Management Review*, 1(2), 36-46.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory* (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1987). A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations. *Intercorporate relations: The structural analysis of business*, 25-55.

- Pfeffer, J. (2005). Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford University Press, Oxford, UK, 436-459.
- Pfeffer, J., & Leblebici, H. (1973). Executive recruitment and the development of interfirm organizations. *Administrative Science Quarterly*, 449-461.
- Pfeffer, J., & Leong, A. (1977). Resource allocations in United Funds: Examination of power and dependence. *Social Forces*, 55(3), 775-790.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 398-418.
- Piekkari, R., & Welch, C. (2018). The case study in management research: Beyond the positivist legacy of Eisenhardt and Yin. *The Sage handbook of qualitative business and management research methods*, 345-359.
- Pitfield, D. E. (2008). The Southwest effect: A time-series analysis on passengers carried by selected routes and a market share comparison. *Journal of Air Transport Management*, 14(3), 113-122.
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34-40.
- Provan, K. G., Beyer, J. M., & Kruytbosch, C. (1980). Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations. *Administrative science quarterly*, 200-225.
- Rakamlarla Pegasus, (2019). <https://www.flypgs.com/basin-odasi/rakamlar-ile-pegasus> [23.05.2019].
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American journal of sociology*, 108(4), 795-843.
- Reis, V. & Silva, J. (2016). Asssing the air Cargo business models of combination airlines. *Journal of Air Transport Management*, 57, 250-259.
- Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 26.08.2009 tarih ve 2009-1-85 Dosya ve 09-39/981-247 Karar sayılı kararı.



- Resmi Gazete, (1992), SHY 6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nin Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik. 13.07.1992.
- Richards, K. (1996). The effect of Southwest Airlines on US airline markets. *Research in Transportation Economics*, 4, 33-47
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(5-6), 133-144.
- Robertson, P. L., & Foss, N. J. (Eds.). (2000). *Resources, Technology, and Strategy*. Routledge.
- Rogan, M., & Greve, H. R. (2014). Resource dependence dynamics: Partner reactions to mergers. *Organization Science*, 26(1), 239-255.
- Rothkopf, M. (2009). *Innovation in commoditized service industries: an empirical case study analysis in the passenger airline industry* (Vol. 2). LIT Verlag Münster.
- Rothkopf, M. ve Wald, A. (2010), Innovation in the Airline Business, *Introduction to Aviation Management* (Ed. R. Gleich ve A. Wald), 3. Basım, LIT.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Rumelt, R.P. (1984) 'Towards a Strategic Theory of the Firm', in R.B.Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KokpitAero Haber, (2019). Pegasus'un kendi bagajımı kendin ver hizmetine yoğun ilgi. <http://www.kokpit.aero/yogun-ilgi-> [23.05.2019].
- Kozlu, C. (2007). *Bulutların üstüne turmanırken: THY, bir dönüşüm öyküsü*. Remzi Kitabevi.
- Sabah Gazetesi, (2012), THY ALTA'ya üye katıldı. <https://www.sabah.com.tr/turizm/2012/06/12/thy-altaya-uye-katildi> [08.06.2019].
- Sabancı, A. (2006). Kanaltürk İş Dünyasından Programı. <https://www.youtube.com/watch?v=MvrLk9x6NVw> [23.05.2019]
- Sabancı, A. (2010). Ali Sabancı. Başarının İzinde Programı. 21.04.2010. <http://cemkozlu.com.tr/cnn/9> [23.05.2019].

- Sabancı, A. (2013). İş'te Hayat Programı: Ali Sabancı.  
<https://www.youtube.com/watch?v=LL7neAmC3C8> [27.05.2019].
- Sabancı, A. (2016). 3. Girişimcilik Eğitim Serisi. Atılım Üniversitesi Girişimcilik ve İnovasyon Topluluğu. <https://www.youtube.com/watch?v=twNjR6B9fpU> [23.05.2019].
- Sabre Press Release, (2013). Sabre signs multi-year agreement with Pegasus Airlines.  
<https://www.sabre.com/insights/releases/sabre-signs-multi-year-agreement-with-pegasus-airlines/> [08.06.2019].
- Sabre Press Release, (2014). Sabre signs multi-year technology agreement with Turkish Airlines. <https://www.sabre.com/insights/releases/sabre-signs-multi-year-technology-agreement-with-turkish-airlines/> [08.06.2019]
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1994). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Power: Critical Concepts*, 3, 213-231.
- Saldıraner, N. (2016). Türkiye'deki Hava Yolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları İçin Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2015). Toward a theory of business model change. *Business Model Innovation. The Organizational Dimension*, 43-63.
- Sargut, S. ve Özen, Ş. (2010), "Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", *Örgüt Kuramı*, 2. Baskı (Der. A.Selami Sargut & Şükrü Özen) Ankara: İmge Kitabevi.

- Sarılgan, A. E., (2011), Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi için Yapılması Gerekenler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 11, S: 1, 69-88.
- Sayılar, Y., (2013), “Kaynak Bağımlılığı Kuramı”, Örgüt Kuramı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Schmidt, J., & Keil, T. (2013). What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228.
- Schönfelder, W. (2011). CAQDAS and qualitative syllogism logic—NVivo 8 and MAXQDA 10 compared. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 12, No. 1).
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2013). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. USA: Prentice Hall.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- SHGM Duyuru, (2010). <http://web.shgm.gov.tr/tr/genel-duyurular/1361-onemli-duyuru> [27.11.2017].
- SHGM Faaliyet Raporu, (2017)  
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> [05.01.2019].
- SHGM Haber, (2006). Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Özel Sektör Havacılık İşletmelerinin iç hatlarda olduğu gibi dış hatlarda da tarifeli seferler yapabilmesi konusundaki çalışmalarını hızlandırdı. <http://web.shgm.gov.tr/tr/haberler/512->

sivil-havacilik-genel-mudurlugu-ozel-sektor-havacilik-isletmelerinin-ic-hatlarda-oldugu-gibi-dis-hatlarda-da-tarifeli-seferler-yapabilmesi-konusundaki-calismalarini-hizlandirdi [25.11.2006].

SHGM Faaliyet Raporu, (2018).

<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2018.pdf> [22.05.2019].

SHGM Havayolu İşlemeleri Listesi, (2019),  
[http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik\\_isletmeleri/Havayolu\\_isletmeleri.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf) [10.06.2019].

SHGM Uçuş Hatları Teşvik Genelgesi, (2014)  
[http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/genelgeler/Ucus\\_Hatlari\\_Tesvik\\_Genelgesi-2015.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/genelgeler/Ucus_Hatlari_Tesvik_Genelgesi-2015.pdf) [10.06.2019].

SHGM Ekonomik Havaalanı Projesi (2007). <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/204-ekonomik-havaalani-projesi> [10.06.2019].

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.

THY SkyLife, (2009). THY'ye Cepten Ulaşın. <https://www.skylife.com/tr/2009-12/thy-ye-cepten-ulasin> [08.06.2019].

SkyLife, (2015), Türk Hava Yolları Ve Lot Polonya Hava Yolları Bağlarını Güçlendiriyor. <https://www.skylife.com/tr/2015-09/turk-hava-yollari-ve-lot-polonya-hava-yollari-baglarini-guclendiriyor> [17.05.2019].

SkyLife, (2017), Brüksel Merkezli Havayolu Birliği Aıre'nin Tanıtımı, Türk Hava Yolları'nın da Temsili İle Brüksel'deki 'Havacılık Harp Tarihi Kraliyet Müzesi'nde Gerçekleştirildi. <https://www.skylife.com/tr/2017-07/19-havayolundan-onemli-is-birligi> [27.05.2019].

Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63.

Snihur, Y., & Zott, C. (2013). Legitimacy without imitation: How to achieve robust business model innovation. *In 35th DRUID Celebration Conference*. pp. 1-35.

- Snihur, Y., & Zott, C. (2019). The Genesis and Metamorphosis of Novelty Imprints: How Business Model Innovation Emerges in Young Ventures. *Academy of Management Journal*, (in press).
- Sohl, T., & Vroom, G. (2014). Business model diversification, resource relatedness, and firm performance. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 10894).
- Stake, R. E. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press.
- Štrach, P., & Everett, A. M. (2008). Transforming research case studies into teaching cases. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(3), 199-214.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Suhomlinova, O. 1999. Constructive destruction: Transformation of Russian state-owned construction enterprises during market transition. *Organisation Studies*, 20: 451-484.
- Sund, K. J., Villarroel, J. A., & Bogers, M. (2014). Organizational aspects of business model innovation: the case of the european postal industry. *In Academy of management proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 11099). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sunexpress Basın Bülteni, (2013). İzmir – Salalah uçuşu başladı, <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/basin-odasi/basin-bueltenleri/izmir-salalah-ucusu-basladi/> [16.05.2019].
- SunExpress Şirket Profili, (2019), <https://www.sunexpress.com/tr/sirket/sunexpress-duenyasi/sirket-profil/> [03.05.2019].
- Şengür, F. K. ve Şengür, Y.,(2012) "Havayolu İş Modelleri: Kavramsal Bir Analiz". 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*; 24-26 Mayıs 2012, İzmir.
- Şikago Konvansiyonu (1944)  
[https://www.icao.int/publications/Documents/7300\\_orig.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/7300_orig.pdf) [03.05.2018]
- Tailwind, (2019), <https://www.tailwind.com.tr/bilgi-toplumu-hizmeti> [10.06.2019].

- Taneja, N. K., (2004). *Simpli Flying Optimizing the Airline Business Model*, Ashgate. New York.
- Taşçı, D., & Yalçınkaya, A. (2015). Havayolu Sektöründe Yeni Bir İş Modeli: Bağlı Düşük Maliyetli Havayolu (Airline Within Airline) Modeli Ve Anadolujet Örneği Bağlamında Bir Karşılaştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 177-201.
- TBMM 577, (2000).  
<https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d21/c058/tbmm21058079ss0577.pdf> [29.05.2019].
- Teece, D.J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, 172-194.
- The History of Southwest, 2018, <https://www.swamedia.com/pages/1966-to-1971> [02.03.2018].
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. OUP Oxford.
- THT 1995 Yılı Raporu, (1995), Türk Hava Taşımacılığı (THT) 1995 Yılı Raporu, T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Yayını.
- THY Basın Açıklaması, (2018a). Türk Hava Yolları, Star İttifakı'na üyeliğinin 10. yılını kutluyor.<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/haberler-ve-basın-bultenleri/index.html?p=41> [18.05.2019].

- THY Basın Açıklaması, (2018b). Silah Taşıma Hizmeti Hakkında. <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/haberler-ve-basin-bultenleri/index.html?p=44> [18.05.2019].
- THY Basın Bülteni, (2019). ‘Büyük Göç’ önemli ölçüde tamamlandı... <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/haberler-ve-basin-bultenleri/index.html?p=4> , 6.4.2019 [09.06.2019].
- THY Birinci Hesap Yılı, (1956). THY Yayınları.
- THY Ek Hizmetler, (2019). <https://www.turkishairlines.com/tr-int/ek-hizmetler/> [11.05.2019]
- THY Fact Sheet, (2017). <https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/fact-sheet-31-12-2017.pdf> [19.05.2019]
- THY Filo Yapısı (2019), <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-veriler/filo> [13.05.2019].
- THY Grup Şirketler, (2019). <https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/grup-sirketleri> [17.05.2019].
- THY Grup Şirketleri, (2019). <https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/grup-sirketleri> [18.05.2019].
- THY İş Ortakları, (2019) <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/ucak-bileti/is-ortaklari/index.html> [06.05.2019].
- THY KAP Duyurusu, <https://www.kap.org.tr/tr/BildirimPdf/713751> [19.05.2019].
- THY Mobil Uygulamalarımız. (2019). <https://www.turkishairlines.com/tr-int/ucak-bileti/ucus-deneyimi/mobil-uygulamalarimiz/> [08.06.2019]
- THY Vizyon & Misyon, (2019). <https://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/vizyon--misyon> [18.05.2019].
- THY Özel Durum Açıklamaları, (2010). <https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/2010-ozel-durum-aciklamalari> [16.05.2019].

- THY Özel Durum Açıklamaları, (2011).  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/2011-ozel-durum-aciklamalari> [16.05.2019].
- THY Özel Durum Açıklaması, (2012). 01.06.2012 tarihli Özel Durum Açıklaması.  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/2012-ozel-durum-aciklamasi> [17.05.2019].
- THY Özel Durum Açıklaması, (2015),  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/14-08-2015-ozel-durum-aciklamasi-190> [17.05.2019].
- THY Özel Durum Açıklaması, (2008).  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/2008-ozel-durum-aciklamalari> [19.05.2019].
- THY Özel Durum Açıklaması, (2009).  
<https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/detail/2009-ozel-durum-aciklamalari> [19.05.2019].
- THY Özet Bilgi, (2017).  
<https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/download/ozet-bilgi-31-12-2017.pdf> [19.05.2019].
- THY Seyahat Deneyimi, 2019, <https://www.turkishairlines.com/tr-int/ucak-bileti/ucus-deneyimi/> [11.05.2019].
- THY Sunumu, (2019).  
[https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR\\_PRESENTATION\\_1Q2019TR\\_vF2.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/ThyInvestorRelations/IR_PRESENTATION_1Q2019TR_vF2.pdf) [22.05.2019]
- THY Sonuç Özeti, (2015).  
<https://www.kap.org.tr/en/ek-indir/4028328c5b3ef438015bd9c566b2279a>  
[14.05.2019].
- THY Yıllık Raporu, (1988). THY Yayınları.
- THY Yıllık Rapor, (2001). THY Yayınları.
- THY Yıllık Raporu, (2008a). THY Yayınları.
- THY Yıllık Raporu, (2009). THY Yayınları.



- THY Yıllık Raporu, (2010). THY Yayınları.
- THY Yıllık Raporu, (2016). THY Yayınları.
- THY Yıllık Raporu, (2017). THY Yayınları.
- THY Faaliyet Raporu, (2018). THY Yayınları.
- THY Ücret Koşulları, (2019). <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/bilgi-edin/ucret-kosullari/?#tcm92-18230> [21.12.2018].
- THY (2018). 85 Yıldır İyi Uçuşlar. İstanbul: Turkuaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş.
- THY. (2008b). 75. yılında Türk Hava Yolları (1933-2008). İstanbul: Türk Hava Yolları.
- TİM 2017, [http://www.tim.org.tr/files/downloads/Raporlar/T%C4%B0M\\_2017\\_2018\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](http://www.tim.org.tr/files/downloads/Raporlar/T%C4%B0M_2017_2018_Faaliyet_Raporu.pdf) [21.12.2018].
- Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A, (2007), 1 Haziran 2007 tarihli Resmi Gazete, Sayı: 26539.
- Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği-SHY-6A, (2017), [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-6A\\_240317.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/mevzuat/sektorel/yonetmelikler/SHY-6A_240317.pdf) [E.T.04.05.2018]
- TİM, 2018. <http://www.tim.org.tr/tr/basin-odasi-gundem-500-buyuk-hizmet-ihracatcisi-odulleri-sahiplerini-buldu.html> [22.12.2018].
- Topçu, H. (2019). *Yerel'den Global'e THY'nin Yükseliş Dönemi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Tretheway, M. W. (2004). Distortions of airline revenues: why the network airline business model is broken. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 3-14.
- Tsoukalas, G., Belobaba, P., & Swelbar, W. (2008). Cost convergence in the US airline industry: An analysis of unit costs 1995–2006. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), 179-187.
- Tuncel, A., Özkul, E., & Güngör, A. (2016) Havayolu Yolcu Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemelerin Yolcular Tarafından Değerlendirilmesi: İstanbul Atatürk Havalimanında Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. C: 7, S: 13.

- Turizm Günlüğü, (2019). Pegasus'tan Hotels.com ve Airbnb iş birliği. <https://www.turizmgunlugu.com/2019/05/09/pegasustan-hotels-com-ve-airbnb-is-birligi/> [23.05.2019].
- Turkish Airlines Lounge, (2019). <https://www.turkishairlines.com/tr-tr/bilgi-edin/turkish-airlines-loungelarindan-miles-and-smiles-uyesi-olarak-faydalanabilir-miyim/> [15.05.2019].
- Turkish Airlines Lounges, (2019). <https://www.turkishairlines.com/tr-int/istanbul-havalimani/turkish-airlines-lounge/index.html>. [11.05.2019].
- Turkish Technic Tarihçe, (2019). <https://turkishtechnic.com/TR/Hakkimizda/Tarihce> [19.05.2019].
- Türkiye'de Ulaşım, 3 (1987) TC Ulaştırma Bakanlığı.
- Türkiye Petrol Piyasası Raporu 2005-2006, <http://www.epdk.gov.tr/Detay/Icerik/3-0-107/yillik-sektor-raporu> [29.05.2009].
- Ulucan, A. Ve Tarım, Ş. A. (1997). Petrol Ürünlerinin Deniz Yolu ile Taşınmasında Maliyet Minimizasyonu: “Petrol Ofisi A.Ş.” için Karışık Tamsayı Programlaam Uygulaması. *H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 15, Sayı 1. 189-197.*
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Urban, M. ve Klemm, M. (2016), Business Model Evolution in the Air Transport Sector: An Analysis of New Business Model Clusters, Air Transport Research Society Conference.
- Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*.
- Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*.

- Üsdiken, B (2010), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yakaşımı” *Örgüt Kuramı*, 2. Baskı (Der. A.Selami Sargut & Şükrü Özen) Ankara: İmge Kitabevi.
- Üsdiken, B. ve Leblebici, H. (2009). Örgüt teorisi, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı: Örgüt Psikolojisi*, Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran (Ed.), İstanbul:Literatür Yayıncılık.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management studies*, 41(1), 1-35.
- Vasigh, B., Fleming, K. Ve Tacker, T., (2018), *Introduction to Air Transport Economics From Theory to Applications*, 3. Basım, Routledge, New York.
- Vaskelainen, T., & Münzel, K. (2017). The Effect of Institutional Logics on Business Model Development in the Sharing Economy: The Case of German Carsharing Services. *Academy of Management Discoveries*, amd-2016.
- Vespermann J. ve Holztrattner, S. (2015), The Air Transport System, *Introduction to Aviation Management* (Ed. R. Gleich ve A. Wald), 3. Basım, LIT.
- Vowles, T. M. (2001). The “Southwest Effect” in multi-airport regions. *Journal of Air Transport Management*, 7(4), 251-258.
- Vural, F. (2017). *Besim Tibuk Yarını Yaşayan Adam*. İstanbul: Net Kitap
- Walulik, J. (2016). At the core of airline foreign investment restrictions: A study of 121 countries. *Transport Policy*, 49, 234-251.
- Weber, Max (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, London: Oxford university Press.
- Wensveen, J. G., & Leick, R. (2009). The long-haul low-cost carrier: A unique business model. *Journal of Air Transport Management*, 15(3), 127-133.
- Whyte, R. Ve Lohmann, G. (2016), “Airline Business Models”, Air Transport Management International Perspective. (Ed. Lucy Budd ve Stephen Ison), Routledge.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.

- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Wittmer A. & Bieger, T. (2011). Fundamentals and Structure of Aviation Systems. *Aviation Systems Management of the Integrated Aviation Value Chain* (Ed. A.Wittmer, T. Bieger & R. Müller) Springer, Berlin, Heidelberg.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: Past, present and future. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London, England: SAGE.
- Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.
- Wu, X., Zhao, Z., & Zhou, B. (2019). Legitimacy in Adaptive Business Model Innovation: An Investigation of Academic Ebook Platforms in China. *Emerging Markets Finance and Trade*. 719–742.
- Yalçinkaya, A. (2018). *Devlet, aktör ve değişim: 1983-2013 yılları arası Türk havayolu taşımacılığı alanında kurumsal değişim*. Anadolu Üniversitesi SBE: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yalçinkaya, A. (2019). Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Devlet Müdahaleleri (1933-2006), *Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi-CTAD*, Yıl:15, Sayı: 29 (Bahar 2019), s. 405-442.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Şeçkin Yayınları.
- Yıldız, G. (2018), Yenilenen uçuş programı Pegasus Plus artık "Pegasus BolBol", <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/ulasim/yenilenen-ucus-programi-pegasus-plus-artik-pegasus-bolbol/645776> [16.04.2019]

- Zimmerman, M. A., ve Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.



## EKLER

### Ek 1: Görüşme Soruları Listesi

İş Modeli Alt Boyutlar	Sorular
<b>1. Ürün / Hizmet</b>	Müşteriye ne sunuyorsunuz? Hangi ihtiyacını karşılıyorsunuz? Hangi sorununu çözüyorsunuz?
	Yolcu taşımacılığı dışında sunduğunuz ürünler/hizmetler nelerdir?
	Sunulan ürün ve hizmetler tariheniz düşünüldüğünde değişmiş midir? (neden, ne zaman, nasıl)
	Sunduğunuz ürün/hizmet çeşitliliğine nasıl karar veriyorsunuz?
<b>2. Müşteri</b>	İşletmeniz kimin için değer yaratmaktadır?
	Sizin için en önemli müşteri kimdir? Zamanla müşteri profili değişti mi?
	Müşteriler için hangi ilişkiler kuruldu? Ne kadar maliyetlidir? (uzun süreli ilişkiler: bonus program gibi)
	Müşterilere hangi dağıtım kanalları vasıtasıyla erişilmektedir?
	Dağıtım kanallarının hangisi en etkilidir? (Neden, ne zamandan beri)
<b>3. Altyapı</b>	Ürün ve hizmetleriniz için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır? En önemli kaynak sizce nedir?
	Dağıtım kanalları için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır? En önemli kaynak sizce nedir?
	Müşteri ilişkileri için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır? En önemli kaynak sizce nedir?
	Gelir akışı için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır? En önemli kaynak sizce nedir?
	İhtiyaç duyduğunuz kaynakları nasıl temin ediyorsunuz?
	Tedarikçileriniz kimlerdir?
	Tedarikçiler hangi anahtar/önemli faaliyetlerde bulunmaktadır?
	Size üstünlük kazandıran, rakipleriniz arasında sizi öne çıkaran faaliyetlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
	Faaliyetlerinizi kendiniz mi yapıyorsunuz kurduğunuz işbirlikler var mı? Varsa işbirlikleri size ne kazandırıyor?
	İşbirliklerin, ortak girişimlerin olumlu ve olumsuz yanları sizce nedir?

**Ek 1: Görüşme Soruları Listesi (devamı)**

<b>İş Modeli Alt Boyutlar</b>	<b>Sorular</b>
<b>3. Altyapı (devamı)</b>	Sürdürülemeyen işbirlikleriniz oldu mu? Neden başarılı olmadı sizce?
	Hangi faaliyetlerinizi zamanla değiştirdiniz? Yenilediniz?
<b>4. Kazanç</b>	Müşteriler sizin sunduğunuz hangi değerleri için ödeme yapmaya isteklilerdir?
	Nasıl ödeme yapmayı tercih ediyorlar?
	Hangisi en önemli maliyettir?
	Hangi kaynaklar en pahalıdır?
<b>Genel Sorular</b>	
İş modeli sizce nedir, işletmenizin uygulamakta olduğu iş modelini nasıl tarif edersiniz?	
Sizce işletmenizin sahip olduğu iş modelini nasıl tercih etmiştir?	
Sizce işletmeniz zamanla değişti mi? Nasıl?	
Sizce dünyada iş modelleri değişiyor mu? Türkiye’de değişen iş modelleri var mı? Bunlar nasıl değişmiştir?	
Sizce iş modeliniz kuruluş aşamasındaki iş modeli dikkate alındığında değişmiş midir? Nasıl? Ne zaman?	
İş modeli değişikliğine etki eden faktörler sizce nelerdir?	
Dünyada takip ettiğiniz bir havayolu var mı? Neden?	
Ürün, hizmet, dağıtım kanalları veya gelir elde etme yöntemlerine yönelik kararları nasıl alıyorsunuz? Burada önemli görülen unsurlar nelerdir?	

**Kaynak:** Urban ve diğ., 2018; Gassmann ve diğ., 2014; Osterwalder ve Pigneur, 2010; Morris ve diğ., 2005; Bieger ve diğ.; 2002’den yararlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

## Ek 2: Katılımcı Bilgilendirme Formu

**Katılımcı Adı Soyadı:**

**Çalıştığı İşletme:**

**Görüşme Tarihi:**

**Görüşme Saati:**

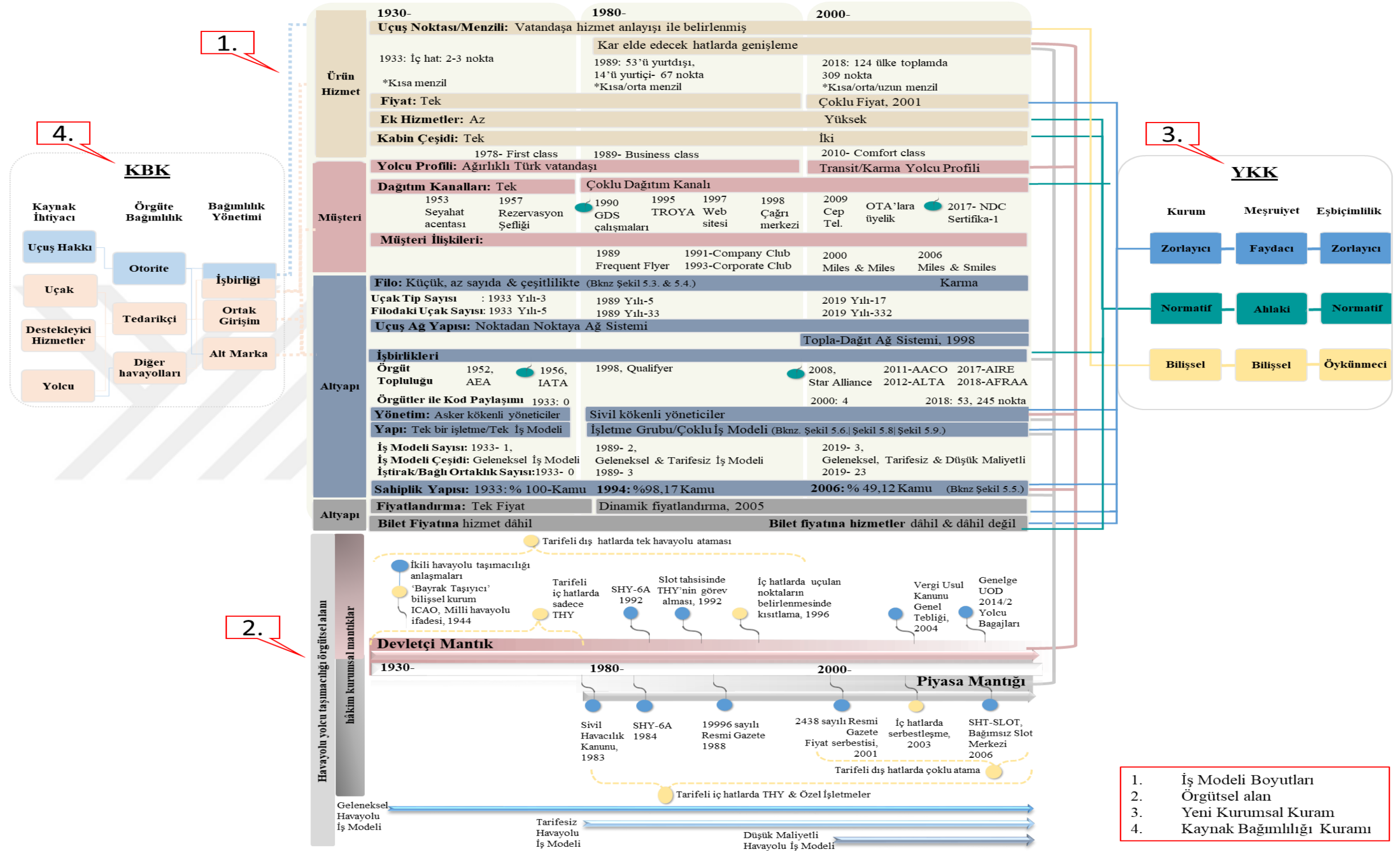
**Görüşme Yeri:**

**“Kurumsal Unsurların ve Kaynak Bağımlılıklarının Havayolu İş Modeli Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş. Örnekleri” isimli çalışma kapsamında kullanılan katılımcı bilgilendirme formu**

Merhabalar. Öncelikle, doktora tezim kapsamında görüşmeyi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. “*Kurumsal Unsurların ve Kaynak Bağımlılıklarının Havayolu İş Modeli Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş. Örnekleri*” isimli doktora tezimde ülkemizde havayolu taşımacılığı sektöründe güçlü aktör olan Türk Hava Yolları A.Ş./ Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş. iş modelinin değişimini analiz etmeye çalışmaktayım. Kuruluş tarihlerinden itibaren iş modellerinde yaşanan değişimde rol oynayan unsurlarının neler olduğunun, iş modellerinin nasıl ve neden değiştiğinin ortaya koyulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, örgütte kilit rol oynayan yönetici, müdür, başkan ve bakan vb. gibi üst düzey temsilcilerle görüşmeler yaparak; döneme ilişkin görüş ve önerilerinden yararlanmaya çalışmaktayım. Tezimin kapsamında gerçekleştireceğim tüm görüşmelerde elde edilen bilgiler, sadece akademik amaçla kullanılacak, kişisel bilgiler anonimleştirecek ve gizli tutularak üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Görüşme yaklaşık olarak bir, bir buçuk saat sürecektir. Verilerin doğru ve unutulmadan aktarılması için izniniz olursa görüşmede ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt yapılacaktır. Böylelikle, hem zamanı daha etkili şekilde kullanmış, hem de görüşme bilgilerini daha detaylı şekilde elde etmiş olacağız. İsteddiğiniz bir an görüşmeden çekilebilir ve/veya herhangi bir soruya yanıt vermeyebilirsiniz. Müsaadeniz olursa, sorulara geçmek istiyorum.

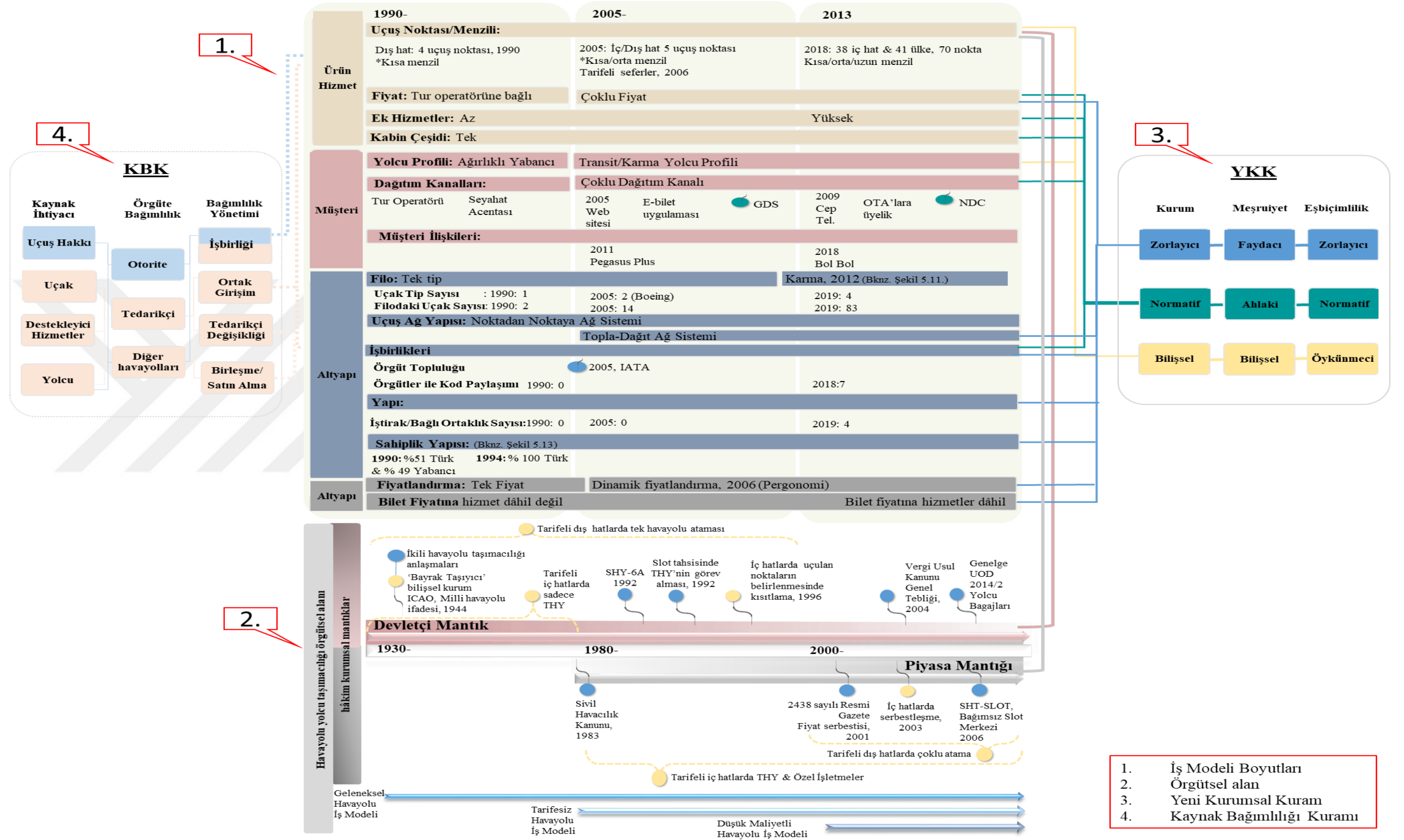


Ek 3: Türk Hava Yolları A.Ş. İş Modeli Değişimi



Kaynak: Yalçinkaya, 2019; Thornton ve diğ. 2012; Gerede, 2011; Scott, 2008; Göktepe, 2007; Elçin ve diğ., 2007; Hassu, 2004; Korul ve Küçükönel, 2003, Pfeffer ve Salancik, 1978/2003; Ekdi ve diğ., 2002 ve çalışma kapsamında elde edilen verilerden yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Ek 4: Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. İş Modeli Değişimi**



**Kaynak:** Yalçinkaya, 2019; Thornton ve diğ. 2012; Gerede, 2011; Scott, 2008; Göktepe, 2007; Elçin ve diğ., 2007; Hassu, 2004; Korul ve Küçükönel, 2003; Pfeffer ve Salancik, 1978/2003; Ekdi ve diğ., 2002 ve çalışma kapsamında elde edilen verilerden yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

## ÖZGEÇMİŞ

**İsim Soyisim** Leyla Adiloğlu-Yalçinkaya  
**Doğum Yeri** Priştine/Kosova  
**İletişim** [leyla.adiloglu@gmail.com](mailto:leyla.adiloglu@gmail.com) / [leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr](mailto:leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr)

### Eğitim

**2014-2019** Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı  
Eskişehir, Türkiye

**2009-2011** Uluslararası İşletmecilik Tezli Yüksek Lisans  
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-İşletme Anabilim Dalı  
İstanbul, Türkiye

**2004-2009** Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği  
Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu  
Eskişehir, Türkiye

### İş

**2016-** Öğretim Görevlisi  
Özyeğin Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

**2015-** Uyumluluk İzleme ve Emniyet Yönetim Sistemi Yöneticisi  
Özyeğin Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

**2014-** İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Kurulu Üyesi  
Özyeğin Üniversitesi

**2011-2015** Kalite Uzmanı  
Özyeğin Üniversitesi  
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

### Verilen Dersler:

**2017-2018 Güz-devam ediyor** Havaalanı Yönetimi ve Pazarlama

**2014-2015 Bahar-devam ediyor** Emniyet Yönetim Sistemi

## Çalışmalar

- Adiloğlu-Yalçinkaya, L. & Besler, S. (2019). Evolution of Airline Business Models: The Case of Pegasus Airlines. *11th International Conference The Economies of the Balkan and the Eastern European Countries in the changing World*. Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania. May 10-12, 2019.
- Baranskaitė, E. ve Adiloğlu-Yalçinkaya, L. (2018). "Tourism sector transformations and the importance of innovations: Case Studies of Top Busiest Airports in the World". *14th International Strategic Management Conference*, Prague-Czechia. 12-14 July 2018.
- Adiloğlu-Yalçinkaya, L. ve Besler, S. (2018), Türk Hava Yolu Grubu'nda Çeşitlendirme Stratejilerinin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci (1990-2018), *International Conference on Empirical Economics and Social Sciences*, Bandırma, Turkey. 27th-28th June, 2018.
- Üçler, Ç. ve Adiloğlu-Yalçinkaya, L., (2018), Innovation management system: what is & how to establish it. *A Critical Review of Social Sciences: Theory and Practice*.
- Üçler, Ç. ve Adiloğlu-Yalçinkaya, L., (2018), İnovasyon Yönetim Sistemi: Nedir ve Nasıl Kurulabilir? *Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, Antalya, Türkiye. 11-13 Mayıs 2018.
- Adiloğlu, L. ve Yalçinkaya, A. (2015), "Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü: Makro-Kurumsal ve Tarihsel Yaklaşım Bağlamında Bir İnceleme", *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla. 14.05.2015 - 16.05.2015.
- Yalçinkaya, A. ve Adiloğlu, L. (2015), Devlete Bağlı İş Sisteminde Girişimcilik: Nuri Demirağ'ın Girişimci Olarak Ortaya Çıkışı, Yükselişi ve Düşüşü, *14. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, ODTU, Ankara. (23.11.2015 -25.11.2015).
- Adiloğlu, L., Küçükönel, H. ve Yalçinkaya, A., (2014), "The Evolution of Turkish Airlines' Business Model: From Traditional to Aviation Business", *Air Transport Research Society World Conference*, Bordeaux, France., 17-20 July, 2014.
- Yalçinkaya, A. ve Adiloğlu, L., (2014), Havacılıkta Kümelenme Anlayışı ve Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Örneği", *İşletme Bilimi Dergisi*. Cilt:2 Sayı:1.
- Adiloğlu, L. ve Soran, S.(2014), Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *İşletme Yönetiminde Modern Yaklaşımlar*, Ankara: Sonçağ Yayıncılık Mat. Ltd. Şti.
- Küçükönel, H., Oktal, H. ve Adiloğlu, L., (2013), Airport Network In Turkey: How To Increase Its Efficiency, *Air Transport Research Society World Conference*, Bergamo, Italy. June 26-29, 2013.
- Adiloğlu, L., Deliorman R.B. ve Özşahin, M., (2012), The Effect of Work-Family Conflict on Work Stress and Job Satisfaction: Research on Turkey Airline Pilots' Association, *8th International Strategic Management Conference*, Barcelona, Spain. June 21-23, 2012.
- Soran, S., Kılıç, A O. ve Adiloğlu, L., (2012), Demografik Faktörlerin Kariyer Değerlerine Etkisi: Sivil Havacılık Yükseköğretiminde Öğrenim Gören Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma, *1. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi*, İzmir. 20- 22 Aralık 2012.
- Adiloğlu, L. ve Yalçinkaya, A., (2012), "Havacılıkta Kümelenme Anlayışı ve Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Örneği", *International SME Congress*, Ankara. 23.05.2012 -24.05.2012.
- Adiloğlu, L. ve Yalçinkaya, A., (2012), "Türkiye'de Lisans Düzeyindeki Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği (SHUI) Eğitim Sisteminin Yapısı ve Analizi", *3rd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Antalya 26.04.2012 -28.04.2012.
- Adiller, L. ve Yalçinkaya, A.,(2011), "Havayolu İşletmelerinde Benchmarking: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Uygulama". *9th International Conference On Knowledge, Economy & Management Proceedings*. Sarajevo-Bosnia & Herzegovina. 23.06.2011 - 25.06.2011.
- Adiller, L., Yalçinkaya, A. ve Durmaz, V., (2011), "Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans". *9th International Conference On Knowledge, Economy & Management Proceedings*, Sarajevo-Bosnia & Herzegovina 23.06.2011 - 25.06.2011.
- Adiller, L. ve Durmaz, V., (2011), "Havayolu İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye'de Faaliyet Gösteren Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma", *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Çanakkale. 26.05.2011 -28.05.2011.
- Korul, V. ve Adiller, L., (2010), "Outsourcing in Air Transportation Industry: The Case of Turkish Airlines", *5th International Scientific Conference Theoretical and Practical Issues in Transport Pardubice*. February 11th -12th, 2010. University of Pardubice, Jan Perner Transport Faculty.