

**REKABET GERİLİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR ÜZERİNE TÜRKİYE İÇ
HAT HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI PAZARINDA BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet YAŞAR

Eskişehir, 2016

**REKABET GERİLİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR ÜZERİNE TÜRKİYE İÇ
HAT HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI PAZARINDA BİR UYGULAMA**

MEHMET YAŞAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D.

Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet YAŞAR'ın "Rekabet Gerilimini Etkileyen Unsurlar Üzerine Türkiye İç Hat Havayolu Taşımacılığı Pazarında Bir Uygulama" başlıklı tezi 20 Temmuz 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ender GEREDE

Üye : Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ

Üye : Yrd.Doç.Dr.Vahap ÖNEN

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

REKABET GERİLİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR ÜZERİNE TÜRKİYE İÇ HAT HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI PAZARINDA BİR UYGULAMA

Mehmet YAŞAR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2016

Danışman: Doç. Dr. Ender GEREDE

Rakip analizi, pazar içerisinde yer alan firmaların her birinin farklı kaynak donatımlarına sahip olduğu ve rekabet halinde olunan pazarların da farklı özellikler gösterdiği varsayımlarından hareketle oluşturulmuş bir analiz aracıdır. Buna göre, pazar içerisinde yer alan firmaların kaynakları ve firmaların rekabet halinde olduğu pazarlar da kendi içerisinde farklılıklar gösterecektir. İşte bu noktadan hareketle bu araştırma rekabet edilen pazarların benzerlik derecesini ölçen pazar ortaklığı ile kaynakların benzerlik derecesini ölçen kaynak benzerliğinin firmaların rekabet algılarında etkili olup olmadığını Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında yer alan firmalar üzerinde test etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla söz konusu bağlam içerisinde rekabet dinamikleri alanının sunmuş olduğu varsayımların ülkemiz iç hatlar havayolu pazarında işlerlik durumunun ortaya konması hedeflenmektedir. Rakip analizi her bir firmanın gözünden ayrı ayrı yapılmaktadır. Böylelikle firmaların birbirlerine bakış açıları farklılık gösterecektir. Bu bağlamda, firmalar arasındaki rekabetin simetrik bir görünümde olmadığını savunan rekabet asimetrisinin iç hatlar havayolu pazarında yer alan firmalar arasında var olup olmadığının ortaya konması da çalışmanın amaçları arasındadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma iç ve dış paydaşlara uygulanan birincil veriler (anket) ve otoriteler tarafından sağlanan ikincil verilerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Sonuç olarak algılanan rekabet gerilimi ile pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, piyasa yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve rekabet geriliminin farklı boyutları altında gerilimi açıklayan farklı modeller elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Rekabet, Rekabet Dinamikleri, Algılanan Rekabet Gerilimi, Rakip Analizi

ABSTRACT

A STUDY OF FACTORS THAT AFFECT COMPETITIVE TENSION AN APPLICATION IN TURKISH DOMESTIC AIR TRANSPORTATION MARKET

Mehmet YAŞAR

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2016

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ender GEREDE

Competitor analysis is an analysis tool which was comprised under the assumptions that each firm in the market has different resource endowments and competing market shows different characteristics. Accordingly, firms' resources in the market and competing markets vary in their entirety. The aim of this study is to test whether market commonality and resource similarity degrees affect firms' competitive perceptions on the firms competing in Turkish domestic air transportation market. For this purpose, it is aimed to reveal whether competitive dynamics assumptions work in Turkish domestic airline market. Competitor analysis is conducted for each firms' sides. Therefore, firms' viewpoints vary. In this context, another aim of this study is to reveal whether asymmetry of competition exist among firms competing in domestic airline market. Quantitative research methods are performed in this research. Data's of this study are consisted of primary data (survey) which were conducted on internal and external stakeholders and secondary data which were supplied by authorities. Consequently, there is a significant relationship between perceived competitive tension and market commonality, resource similarity, market concentration and competitive asymmetry and different models which explain competition tension under different aspects were obtained.

Keywords: Strategic Management, Competition, Competitive Dynamics, Perceived Competitive Tension, Competitor Analysis

ÖNSÖZ

Hem akademik anlamda hem de hayata dair öğretmiş olduğu şeyler ile bugünlere gelmemde büyük yeri olan; nazik tavrı ve sabırlı yaklaşımı ile beni her zaman destekleyen, yeri geldiğinde bir abi samimiyetini kendisinde gördüğüm, bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde çok büyük emekleri olan ve birlikte çalışmaktan gurur duyduğum çok değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Ender GEREDE'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yapmış oldukları önemli katkılarla araştırmaya destek veren Koç Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Birgül ARSLAN'a, Gelişim Üniversitesi öğretim üyesi Yard. Doç. Dr. Ertan GÜNDÜZ'e çok teşekkür ederim. Ayrıca Anadolu Üniversitesi Öğretim üyesi Doç. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE hocama da bana olan inancını her daim hissettirdiği ve tarafıma karşı sergilemiş olduğu arkadaşça tavrından ötürü teşekkürü borç bilirim. Bu araştırma ile birlikte yaşamımda yeri doldurulması zor bir kişi daha kazanmış olmanın mutluluğunu hissettiğimi belirtmek isterim.

Tezimin oluşum aşamasında benden desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Arş. Gör. Emircan ÖZDEMİR'e, Arş. Gör. Temel Caner USTAÖMER'e, Arş. Gör. Kasım KİRACI'ya, Arş. Gör. Veysi ASKER'e, Arş. Gör. Gökhan TANRIVERDİ'ye ve burada adını sayamadığım Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi'ndeki Araştırma Görevlisi arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim.

Hayatıma lisans eğitimimden itibaren dâhil olan ancak her biri ömrümün sonuna kadar hayatımda yer alacak arkadaşlarımdan en başta Erdem İsmail ŞAHİN ve Berna CİVELEK'e vermiş oldukları maddi manevi destekleri için teşekkür ederim. Ayrıca Ferhat AKSOY, Arif TÜRKEN, Hasan ADANIR ve adını sayamadığım diğer arkadaşlarıma da vermiş oldukları desteklerden dolayı çok teşekkür ederim.

Tezimin her anına şahitlik eden, her durumda bana inanan ve destekleyen başta biricik annem olmak üzere değerli aileme göstermiş oldukları sabır, destek ve sevgileri için çok teşekkür ederim; aile üyelerimin her birinin ayrı ayrı varlığı ve yaşattıkları her an için minnettarım. Anneciğim, babacığım ve erkek kardeşim Harun ve son olarak saflığın en güzel hali ablam Elif... Hepiniz iyi ki varsınız.

Mehmet YAŞAR

Eskişehir, 2016

20/07/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Mehmet YAŞAR

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Stratejik Yönetime İlişkin Temel Kavramlar	3
1.1.1 Strateji kavramı.....	3
1.1.2 Stratejik niyet ve stratejik düşünme.....	9
1.1.3 Stratejik yönetim	10
1.1.4 Rekabet stratejilerine ilişkin yaklaşımlar.....	13
1.4.1.1 Pozisyon Okulu.....	13
1.4.2.2 Kaynaklara dayalı okul.....	14
1.1.5 İşletme düzeyi strateji paradoksları	15
1.1.5.1 Pazarlar paradoksu	15
1.1.5.2 Kaynaklar paradoksu.....	16
1.2 Rekabet Dinamiklerine İlişkin Temel Kavramlar	17
1.2.1 Rekabet kavramı	17
1.2.2 Rekabet üstünlüğü kazanımında stratejik paradigmlar	18
1.2.2.1 Neoklasik iktisatta rekabet teorileri	19

1.2.2.2 Endüstriyel örgüt teorisi içerisinde Yapı-Davranış-Performans paradigması.....	20
1.2.2.3 Endüstriyel örgüt teorisi içinde oyun teorisi yaklaşımı.....	21
1.2.2.4 Dinamik rekabet teorileri içerisinde Schumpeteryan görüş	22
1.2.2.5 Evrimsel ekonomi	24
1.2.3 Rakip ve rekabetçi davranış kavramı.....	24
1.2.4 Çoklu pazar ilişkisi	25
1.2.5 Pazar yoğunlaşması	26
1.2.5.1 Yoğunlaşma ve pazar yapıları	26
1.2.5.2 Yoğunlaşmanın ölçülmesi.....	28
1.2.6 Rekabet asimetrisi ve gerilimi.....	30
1.3 Firmalar arası rekabet modeli	33
1.3.1 Rakip Analizi	37
1.3.1.1 Pazar ortaklığı	38
1.3.1.2 Kaynak benzerliği.....	41
1.3.2 Rekabetçi davranışların öncülleri.....	42
1.3.3 Firmalar arası rekabet	47
1.3.3.1 Saldırı eğilimi.....	47
1.3.3.2 Karşı saldırı (misilleme) eğilimi	51
1.3.4 Çıktılar	53
1.4 Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	54
1.5 Araştırmanın Amacı.....	61
1.6 Araştırmanın Önemi	61
1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları	62
2. YÖNTEM.....	64
2.1 Araştırmanın Deseni ve Modeli	64
2.1.1 Hipotezler	66

2.1.2 Değişkenlerin tanımlanması.....	68
2.1.2.1 Bağımsız değişkenler	69
2.1.2.2 Bağımlı değişken.....	72
2.2 Evren ve Örneklem	73
2.3 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	76
2.4 Verilerin Analizi.....	77
3. BULGULAR VE YORUMLAR.....	79
3.1 Birincil ve İkincil Verilere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
3.1.1 İkincil verilere ait tanımlayıcı istatistikler	80
3.1.2 Birincil verilere ait tanımlayıcı istatistikler.....	85
3.2 Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri.....	87
3.3 Pazar Ortaklığı Bulguları	90
3.4 Kaynak Benzerliği Bulguları	94
3.5 Pazar Yoğunlaşması Bulguları	97
3.6 Rekabet Asimetrisi Bulguları.....	99
3.7 Algılanan Rekabet Gerilimi Bulguları.....	101
3.8 Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi.....	104
3.8.1 Pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi	104
3.8.2 Kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi	107
3.8.3 Pazar yoğunlaşması ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi	108
3.8.4 Rekabet asimetrisi ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi	109
3.8.5 Algılanan rekabet geriliminin belirleyicilerine yönelik analiz sonuçları	111
3.8.5.1 İç gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi	111

3.8.5.2 Dış gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi	116
3.8.5.3 Toplam (birleşik) gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi.....	121
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA	133
EKLER LİSTESİ	146
ÖZGEÇMİŞ.....	176

TABLULAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Hipotez Belirlemede Araştırmacının Kararı.....	67
Tablo 2.2. Pazar Ortaklığı Hesaplamalarında Kullanılan Örnek Veriler.....	70
Tablo 2.3. Rekabet Asimetrisi Simulasyonu.....	72
Tablo 2.4. Algılanan Rekabet Gerilimi Ölçeği	73
Tablo 3.1. Havayolu işletmelerinin 2012-2014 dönemi iç hat yolcu sayıları ve uçak sayıları	80
Tablo 3.2. Faaliyet gösterilen iç hat pazar sayısı (Şehir çiftleri).....	82
Tablo 3.3. Havayolu İşletmeleri Arasındaki Temas Sayısı.....	84
Tablo 3.4. Havayolu işletmeleri katılımcılarının dağılımı.....	85
Tablo 3.5. Havayolu işletmeleri katılımcılarının bölümlerine göre dağılımı	86
Tablo 3.6. Dış değerlendiricilerin türlerine göre dağılımı	87
Tablo 3.7. İç Tutarlık Katsayısı.....	90
Tablo 3.8. 2012 Yılı Pazar ortaklığı Matrisi	91
Tablo 3.9. 2013 Yılı Pazar Ortaklığı Matrisi	92
Tablo 3.10. 2014 Yılı Pazar Ortaklığı Matrisi	92
Tablo 3.11. 2012 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi.....	94
Tablo 3.12. 2013 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi.....	95
Tablo 3.13. 2014 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi.....	95
Tablo 3.14. 2012 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi	97

Tablo 3.15. 2013 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi	98
Tablo 3.16. 2014 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi	98
Tablo 3.17. Rekabet Asimetrisi Matrisi (Pazar Asimetrisi).....	100
Tablo 3.18. Rekabet Asimetrisi Matrisi (Algısal Asimetri).....	100
Tablo 3.19. Algılanan İçsel Rekabet Gerilimi Matrisi	102
Tablo 3.20. Algılanan Dışsal Rekabet Gerilimi Matrisi	103
Tablo 3.21. Algılanan Toplam Rekabet Gerilimi Matrisi.....	103
Tablo 3.22. Pazar Ortaklığı ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu	104
Tablo 3.23. Pazar Ortaklığı İle Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Kısmi Korelasyon Tablosu	106
Tablo 3.24. Kaynak Benzerliği ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu	107
Tablo 3.25. Pazar Yoğunlaşması ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu	109
Tablo 3.26. Rekabet Asimetrisi ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Analizi	110
Tablo 3.27. Hipotezlerin Doğrulanma Durumu	111
Tablo 3.28. İç gerilim ile ilgili modelin özet tablosu	111
Tablo 3.29. İç gerilime ait ANOVA Tablosu.....	113
Tablo 3.30. İç gerilime ait regresyon katsayıları tablosu.....	114
Tablo 3.31. Dış gerilim ile ilgili modelin özet tablosu	116
Tablo 3.32. Dış Gerilime ait ANOVA Tablosu	118

Tablo 3.33. İç gerilime ait regresyon katsayıları tablosu.....	119
Tablo 3.34. Toplam gerilim ile ilgili modelin özet tablosu	121
Tablo 3.35. Toplam Gerilime ait ANOVA Tablosu.....	122
Tablo 3.36. Toplam gerilime ait regresyon katsayıları tablosu.....	123

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Stratejik Yönetim Süreci Akış Şeması	12
Şekil 1.2. Rekabetçi Etkileşim Modeli.....	35
Şekil 1.3. Firmalar Arası Rekabet Modeli.....	36
Şekil 1.4. Pazar Ortaklığı Şeması	40
Şekil 1.5. Rakip Analizi Çerçevesi	45
Şekil 1.6. Ürün Pazar ve Faktör Pazar Çakışması Matrisi	46
Şekil 2.1. Araştırma Modeli	65
Şekil 2.2. Araştırma Süreci.....	66

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim alanı içerisinde son yıllarda kendine yer edinmiş olan rekabet dinamikleri araştırmaları havayolu, yazılım, bankacılık, otomotiv, telekomünikasyon gibi birçok endüstri kolu içerisinde uygulamalara konu olmuş bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabete endüstri düzeyinde genelleyici bir yaklaşımla bakmak yerine gerçek pazarlardaki rekabeti, rakip ikilileri bağlamında inceleyen rekabet dinamikleri konusu klasik rekabet anlayışına farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Rakip ikilileri düzeyinde rekabeti analiz edebilmede rakip analizi birincil öncül olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü işletmenin mücadele edeceği rakibi ya da rakiplerini tanıması rakip analiziyle mümkün hale gelecek ve böylece firma farkındalığı ve motivasyonu söz konusu analiz sonrasında artacak ya da azalacaktır. Artan ya da azalan farkındalık ve motivasyon ise firmaların saldırı ya da karşı saldırıları (misillemeleri) üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Rakip analizi ise iki boyutta yapılmaktadır. Bunlardan ilki firmaların rekabet ettiği ortak pazarların benzerlik derecesini ölçen pazar ortaklığı, bir diğeri ise sahip olduğu kaynakların benzerlik derecesini ortaya koyan kaynak benzerliğidir.

Havayolu taşımacılığı sektörü dünya genelinde hem her bir ülkenin kendi iç hatlarında hem de küresel ölçekte yoğun rekabetin yaşandığı bir endüstri olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, havayolu sektörü gerçek pazarlarda rakip ikilileri bazında rekabeti saldırılar ve misillemeler aracılığıyla ele alan rekabet dinamiklerine çalışma alanı olmuş ve özellikle ABD havayolu taşımacılığında 1978'deki iç hatlar serbestleşmesinden sonra bu kapsamda birçok çalışma yapılmıştır.

Türkiye'de de iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarı 2003 yılında serbestleştirilmiş ve özel havayolu işletmelerinin de pazara girişine olanak tanınmıştır. Bu tarihten itibaren iç hatlar havayolu pazarına özel havayolu işletmelerinin girmesinin etkisiyle pazardaki havayolu işletmesi sayısı artmış ve bu durum hem talebin hem de rekabetin artmasını getirmiştir. Ancak iç hatlar havayolu taşımacılığındaki rekabete ilişkin bilimsel araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir.

Özellikle iç hatlar havayolu taşımacılığında giderek artan rekabet ve alanla ilgili araştırmaların Türkiye bağlamında sınırlı kalması gibi nedenlerle bu alanda bir araştırma yapma gereği duyulmuş ve alan yazının savunmuş olduğu bazı hipotezler bağlam göz

önünde bulundurulurarak test edilmek istenmiştir. Bu sebeple araştırma en temelden özele şu sorulara yanıt bulmak üzere şekillendirilmiştir:

- Rekabet dinamikleri yazınının sunmuş olduğu varsayımlar Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında da işliyor mu?
- Havayolu işletmelerinin rekabet ettiği ortak pazarların ve sahip olduğu kaynakların rekabet algısı üzerinde etkisi var mıdır?

Yukarıda sıralanan araştırma sorularını yanıtlayabilmek ve sıralanan amaçları gerçekleştirebilmek adına rakip ikilileri bazında firmaların mücadele ettiği pazarların benzerlik derecesini belirten pazar ortaklığı, sahip olunan kaynakların, yani hava araçlarının, benzerliğini ölçen kaynak benzerliği, firmaların pazar paylarını inceleyen piyasa yoğunlaşması ve firmaların rekabette birbirlerine eşit olarak bakmadığını savunan rekabet asimetrisi değişkenlerinin, havayolu işletmelerinde çalışan yönetici ve iç paydaşlar ile seyahat acentesi, otoriteler gibi dış paydaşların rekabet algılarıyla ilişkisi incelenmiştir.

Söz konusu amaçlar dâhilinde çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kavramsal çerçeve sunulmuş ve söz konusu çerçeve içerisinde stratejik yönetim, rekabet, rekabet dinamikleri, firmalar arası rekabet modeli ve alan yazınla ilgili daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Kavramsal çerçeve sunumunun ardından çalışmanın amacı ve önemiyle ilgili detaylar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın modeli, kurulan hipotezler, araştırmaya uygulama alanı olan evren ve örneklem, verilerin nasıl ve nereden toplandığı ve bu süreçte hangi aşamaların kat edildiği, hangi ölçüm yöntemlerinin kullanıldığı ve bu ölçüm araçlarının neden seçildiği ile ilgili yöntemsel birtakım detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde rekabet gerilimi ve onu etkilediği düşünülen pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi değişkenleri arasındaki ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda bağımsız değişkenler olarak belirlenen dört değişken ile rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin istatistiksel sonuçları incelenmiş ve analizler sonucunda elde edilen bulgularla daha önce belirlenmiş hipotezlere ait sonuçlar ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise bulgulardan elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu sonuçlar ışığında gelecek çalışmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmuştur.

1.1 Stratejik Yönetime İlişkin Temel Kavramlar

Bu bölümde stratejik yönetime ilişkin temel kavramlardan ‘strateji, stratejik niyet, stratejik düşünme kavramları ve stratejik yönetimin ne olduğu üzerinde durulacak, stratejik yönetim okullarından kaynaklara dayalı okul ve pozisyon okulu açıklanacak, ayrıca işletme düzeyi strateji paradokslarından pazarlar ve kaynaklar paradoksları incelenecektir.

1.1.1 Strateji kavramı

Örgütler varlık sebeplerini (misyon) ve gelecekte olmak istedikleri ideal yeri (vizyon) ortaya koyarken, buna nasıl ulaşacaklarını ve nasıl bir yol izleyeceklerini de belirlerler. Strateji kavramı da bu aşamada karşımıza çıkmaktadır (Aşgın, 2008, s. 3).

Etimolojik olarak incelendiğinde, strateji kelimesinin nereden geldiğine ilişkin bir takım görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Latince ‘yol, çizgi ve nehir yatağı’ anlamlarına gelen ‘*Stratum*’ kelimesidir. Bu kelimeden hareketle strateji ‘izlenecek yol, izlenecek çizgi’ anlamlarına gelmektedir (Tosun, 1982, s. 218). Kelimenin kökenine ait diğer bir görüş ise Yunanlı eski General Strategos’un, komutanlık ve sanatına ithaf edilerek, strateji kelimesinin söz konusu komutanın isminden geldiği görüşüdür (Dinçer, 2007, s. 16). Bu bağlamda, strateji sözcüğü askeri bir kavram olarak (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 35), 20. yüzyılın başlarında yazına girmiş ve aynı yüzyılın ikinci yarısından itibaren de işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Askeri anlamda strateji “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” anlamında kullanılırken işletme alanında da aynı mantıkla, “işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını yönlendirme” anlamı taşımaktadır (Dinçer, 2007, s. 17).

Stratejinin işlevsel anlamda işletme ve onun çevresindeki ilişkileri düzenlediği konusunda bir görüş ayrılığı bulunmasa da stratejinin kavramsal anlamda ne olduğuna ilişkin görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Söz konusu görüş ayrılıklarının nedenlerini (1) çevrenin değişim halinde olması, (2) işletmelerinin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve

giderek daha karmaşık hale gelmesi, (3) alan yazına katkıda bulunan yazarların bakış açılarındaki farklılıklar olarak sıralamak mümkündür (Dinçer, 2007, s. 18).

Stratejinin kavramsal anlamda ne olduğuna ilişkin farklı görüşleri Mintzberg'in sınıflandırmış olduğu 10 stratejik yönetim okulu içerisinde görmek mümkündür (Barca, 2005, s.24). Bu okullar tasarım, planlama, konumlandırma, girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür, çevre ve biçimleşme okullarıdır. Her bir okul kendi özgün varsayımları, kendisinden önceki okullara getirdiği eleştiriler ve sunmuş olduğu öneriler ile stratejik yönetim yazınına önemli katkılar sağlamışlardır. Söz konusu okullar incelendiğinde stratejinin ne olduğuna ilişkin bir bakış açısı geliştirmek mümkün olabilir (Sarvan vd., 2003, s. 74). Çalışmanın bu bölümünde, adı geçen okulların kavramsal anlamda stratejiyi nasıl gördüğü üzerinde durulacaktır.

Okullar incelendiğinde, ilk üç okul (*tasarım, planlama ve konumlandırma*) öngörücü okullardır ve genelde stratejinin nasıl geliştirileceği üzerinde dururlar (Mintzberg ve Lampel, 1999, s. 22). *Tasarım Okulu* stratejiyi açık bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih ve kararlar olarak görür. Bu okula göre, strateji bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. Tahmin edilebilir ve çok fazla değişiklik göstermeyen bir çevre söz konusudur (Sarvan vd., 2003, s. 75-76). Yapı-strateji ilişkisinde örgütün yani yapının stratejiyi izlemesi gerektiği görüşünü savunan Chandler (1962, s. 13) stratejiyi 'uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları sağlayarak uygun faaliyet programını hazırlama' şeklinde tanımlamaktadır. Okullardan bir diğeri olan *Planlama Okulu'nun* kurucusu sayılan Igor Ansoff ise stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak görür (Sarvan vd., 2003, s. 77). Ansoff stratejiyi geleceğin tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar ve edinilen rehberler olarak görür ve stratejiyi 'mühimmat bittiğinde savaşmaya devam ederek düşmanın mühimmatın bittiğini anlamamasını sağlama' şeklinde bir benzetmeyle de açıklamaktadır (Ansoff, 1965, s. 103). *Konumlandırma (pozisyon) Okulu* ise stratejiyi daha önce belirtilen okullardan farklı bir biçimde ele alarak stratejinin ne olduğu üzerinde durmuştur. Tasarım ve Planlama okulları herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere sınır getirmemiş (Sarvan vd.,2003, s. 80); ancak konumlandırma okulu endüstri içerisinde konumlar ya da pozisyonlar olarak betimlenebilecek üç önemli stratejiyi (*farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma*) modeline temel almıştır (Porter, 1980, s. 34-35). Başka bir deyişle bu okula göre stratejiler, pazarlarda teşhis edilebilir konumlardır (pozisyonlardır) (Sarvan vd.,

2003, s. 82). Konumlandırma okulunu neredeyse kendi başına kuran Porter, başarılı stratejilerin her zaman ve her durumda sürdürülebilir *rekabet üstünlüğü* sağlamaya yönelik olması gerektiğini savunmuştur (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 49). Çünkü konumlandırma okuluna göre pazaryeri rekabetçi yapıdadır (Sarvan vd., 2003, s. 82).

Yukarıda adı geçen üç anahtar strateji işletmeyi rekabetçi pazaryerinde üstün performansa götürecektir en önemli öğedir. Buna göre işletme ya maliyetlerini en aza indirerek *maliyet liderliği stratejisini* izleyecek ya da sunmuş olduğu ürün ya da hizmetlerinde tüketicileri daha fazla para ödemeye götürecektir şekilde farklılaşarak *farklılaşma stratejisini* takip edecektir. İşletmeler bu iki stratejiyi geniş alanlara uygulayabildikleri gibi daha dar alanlara (niş) uygulayarak *odaklanma stratejisini* de benimseyebilirler. Porter'ın stratejiye getirdiği bu yaklaşım ile birlikte strateji soyut bir kavram olmaktan çıkmış, aynı zamanda kolay anlaşılabilirliği ile kısa sürede egemen paradigma haline gelmiştir.

Pozisyon okulu öncesinde strateji Ansoff'un (1965) da belirttiği üzere planlama süreci olarak görülmekte ve çevre kısıtlı bir biçimde ele alınmaktaydı ancak Pozisyon Okulunun öncü ismi Porter beş güç modeli ile birlikte stratejik yönetim düşüncesinin odağına rekabet kavramını yerleştirdi. Buna göre rekabet mevcut rakiplerinden gelen direkt rekabet, ikame ürünlerin ve üreticilerin oluşturduğu dolaylı rekabet ve henüz pazara girmemiş ama girmesi muhtemel işletmelerin hissettirdiği potansiyel rekabet formlarında genişletilmiş rekabet olarak ele alındı. Böylece stratejik yönetim düşüncesinde kesin olarak planlamadan rekabet stratejisine doğru bir odak kayması yaşandı (Barca, 2005, s. 13). Stratejinin ne yaptığı sorusuna yanıt arayan okullar da betimleyici okullar (*girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür ve çevre*) kapsamındadır (Weigl, 2008, s. 30). Bu okullardan *Girişimcilik Okulu* stratejiyi liderin bir vizyonu olarak görür. Bu okulun diğer okullardan farklı olan yönü liderliği incelemesi ve liderin doğuştan gelen özellikleri ile liderin zihninde gerçekleşen zihinsel süreçlerin etkileşiminin, stratejinin şekillenmesinde etkili olduğu görüşünün benimsenmesidir (Sarvan vd., 2003, s. 82-83). Bir başka betimleyici okul olan *Bilişsel Okul* ise stratejiyi insan zihninde yer alan bilişsel bir süreç olarak tanımlamakta ve stratejilerin bu süreç sonunda oluştuğunu belirtmektedir (Eryiğit, 2013, s. 167). Biliş (cognition) ise insan zihninin çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür (Sarvan vd., 2003, s. 86). Bu okulda stratejileri dış uyarıcılardan ziyade bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerler gibi iç uyarıcıların belirlediği inancı vardır (Özden, 2000, s. 41-43).

Öğrenme Okulu ise stratejiyi ortaya çıkan (*emergent*) bir süreç olarak tanımlamaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 63; Mintzberg, 1977, s. 31). Bu okula göre örgüt çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğundan ve strateji için gerekli bilgilere ulaşmanın böyle bir çevrede zor olmasından dolayı kasıtlı veya formüle edilmiş bir strateji mümkün değildir (Barca, 2005, s. 25; Sarvan vd., 2003, s. 92). Bu sebeple stratejiler zaman içinde bireysel ya da kolektif bir biçimde örgütün karşılaştığı/karşılaşacağı sorunlarla başa çıkma kapasitelerini öğrenmeleriyle şekil alırlar (Weigl, 2008, s. 31). Bu okulun stratejik yönetimine kazandırdığı bir diğer önemli kavram ise bir sonraki bölümde detaylı bir biçimde anlatılacak olan Hamel ve Prahalad'ın (1989) ortaya koyduğu *stratejik niyet* kavramıdır. Son olarak öğrenme okuluna göre strateji belirleme ve uygulama süreçleri birbirinden ayrılmamakta ve her iki süreç eş zamanlı bir biçimde devam etmektedir (Sarvan vd., 2003, s. 94; Barca, 2005, s. 25).

Güç Okuluna göre, güç ve politika tarafından şekillen stratejiler 'ortaya çıkan' stratejiler olma eğilimindedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 64). Ayrıca bu stratejiler bakış açılarından ziyade konular ve taktikler (*ploys*) şeklindedir (Sarvan vd., 2003, s. 97; Mintzberg, 1992, s. 12). Bir başka betimleyici okul olan *Kültür Okulunda* ise Güç Okulunun tersine stratejiler konulardan ziyade bakış açıları şeklini almaktadırlar. Strateji belirleme sosyal bir etkileşim süreci olarak nitelendirilir. Strateji belirleme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir (Sarvan vd., 2003, s. 100; Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 65). Örgüt kültürü stratejinin sürekliliğini destekler ve stratejik değişimi teşvik etmez (Sarvan vd., 2003, s. 100).

Çevre Okulu da betimleyici okullar arasında yer alır (Sarvan vd., 2003, s. 74) ve bu okula göre strateji oluşturma tepkisel bir süreç olarak görülmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 65). Bu okul strateji oluşumunu içinde yer alan çevrenin taleplerini gözetmek ve karşılamak olarak görmektedir (Eryiğit, 2013, s. 169). Son olarak hem öngörücü hem de betimleyici bir niteliğe sahip olan ve diğer dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunan *Biçimleşme Okulu* (Sarvan vd., 2003, s. 74) ise stratejiyi bir bütün halinde örgütle birleştiren bir yaklaşım sunmaktadır. Bu okul, örgüt ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini biçimleşmeler olarak nitelendirmekte, strateji belirleme sürecini de bir dönüşüm olarak ifade etmektedir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 66).

Stratejik yönetim okullarının strateji tanımlamalarına ek olarak yerli ve yabancı yazından birkaç strateji tanımı daha yapılabilir. Örneğin, Ireland ve arkadaşları (2011, s. 4) stratejiyi 'temel yetkinliklerini kendi çıkarına kullanabilmek ve rekabet üstünlüğü elde

edebilmek için tasarlanmış entegre ve koordineli kararlar ve eylemler bütünü' olarak tanımlarken; Thompson ve Strickland (2001, s. 2) ise stratejiyi pozisyon okulunun düşünceleriyle örtüşecek biçimde, pazarda uygun bir pozisyon alma, başarılı bir biçimde rekabet etme, müşterileri memnun etme ve iyi bir finansal performans elde etme ve ayrıca yönetimin sahip olduğu oyun planı olarak görmektedir. Bir diğer tanımda ise, Ülgen ve Mirze (2010, s. 35) stratejiyi 'rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara ulaşabilmek için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu' olarak tanımlamaktadır.

Stratejik yönetim araştırmalarında stratejik yönetim okullarının görüşleri stratejik yönetim alanı için büyük öneme sahiptir. Ancak söz konusu okulların yanı sıra öngörücü yaklaşımdan süreç yaklaşımına geçişin sağlanmasında önemli rol oynayan Mintzberg'in (1977) görüşlerini ve bu dönüşümün Mintzberg açısından nedenlerini belirtmek yararlı olacaktır.

Stratejik yönetim araştırmaları ilk zamanlarda pragmatik sorularla bir takım yönetsel sorulara yanıt arama çabası içerisindeydi. Bu çabalar öngörücü (normatif) yaklaşımlarla işletme için en iyi stratejinin nasıl oluşturulacağı ekseninde ilerlemekteydi (Barca, 2005, s. 12). Ancak Mintzberg işletmelerin uzun vadeli geleceklerinin bugünden planlanmasının mümkün olmayacağını savunmuş ve stratejilerin nasıl olması gerektiği ile ilgilenen öngörücü okullara (normatif yaklaşım) karşı çıkmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 47). Mintzberg normatif yaklaşım yerine işletmelerin stratejileri nasıl geliştirdiği üzerinde duran süreç yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini düşünmektedir (Barca, 2005, s. 12).

Yukarıda belirtildiği üzere Mintzberg, tasarım okulunun adeta reçete olarak sunduğu en iyi şekilde tasarlanmış strateji yerine işletmelerin deneme ve tecrübe yoluyla elde ettikleri öğrenme temelinde ortaya çıkan stratejilere (emergent strategy) dikkat çekmiştir. Çünkü belirsizliğin hüküm sürdüğü bir çevrede deneme ve tecrübe süreci gerçekleşmeden stratejik tasarımın mümkün olmayacağı öne sürülmektedir. Ayrıca yüksek belirlilik düzeyine sahip bir çevrede strateji tasarımına gerek olmadığı belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 47).

- Mintzberg stratejinin tek bir tanımının olmadığı görüşünden hareketle stratejiye 5 farklı pencereden bakmıştır. Stratejinin 5P'si (Five Ps for Strategy) olarak bilinen 5P yaklaşımına göre stratejiler (Mintzberg, 1987, s. 11):Plan olarak strateji (Strategy as Plan)

- Hile ya da manevra olarak strateji (Strategy as Ploy)
- Model olarak strateji (Strategy as Pattern)
- Pozisyon olarak strateji (Strategy as Position)
- Perspektif olarak strateji (Strategy as Perspective) şeklinde sıralanabilir.

Strateji plan olarak nitelendirildiğinde bir durum ile başa çıkabilmek adına bir yol gösterici ya da amaca yönelik bilinçli eylemler bütünü şeklinde tanımlanmalar yapmak mümkündür. Bu yaklaşımda stratejiler kasıtlı ve bilinçli bir biçimde uygulanacak hamleler öncesinde tasarlanmaktadır (Mintzberg, 1987, s. 11).

Hile ya da manevra olarak (ploy) belirlenen stratejilerde ise rakiplere üstünlük sağlamak, onları kurnaz bir şekilde alt etmek ya da pazaryerinde kurulan ittifakları sağlamlaştırmak amacıyla gerçekleştirilen hamleler, manevralar söz konusu stratejileri oluşturmaktadır (Cherp vd., 2007, s. 626).

Strateji model olarak değerlendirildiğinde stratejilerin planların değil gerçekleştirilen hamlelerin bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre stratejiler işletme hamlelerindeki tutarlılıktır. Bir başka deyişle işletmenin birbirini takip eden ve tamamlayan hamleleri o işletmenin stratejilerini oluşturur (Cherp vd., 2007, s. 626).

Konum olarak stratejide pozisyon okulu devreye girmektedir. Bu yaklaşıma göre stratejiler pazaryerinde elde edilen konumlardır. Pozisyon okuluyla birlikte strateji örgüt ile dış çevresini eşleştirme (bir arada düşünme) ya da bu ikisi arasında bir aracı kuvvet olarak ele alınmıştır (Mintzberg, 1987, s. 15).

Son olarak perspektif olarak stratejiler üst yönetim takımının dış çevreyi nasıl gördüğü ve çevresindeki olayları nasıl yorumladığı ile ilgili olan bakış açılarıdır. Pozisyon olarak stratejide örgütü bir dış çevrede konumlandırma önemliken bu yaklaşım örgüt içi dinamikleri göz önünde bulundurmaktadır. Özetle strateji örgüt içerisinde yerleşik hale gelmiş algılama biçimleridir (Mintzberg, 1987, s. 16).

Özetlemek gerekirse, bölümün başında belirtildiği üzere stratejinin işlevi anlamında araştırmacılar arasında uyumsuzluk bulunmamakla birlikte stratejinin ne olduğuna ilişkin bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bu bölümde de görüş ayrılıklarına sahip okulların stratejiyi nasıl gördükleri açıklanmış ve aslında stratejinin tek bir gerçek tanımının olmadığı ve farklı dönemlerde ve kişiler tarafından stratejinin ne olduğu üzerine farklı görüşlerin olduğu vurgusu yapılmak istenmiştir.

1.1.2 Stratejik niyet ve stratejik düşünme

İşletmelerin tüm stratejik faaliyetleri onun stratejik niyetine işaret eder (Tokgöz, 2012, s. 4). Hamel ve Prahalad'a (1989; 2005, s. 141) göre stratejik niyet en basit haliyle kazanmanın özünü yakalamaktır. Kavramı derinleştirilecek olursa, stratejik niyet bir saplantı halidir ve işletmenin rakibi için kilit öneme sahip rakibi/rakipleri karşısında galip gelme isteğini aklından çıkarmamak ve bunun için devamlı çabalamak olarak da tanımlanabilir (Bariadoss vd., 2014, s. 2394). Bu sebeple stratejik niyet örgütün tamamının inancı, desteği ve adanmışlığı söz konusu olduğunda mevcuttur (Tokgöz, 2012, s. 4; Hamel ve Prahalad, 2005, s. 152). Stratejik niyette rakip olgusu bu kadar önemliyken, kavramın bu çalışmanın esas konusu olan rekabetçi etkileşimi, kilit öneme sahip rekabet durumlarını ve kaynak kullanımlarını da kapsadığını belirtmek gerekmektedir. Söz konusu sebeplerle, yalnızca kendi stratejik niyetini belirlemek yeterli olmayacak, rakiplerin stratejik niyeti de bu bağlamda önem kazanacaktır. Bu noktada 'rakiplerin stratejik niyetinin nasıl anlaşılacağı sorusu ile karşılaşmak olasıdır. İlgili soru, Tokgöz'ün (2012, s. 4) "*...rakiplerin stratejik kararlarını baştan sona analiz etmek onların stratejik niyetlerini açığa çıkarabilir*' cümlesi ile yanıtlanabilir.

Mantere ve Sillince'in (2007, s. 408) işletmenin amaçları ve vizyonu arasında bir yerde konumlandığı stratejik niyeti incelerken karşımıza vizyon kavramı da çıkmaktadır. Vizyon işletmenin ileride olmak istediği ya da olmayı hedeflediği yer ya da kendisini görmek istediği durum/pozisyon olduğuna göre (Eren, 2007, s. 18; Dinçer, 2007, s. 6; Ireland vd., 2011, s. 17), rekabetçi bir çevrede işletmelerin vizyonlarının rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek olması kaçınılmazdır. Sürdürülebilirlik ise stratejik niyet ile mümkün olacaktır. Çünkü stratejik niyet anlık bir durumu yansıtmaktan ziyade Hamel ve Prahalad'ın (2005, s. 151) vurguladığı gibi zaman içerisinde değişmeyen, stabil bir görünüm sergilemektedir.

Stratejik yönetim yazınına ilgilendiren bir diğer kavram ise stratejik düşünme kavramıdır. Stratejik düşünme de strateji kavramı gibi tek bir tanımı olmayan (Kalali vd., 2015, s. 802), farklı araştırmacıların odaklandıkları alana göre (Moon, 2013, s. 1698) farklı biçimlerde tanımladıkları bir kavramdır. Genel bir tanımlama yapıldığında stratejik düşünme "örgütün zayıflık ve üstünlüklerini göz önünde bulundurarak, değişimin, belirsizliğin ve çevresel çalkantıların yoğun gözlemlendiği ortamlarda, çevresel fırsat ve tehditleri; örgütün gelecekteki konumunu ve eylemlerini öngörebilme ve buna yönelik

kararlar alıp uygulayabilmeyi içeren özel bir düşünme süreci olarak’’ tanımlanabilir (Naktiyok ve Çiçek, 2014, s. 159). Birçok araştırmacı tarafından stratejik düşünmenin ‘sadece strateji hakkında düşünme’ olarak nitelendirildiğini belirten Liedtka’ya göre ise stratejik düşünme, sistematik bakış açısına sahip, niyet odaklı, hipotez yönelimli, zamanında düşünebilme ve fırsatçılık zekası bileşenlerini barındıran geniş kapsamlı bir düşünme tarzıdır (Liedtka, 1998, s. 121-122). Silva ve Mousavidin (2015) ise sanal dünyalarda oynanan strateji oyunlarını stratejik düşünme bağlamında değerlendirdikleri çalışmalarında stratejik niyeti belirsizliğin olduğu durumlarda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini hedefleyen ve farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin analiz ve sentezini kapsayan ve eyleme yönlendiren bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma ek olarak stratejik düşünmenin sentez, sezgi ve yaratıcılığa dayandığı da belirtilmektedir (Kalali vd., 2015, s. 802). Stratejik düşünebilen bir örgüt, geçmişini, bugünü ve geleceği içerisine alan üç boyutlu bir bakış açısı geliştirerek, rakiplerini ve çevreyi sürekli olarak analiz ederek gelecekteki başarı şansını arttırabilecektir (Naktiyok ve Çiçek, 2014, s. 160).

1.1.3 Stratejik yönetim

Stratejik yönetim ortaya çıktığı yer olan ABD’de ve 2000’li yılların başı itibariyle ülkemizde ayrı bir disiplin alanı olarak ele alınmaktadır (Barca ve Hızıroğlu, 2009, s. 120). Ayrıca, içinde barındırdığı ‘yönetim’ sözcüğü nedeniyle salt yönetimden daha belirgin bir anlam ifade eden bir terimdir (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 27) ancak yine de stratejik yönetim süreci genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel anlamda yönetimi (fonksiyonel yönetim), işletme amaçlarının gerçekleşmesi için, kaynakların (*insan ve eşya*) etkin ve verimli kullanılarak, yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Saruhan, 2012, s. 4; Dinçer, 2007, s. 35; Ülgen ve Mirze, 2010, s. 23). Stratejik yönetimde de strateji kavramında olduğu gibi farklı görüşler bulunsa da genel bir çerçeve çizilmek istendiğinde Ülgen ve Mirze’nin (2010, s. 28) modernist görüşüne bağlı kalarak yaptığı tanım kullanılabilir. Bu bağlamda stratejik yönetimi daha önceki bölümlerde incelediğimiz strateji kavramıyla birleştirerek ‘işletmelerin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve buna bağlı

olarak ortalamının üzerinde kâr elde edebilmek amacıyla eldeki kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması' olarak tanımlamak mümkündür. Ülgen ve Mirze (2010, s. 33) ayrıca stratejik yönetim sürecinin, yöneticilerin rakiplerinin sürekli stratejiler üretip uyguladıkları, kendi stratejilerini nasıl geliştirebilecekleri ve çevresel fırsatlardan nasıl yararlanabilecekleri üzerine kafa yormaları anlamına gelen stratejik bilince sahip olmakla başlayacağını belirtmektedirler. Harrison ve John (2008, s. 4) ise stratejik yönetimi örgütlerin iç ve dış çevresinden öğrendikleri bilgileri analiz edip, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak stratejileri oluşturmaları ve bu stratejileri uygulamalarını ve kontrol etmelerini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Hunger ve Weelen ise (2011, s. 18) işletmenin uzun vadeli performans elde etmesini sağlayacak ve içerisinde çevresel tarama, strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme-kontrol süreçlerini barındıran bir dizi yönetsel karar ve eylemler bütünü olarak tanımlamıştır. Son olarak, Ireland ve arkadaşları (2011, s. 6) ise işletmenin rekabetçi üstünlük ve ortalama üstü kar elde edebilmesi için gerekli tahahhüt, karar ve eylemlerin bütünü stratejik yönetim süreci olarak görmüşlerdir.

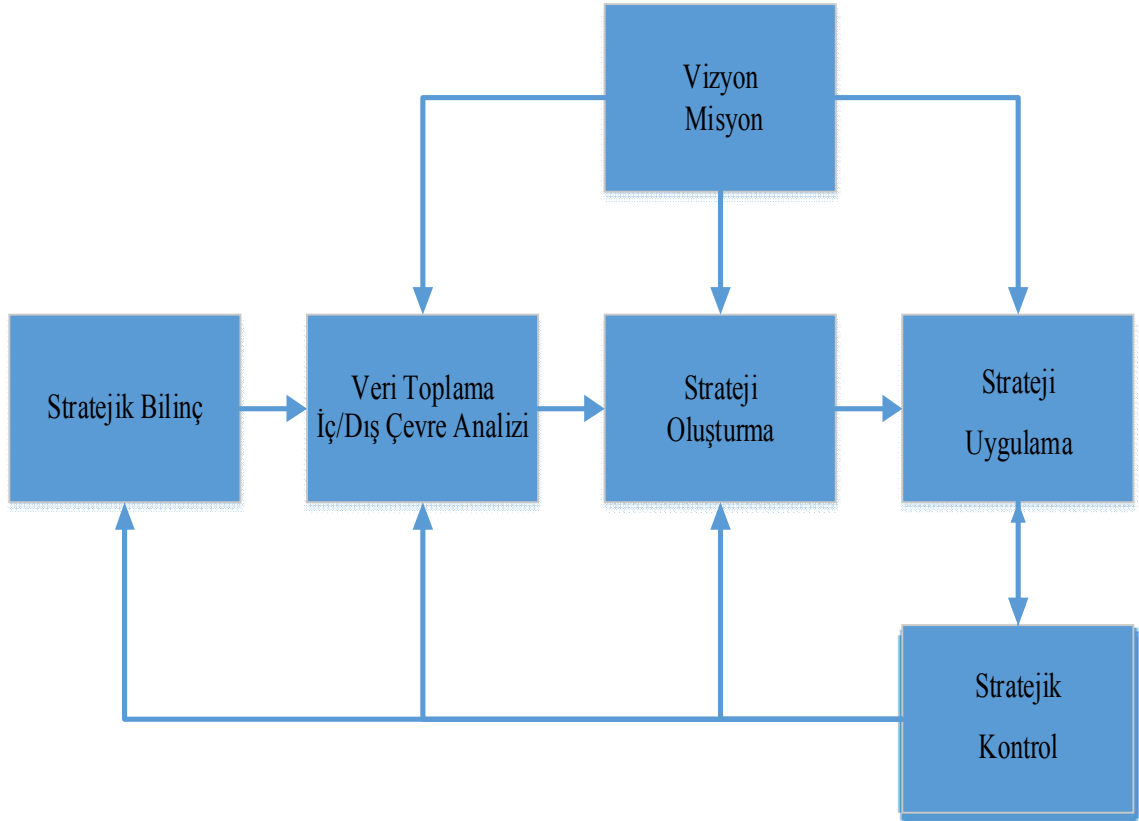
Stratejik yönetim araştırmalarının yanıtını aradığı temel soru 'rekabet yarışında rakiplerinin önünde yer alan işletmelerin bunu nasıl başardığı ya da söz konusu başarının nasıl açıklanması gerektiği'dir. Bir başka deyişle, stratejik yönetim alanındaki düşünce ve araştırmalar doğrudan ya da dolaylı bir biçimde 'uzun vadede gözlemlenen rekabet üstünlüğü' olgusunu açıklamaya çalışmaktadır.

Uzun vadede gözlemlenen rekabet üstünlüğü olgusunu ve rekabet avantajı farklarını açıklayabilmek için sorulması gereken sorular şunlardır:

- Elde edilen rekabet avantajının kaynağı nedir?
- Rekabet avantajının uzun vadede sürdürülebilmesini sağlayan mekanizma nedir?

Bu sorulara aradığı yanıtlar ile stratejik yönetim alanı ortalama üzerindeki kârı ve işletmelerin elde ettiği bu başarıların sırrını ana araştırma sorunsalı yapmaktadır (Barca, 2005, s. 26). Fonksiyonel yönetim ve stratejik yönetim kavramları benzerlik gösterse de süreç olarak bakıldığında stratejik yönetim sürecinin genel yönetim sürecinden ayrıldığı bazı noktalar vardır. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetimde işletmenin çevresi de önemlidir. İşletme iç ve dış çevresinde olup bitenlerin analiz edilmesi stratejik yönetim sürecinde önemli bir stratejik girdi olarak karşımıza çıkmaktadır (Ireland vd., 2011, s. 5). Şekil 1.1'de yukarıda anlatılanlar doğrultusunda

stratejik yönetim sürecine ilişkin bir akış şeması verilmiştir. Buna göre vizyon ve misyon çerçevesinde şekillenen stratejik yönetim süreci az öncede belirtildiği üzere stratejik bilinç ile başlamaktadır.



Şekil 1.1. *Stratejik Yönetim Süreci Akış Şeması*

Kaynak: Ireland vd. 2011, Ülgen ve Mirze 2010, Hunger ve Wheelen 2011, Dinçer 2007'den uyarlanmıştır.

Tanımlara tekrar dönüldüğünde stratejik yönetim sürecinin uzun dönemli olduğu görülmektedir. Nitekim stratejiyi 'uzun vadeli resmi bir planlama süreci olarak' gören Ansoff'un (1965) görüşleri stratejik yönetim sürecinin kapsadığı zaman aralığını anlamaya yardımcı olacaktır (Sarvan vd., 2003, s. 77). Stratejik yönetimi fonksiyonel yönetim sürecinden ayıran diğer özellikler ise; stratejik yönetim sürecinde alınan kararların daha fazla risk içermesi ve hayati olması, bilgi kaynağının daha geniş ölçekte olması, süreklilik arz etmesi ve büyüme odaklı olmasıdır (Dinçer, 2007, s. 36-38).

1.1.4 Rekabet stratejilerine ilişkin yaklaşımlar

Holmström ve Roberts'ın (1998, s. 73) sormuş oldukları “Firmalar neden vardır? Fonksiyonları nelerdir ve ölçeklerini neler belirler?” soruları pazar içerisinde faaliyetlerde bulunan işletmelerin kuruluş amaçlarını ve işletmeleri tanımlarken kullanılacak fonksiyonların çeşitlerini araştıran “Firma Teorisi'nin” iki temel sorusunu oluşturmaktadır (Erol ve İnce, 2012, s. 100). İşletmenin tanımında yer alan ‘*kâr amacı ile kurulmuş iktisadi teşebbüsler*’ cümlesinde yer alan kâr amacı bölümü yukarıda yer alan sorulardan ilkinin cevabı niteliğindedir. Ancak bu amaca hizmet edecek olan araçlar konusunda farklı teoriler farklı yaklaşımlara sahiptir. İşte burada karşımıza iki model çıkmaktadır. Bunlardan ilki ‘dıştan içe yaklaşım’ olarak nitelendirilen ve Porter’ın beş güç modelini konu alan pozisyon okulu; diğeri ise ‘içten dışa yaklaşım’ olarak ifade edilen ve işletmenin kaynaklarını temel alan kaynak okuludur (Erol ve İnce, 2012, s. 100; Erol vd., 2013, s. 79-81).

1.4.1.1 Pozisyon Okulu

Mintzberg’in belirtmiş olduğu 10 stratejik yönetim okulu arasında yer alan ve daha önceki bölümlerde stratejiye kavramsal bakışı bağlamında değerlendirilen pozisyon okulu düşüncesine göre pazar yapısı ve işletmenin pazar içerisindeki pozisyonu işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesinde ya da edememesinde temel etkidir. Bunun dışındaki diğer etkenler görece daha az öneme sahiptir (Erol ve İnce, 2012, s. 100). Ayrıca bu okul yüksek performans elde etmenin temelinde başlangıç noktasında doğru bir endüstri seçilmesinin yattığını belirtmektedir (Barca, 2005, s. 23). Bu okulun öncü ismi Michael Porter’a göre endüstri yapısını oluşturan beş temel güç bulunmaktadır. Bunları *Beş Güç Modeli adı verilen analiz yöntemi ortaya çıkarabilmektedir*. Sözü edilen beş güç; *Mevcut Firmalar Arası Rekabet, Potansiyel Girişler, Alıcılar, Tedarikçiler ve İkame Ürünlerin Tehdidinden* oluşmaktadır (Porter, 1980, s. 3-4; 1985, s. 4; 1998, s. 21). Beş güç modeli rekabetin seviyesini yapısal olarak belirlemede ve çevrenin analiz edilmesinde detaylı bir portre çizer (Erol ve İnce, 2012, s. 101). İşletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde edebilmek ve rakiplerinden üstün konuma gelebilmesi için yeni giriş tehditlerinin sınırlı, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık güçlerinin düşük, ikame

ürünlerin tehditlerinin çok az olduğu ve yıkıcı rekabetin (disruptive competition) olmadığı endüstrileri seçmesi, kısaca söz konusu avantajı elde etmek için uygun bir pozisyon alması gerekir (Barca, 2005, s. 23).

Pozisyon okulu düşüncesine göre rekabet avantajının kaynağı işletmelerin karlı endüstriler seçmeleri ve söz konusu endüstride kâr üzerinde olumsuz etkisi olan/olabilecek pazar güçlerine karşı işletmeyi konumlandırarak bu etkileri azaltmaları ile açıklanabilmektedir (Barca, 2005, s. 23). Kısaca, rekabet avantajının kaynağı işletmenin pazar pozisyonudur. Pozisyon okulunun rekabet avantajının sürdürülebilirliğine ilişkin yanıtı ise rakiplerden üstün olunan pazarlarda giriş/çıkış engelleri yaratmaktır (Erol ve İnce, 2012, s. 106).

1.4.2.2 Kaynaklara dayalı okul

Porter'in öncü olduğu Pozisyon Okulu yaklaşımının aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında var olan kâr farklılıklarının açıklanmasında tek başına yeterli görülmemesi üzerine yeni bir arayış içerisine girilmiştir. Bu bağlamda firmanın temel yetenekleri ve sahip olduğu kaynakların rekabet avantajının kaynağı olduğunu savunan ve 'içten dışa' olarak nitelendirilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir (Erol vd., 2012, s. 79).

Aynı pazaryerinde yer alan işletmelerin kârları farklılaşıyorsa burada sorulması gereken soru söz konusu farklılığın neden kaynaklandığıdır. İşte bu noktada karşımıza Kaynaklara Dayalı Okul çıkmaktadır. Çünkü bu yaklaşım işletmelerin neden birbirinden farklı olduğu sorusu üzerinde durarak bu farklılıkların rekabet üstünlüğünün de nedenlerini oluşturduğunu belirtmiştir (Barca, 2005, s. 23). Kaynak tabanlı görüş olarak da bilinen bu okula göre rekabet üstünlüğünün ediniminde önemli olan pozisyon okulunun savunduğu endüstri yapısı gibi dışsal faktörler değil, işletmenin mevcut kaynak ve yetenekleri gibi içsel faktörlerdir (Erol vd., 2013, s. 80). Kaynaklara Dayalı Okul savunucularına göre işletmenin sahip olduğu stratejik pozisyon, rekabet avantajı kazanımının nedeni olmaktan ziyade ancak uzun vadeli bir sonucu olarak görülmektedir (Barca, 2005, s. 24). Ayrıca işletmenin potansiyeli sadece endüstri içerisinde ve çevresinde karşılaştığı fırsatların değil aynı zamanda sahip olduğu kaynakların da bir fonksiyonudur (Teece vd., 1997, s. 513). Burada değinilmesi gereken bir önemli nokta da

Kaynaklara Dayalı Okulun işletmeler arası farklılıklara dikkat çekerek rekabet avantajının elde edilmesinde temel etkenin işletmeler arasındaki temel yetenekler ve kaynaklar yönünden farklılıkların bulunması görüşünü savunmasıdır (Barca, 2005, s. 24).

Collis ve Montgomery (1995, s. 26) tarafından üç temel gruba ayrılan (*soyut kaynaklar, somut kaynaklar, örgütsel yetenekler*) kaynakların yukarıda sözü edilen rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar da ilgili kaynağın *değerli olması* yani işletme açısından bir değer yaratabilmesi, *kıt olması* bir başka deyişle başka bir işletmede kolay bir biçimde bulunamaması, *taklit edilemez olması* ve *ikamesiz olması* yani aynı stratejinin farklı iki kaynaktan biri ile uygulanması durumudur (Seviçin, 2006, s. 112; Barney, 1991, s. 106-111).

1.1.5 İşletme düzeyi strateji paradoksları

İşletme düzeyi stratejilerin oluşturulması ve uygulanması konusunda yazında farklılıklar bulunmaktadır ancak söz konusu stratejilere ilişkin iki farklı bakış açısından bahsedilebilir. İşletme düzeyi strateji paradoksları olarak adlandırılan paradokslardan pazarlar ve kaynaklar paradoksu stratejinin oluşum sürecini farklı açılardan ele almaktadırlar (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 58).

1.1.5.1 Pazarlar paradoksu

Bu paradoksa göre strateji, rekabetçi güçlere karşı kendini savunma veya rakiplerin zayıf olarak düşünüldüğü pazar ya da endüstrilerde, işletmenin kendine rakipleri karşısında üstün olmasını sağlayacak bir pozisyon bulmasıdır (Porter, 1996, s. 66). Pazarlar paradoksu bir endüstrideki rekabet yoğunluğu ve elde edilebilecek kazançları belirleyen pazar bölümünün önemini vurgulamaktadır. Uygun bir pozisyon bulmak isteyen işletme aynı zamanda pazardaki mevcut ve potansiyel rakiplerine karşı da kendini korumak durumundadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 58).

İşletmenin kendi çevresine uyum sağlaması rekabet avantajı elde edip bu bağlamda başarı yakalamasında hayati bir önem taşımaktadır. Yeni bir pazar konumuna adapte olma ve buna bağlı olarak ardından müşteri tercihleri, rakip hamleleri, hükümet düzenlemeleri ve dağıtım yapılarında meydana gelen değişimler işletme üzerinde önemli bir etki

birakabilir (Wit ve Meyer, 2004, s. 246). Bu bağlamda değerlendirildiğinde pazarlar paradoksu çevredeki fırsatların göz önünde bulundurulmasını ve strateji oluşturma işini yapacak kişi ve kişilere bu tür kararlarda yardımcı olmayı hedefler. Bu paradoksa göre rekabet avantajı edinimi anlamında başarılı işletmeler yukarıda sözü geçen adaptasyon sürecini gerçekleştirebilmiş ve pazarı izleyerek alacağı kararları buna göre belirleyen kısaca pazar yönelimli (market-driven) işletmelerdir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 58).

Bu paradoksu savunanlar işletme kaynaklarının önemini de göz önünde bulundurlar ancak mevcut kaynak tabanı işletme stratejilerini belirlemede başlangıç noktası olarak alınmaz (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 58). İşletme kaynakları pazar paradoksuna göre pazar konumunu izleyen niteliktedir yani önce uygun bir pozisyon belirlenir daha sonra kaynaklar buna uygun hale getirilir (Wit ve Meyer, 2004, s. 246).

Pazarlar paradoksu, işletmenin rakipleri karşısında kazançlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmesi konusu üzerinde durur. Bunun için de çevrenin belirlediği ve işletme insiyatifinde olmayan belirli koşullar vardır ve bu koşullara uygun hareket eden yani oyunu kuralına göre oynayan firmalar söz konusu kazanımı elde edebilirler (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 59).

1.1.5.2 Kaynaklar paradoksu

Bu paradoksa göre strateji oluşturma referans noktası, işletme kimliği ve amaçlarını yansıtan bir olgu olmalıdır (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 59). Dış çevrenin dinamik bir yapıda olduğu düşünüldüğü zaman, işletmenin sahip olduğu öz kaynakları ve yetenekleri söz konusu olguyu karşılayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda işletmenin kaynak ve yetenekleri kâr elde edebilmede temel öncüdür (Grant, 1991, s. 116).

Bu paradoksta işletmenin kaynakları strateji oluşturma ve uygulama süreçlerinde kullanılacak güçlerdir. Kaynaklar fiziksel sermaye kaynakları, insan kaynakları ve kurumsal sermaye kaynakları başlıkları altında incelenebilir. Fiziksel sermaye kaynakları; fiziksel teknoloji ürünleri, örneğin bir havayolu işletmesi için uçaklar, demirbaşlar ve teçhizat, coğrafi yerleşim ile hammaddeye erişimi içine almaktadır. İnsan kaynakları; işletme bünyesinde yer alan çalışanların eğitimleri, deneyimleri, yargıları, birbirleriyle ve çevreyle olan iletişimleri, etkileşimleri ve zekâlarını kapsamaktadır.

Kurumsal sermaye kaynakları ise; resmi raporlama sayısı, formal ya da informal planlama, kontrol ve eşgüdüm sistemleri ve işletme içi gruplar ile başka bir işletme ya da işletme çevresindeki diğer öğelerle olan informal ilişkileri kapsamaktadır (Barney, 1991, s. 101).

Kaynaklar paradoksuna göre işletmelerin kaynakları birbirinden farklılık göstermektedir (kaynak heterojenliği) ve bu kaynaklar vasıtasıyla elde edilebilecek kazançlar da aynı şekilde farklılık gösterecektir (Bakoğlu ve Özcan, 2010, s. 59). Bu noktada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak sahip olunan kaynakların taklit edilemez ve diğer işletmeler tarafından kolayca elde edilemez olmasına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 77; Barney,1991, s. 105-106).

1.2 Rekabet Dinamiklerine İlişkin Temel Kavramlar

Bu bölümde rekabet dinamiklerine ilişkin temel kavramlara yer verilecektir. Bu bağlamda ilk olarak rekabet kavramı tanımlanacak, daha sonra rekabet üstünlüğünün kazanılmasında geçmişten günümüze süregelen paradigmalara yer verilecektir. Ardından rekabet dinamikleri konusu altında rakip ve rekabetçi davranış kavramları açıklanacaktır. Sonrasında rekabeti rakip ikilileri kapsamında inceleyen çoklu pazar ilişkisi kavramı üzerinde durulacaktır. Son olarak endüstri içerisinde yer alan her bir firmanın pazar paylarını inceleyen pazar yoğunlaşması, firmaların birbirleri karşısında harekete geçmesi ile sonuçlanabilecek kırılma durumunu yansıtan rekabet gerilimi ve rekabetin firma ikileri bağlamında eşit olarak algılanmaması durumunu belirten rekabet asimetrisi kavramları da açıklandıktan sonra bölüm tamamlanacaktır.

1.2.1 Rekabet kavramı

Rekabet farklı amaçlar için farklı anlamlarda kullanılabilen ve ekonomik, siyasal ve sosyal bağlamlarda yeri olan bir kavramdır (Shields ve Bredemeier, 2009, s. 10; Emek, 2009, s. 40). Rekabet en genel anlamıyla, kıt bir varlığı paylaşmak ya da bir ödül elde edebilmek amacıyla belirli koşullar çerçevesinde, eşit şartların sağlandığı ve herhangi bir ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun ya da bir yarış olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2011). Bir başka tanıma göre ise “iki ya da daha

fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır'' (Emek, 2009, s. 42). Rekabet Kurumunun Rekabet Terimleri Sözlüğüne göre (2014, s. 164) ise rekabet mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler (işletmeler) arasında özgürce iktisadi kararlar verilebilmesini sağlayan yarışı ifade etmektedir.

İktisadi bağlamda ele alındığında rekabetin, ekonomik faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan bir unsur olduğu görülmektedir. Bu sebeple rekabet bir teşebbüs tarafından yürütülen faaliyetlerin dış çevre tarafından (başka kişi ya da işletmeler) sınırlanmadığı ya da engellenmediği ve söz konusu faaliyetlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebildiği ideal ortamı yansıtmaktadır (Aktan ve Vural, 2004, s. 13).

Rekabet sürecinin istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için piyasaya yönelik bazı önkoşulların var olması gereklidir ve bunlar şu şekilde sıralanabilir (Emek, 2009, s. 42 ; Aktan ve Vural, 2004, s. 15): (1) piyasaya giriş-çıkış serbestliği olmalıdır, (2) piyasadaki mevcut ve potansiyel rakip sayısı yeterli olmalıdır, (3) piyasada rakipler tarafından arz edilen mal ve hizmetler birbirine benzer, yani homojen olmalıdır, (4) bilgiye erişim hem alıcılar hem satıcılar yönünden kolay olmalıdır, (5) son olarak da üreticilerde kârın, satıcılarda ise ürün ya da hizmetten elde edilecek faydanın azami seviyede olması beklenir. Özellikleri sıralanan bu tür piyasalar tam rekabet piyasası olarak adlandırılır. Ancak günümüz piyasalarına bakıldığında tam rekabet piyasalarına rastlamak oldukça zordur. Söz konusu koşulların tam olarak yerine getirilemediği durumlarda ise aksak rekabet piyasaları ortaya çıkmakta ve kendi içerisinde monopol (tek bir satıcının piyasaya egemen olduğu), düopol (iki satıcı) ve oligopol (birden çok fakat az sayıda alıcı ve satıcı) şeklinde sınıflara ayrılabilir (Aktan ve Vural, 2004, s. 29-30).

1.2.2 Rekabet üstünlüğü kazanımında stratejik paradigmlar

Bu bölümde rekabet avantajı elde etme ve söz konusu avantajı sürdürebilmenin nedenlerini ve kaynaklarını açıklamak üzere geçmişten günümüze süregelen stratejik paradigmlar ele alınacaktır. Bu paradigmlar neoklasik iktisat içerisinde yer alan rekabet teorileri, endüstriyel örgüt teorisi içerisinde yer alan Yapı-Performans-Davranış paradigması ve oyun teorisi, Schumpeteryan görüş ve evrimsel ekonomidir.

1.2.2.1 Neoklasik iktisatta rekabet teorileri

İşletmeler üretim fonksiyonu aracılığıyla girdileri çıktıya dönüştürerek kârlarını maksimize etme çabası içerisindedirler. Bu noktada ortaya çıkan ve bir önceki bölümde açıklanan *tam rekabet* kavramı neoklasik görüş içerisinde temel ekonomik analiz modeli olup birçok iktisadi yaklaşımda da başlangıç noktası niteliğindedir.

Tam rekabet modelinin varsayımları pazarda her biri küçük birçok işletmenin olması ve bunların homojen ürünler satmasıdır. Tam rekabet modelinde firmalar mükemmel bilgiye sahiptirler ve pazara herhangi bir giriş engeli bulunmamaktadır. Böyle bir pazarda, firma stratejilerinin rolü oldukça düşüktür (Grimm vd., 2006, s. 32).

Chamberlin tarafından geliştirilen monopol rekabet modeli tam rekabet modelinin bir türevi olup firmalar tarafından farklılaşma seçeneğine olanak tanır. Monopol pazarlarda rekabet avantajının kaynağı olarak pazarda tek olmanın yanı sıra patentler, firma itibarı, müşteri hizmetleri, marka gibi unsurlar da olabilir (Grimm vd., 2006, s. 33).

Neoklasik modeller içerisinde yer alan son model oligopol teoridir. Az sayıda, birbirinden bağımsız ancak birbirlerinin eylemlerinin farkında olan firmaların yer aldığı pazarlar oligopol niteliktedir. Tam rekabet ve monopol rekabet piyasalarının tersine, bu modelde kendi içerisinde farklı varsayımları olan türler bulunmaktadır. Bu modeller bazen konjonktürel çeşitlilik modelleri olarak da adlandırılır ve bu konjektürler her bir firmanın rakiplerine verdiği tepkilerin çeşitliliğiyle ilgilidir. Söz konusu modeller içerisinde en yaygın 3 tanesi şudur (Grimm vd., 2006, s. 34):

- **Temel Cournot Modeli:** Bu modelde iki firmanın yer aldığı düopol pazarlar söz konusudur. Her bir firma söz konusu pazarlar içerisinde kârını maksimize etmeye çalışır ve seri üretim söz konusudur.
- **Temel Bertrand Modeli:** Cournot modeline benzer ancak rakipler karşısında fiyatlamalar belirleyicidir. Böyle piyasalarda işletmelerin elde ettikleri kârlar tam rekabet piyasasında bulunan işletmelerin kârları ile benzerdir ve ortalama kâr olarak nitelendirilebilecek, rakiplerine göre çok fazla olmayan kâr durumu oluşmaktadır. Kısaca, işletmelerin kârları arasındaki fark oldukça azdır.
- **Stackleberg Modeli:** Bu modelde baskın firma kilit rol oynamaktadır ve bu modelde bir lider ve bir takip eden vardır. Lider kârını maksimize edebilmek için kendisini izleyen firmaların gerçekleştireceği karşı saldırı sayısını

azaltmaya çalışmaktadır. Çünkü lideri takip eden firmalar liderin gerçekleştirdiği eylemleri izleyerek kararlarını ona göre vermektedirler.

Yukarıda anlatılan oligopol teoriler strateji oluşturmada firmalara rehberlik etmekte ve rakip analizlerinde firmalara yardımcı olmaktadır. Oligopol teoriler az sayıda firmanın endüstri içerisinde birbirleri ile işbirliği yapmaksızın fiyat ya da üretim miktarı üzerinden nasıl rekabet ettiğini açıklamaktadır. Cournot ve Stackleberg modelinde üretim miktarı stratejik değişken iken Bertrand modelinde fiyatlama stratejik değişkendir. Böylece pazarda yapılacak hamleler üretim miktarı ya da fiyatlar üzerinden gerçekleşir. Stackleberg modelinde vurgulanan lider firma ilerleyen bölümlerde detaylı bir biçimde açıklanacak 'ilk harekete geçen firma' (first mover) (Lieberman ve Montgomery, 1988) kavramını işaret etmektedir.

1.2.2.2 Endüstriyel örgüt teorisi içerisinde Yapı-Davranış-Performans paradigması

Endüstriyel örgüt teorisi dışsal çevrenin işletmenin stratejik eylemlerindeki hâkimiyetini açıklayan 5 öncül kurama dayanmaktadır. Bunlar neoklasik yaklaşım, Bain tipi endüstriyel örgüt, Avusturya okulunun temsil eden Schumpeteryan görüş, Chicago okulu ve İşlem maliyetleri ekonomisidir (Güleş ve Özilhan, 2010, s. 480).

Endüstriyel örgüt konusu ilk formunu büyük oranda mikro iktisat teorisinden etkilenecek kazanmıştır. Bu yaklaşım firmaların çıkarları doğrultusunda rasyonel davrandıklarını ve endüstriyel çevrenin ortalama üstü kâr elde etmede göz önünde bulundurulması gereken en ciddi öge olduğunu ileri sürmektedir (Erol ve İnce, 2012, s. 104). 1930'larda birçok kişi tarafından endüstriyel örgüt teorisinin babası kabul edilen Edward Mason tarafından Yapı-Davranış-Performans (Structure-Conduct-Performance, SCP) paradigması geliştirilmiştir ve endüstriyel örgüt teorisi söz konusu paradigmayı benimsemektedir. Buna göre endüstri yapısı, belirli bir endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin davranışlarını şekillendirir ve firma davranışları da pazar performansını etkilemektedir (Korkut vd., 2014, s. 5). Bu sebeple, endüstri yapısı, yönetim davranışları ve pazar performansı arasında güçlü bir nedensel ilişki bulunmaktadır (Erol ve İnce, 2012, s. 104). Konu ile ilgili belirtilmesi gereken önemli bir nokta, SCP'nin firma özelinden ziyade endüstri geneliyle ilgilenmesidir (Grimm vd., 2006, s. 35).

Söz konusu paradigmanın her bir bileşeni ayrı olarak ele alındığında yapının pazarda faaliyet gösteren işletme sayısına, davranışın mevcut endüstride işletmeler arasındaki rekabet yoğunluğuna ve bu süreçte gerçekleştirdikleri taktiksel ve stratejik eylemlere ve son olarak performansın da endüstri içerisinde yer alan firmaların toplam kârlılık seviyelerine karşılık geldiği görülmektedir (Grimm vd., 2006, s. 35).

Rekabet dinamikleri içerisinde yer alan ve firmaların aynı anda birden çok pazarda rekabet etmesi olarak tanımlanan ‘birden fazla pazarda rekabet’ yaklaşımı temellerini endüstriyel örgüt teorisinden almaktadır. Bu bağlamda işletmelerin birbirleri karşısında hareketsiz kalmasını açıklayan karşılıklı sakınma teorisi, birbirine yakın ürünler üzerinde gerçekleşen ve iş kolu olarak da tanımlanan ürün hattı rekabeti ve stratejik grup araştırmaları endüstriyel örgüt teorisi temelinde oluşturulmuştur (Gimeno, 1994, s. 55). Ayrıca SCP paradigması içerisinde yer alan ve davranışa karşılık gelen taktik ve stratejik eylemler de rekabet dinamiklerinin odak noktası olan firma davranışlarını (Chen vd., 1992) işaret etmektedir.

1.2.2.3 Endüstriyel örgüt teorisi içinde oyun teorisi yaklaşımı

Firmaların birbirlerine karşı yapmış oldukları saldırı ve karşı saldırıların sık olması durumu iş çevresi bağlamında rekabeti yoğunlaştırıcı bir etkiye sahiptir. Söz konusu saldırı ve karşı saldırıları bir model olarak ele alınmak istenirse oyun teorisi yaklaşımı ilgili modeli oluşturmada yardımcı olacaktır (Grimm vd., 2006, s. 38).

Oyun teorisi kıt kaynakların olduğu endüstrilerde iki ya da daha fazla oyuncunun söz konusu kaynaklar üzerindeki paylaşımını, aldıkları kararlar üzerinden inceleyen disiplinler arası bir yaklaşımdır (Uçan ve AYTEKİN, 2013, s. 748). Oyunlarda karar verenler ‘oyuncular’ olarak tanımlanır. Oyuncular bireyler, örgütler ya da bazen doğanın kendisi olabilmektedir ve bu oyuncular endüstri içerisinde rekabet avantajı elde etmek için tercihlerde bulunurlar (Aktan ve Bahçe, 2007, s. 2). Burada üzerinde durulması gereken husus rekabet avantajı kazanımının diğer rakiplere bağlı olması ve aynı endüstri içerisinde yer alan rakiplerin çıkarlarının çatışmasıdır. Bu sebeple oyun teorisi, rekabete “karşılıklı bir etkileşim” olarak bakmaktadır.

Oyun teorisi stratejik bir yaklaşımdır ve bu sebeple oyunlar stratejik durumların sınıflandırılmasıdır. Temelinde matematik olan bu yaklaşım, insan davranışlarına

indirgendiğinde farklı zihinsel yeteneklere sahip oyuncuların (birey, örgüt vb.) oyunlardaki muhtemel davranışlarının matematiksel türevi olarak nitelendirilmektedir (Camerer vd., 2004, s. 120).

Oyunlar stratejik ya da normal form ve kapsamlı form şeklinde iki ayrı yapıdadır ve genelde (i) oyuncular, (ii) her bir oyuncunun sahip olduğu stratejiler ve oyuncular tarafından izlenen stratejilerin kombinasyonu ve (iii) her biri tarafından algılanan sonuçlardan oluşmaktadır (Grimm vd., 2006, s. 40).

Oyun teorisi odak firmaların yaptıkları ya da yapmayı düşündükleri saldırıları veya bu yöndeki kararlarını, rakip firmaların muhtemel saldırılarını hesaba katarak oluşturduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda oyun teorisine göre her saldırı aslında bir misillemedir. Buna göre, odak firmanın yani birinci firmanın ilk kararı rakip firmanın buna karşılık gelecek ilk kararını belirler. Rakip firmanın ilk kararı ise odak firmanın ikinci kararını etkilemektedir. Yani aslında her birinci oyuncu karşı tarafa göre ikincidir (Cansen, 2010, s. 27). Rekabet dinamikleri bağlamında ise her odak firma karşı tarafa göre aslında rakip firmadır. Firmalar saldırılarını eş zamanlı olarak gerçekleştirirler bile bu saldırılar karşı taraf hesaba katılarak oluşturulduğundan az öncede belirtildiği üzere misilleme (teпки) olarak ortaya çıkacaktır.

1.2.2.4 Dinamik rekabet teorileri içerisinde Schumpeteryan görüş

Avusturya Okulu temsilcilerinden Joseph Schumpeter'in 1942'de yazmış olduğu Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi (Capitalism, Socialism and Democracy) adlı eseri iktisat yazınına önemli katkılar sağlamıştır. Schumpeter'in 'firmaların rekabet üstünlüğünü girişimci yapı ve yenilik içeren rekabetçi hamleler aracılığıyla elde edebilecekleri' görüşü Avusturyalı bilim insanının ekonomi yanında stratejik yönetim alanında da etkili olmasının önünü açmıştır (Grimm vd., 2006, s. 43).

Uzun yıllar önce Joseph Schumpeter rekabeti devamlı bir fırtına gibi tanımlamıştır. "...İş stratejisinin her parçası sadece bu sürecin arka planı ve onun tarafından yaratılan durum içinde gerçek anlam kazanır. Yaratıcı yıkımın bu devamlı fırtına içerisindeki rolünün görülmesi gereklidir (Schumpeter, 1974, s. 141)". Schumpeter'in bu sözünde üzerinde durulması gereken nokta, firmaların saldırı yaptığı rakiplerinin karşılık verdiği ve saldırı-misilleme bağlamı içerisindeki üstünlüğün üretilip yıkıldığıdır. Doğrusu, eğer

rekabet devamlı bir fırtına ise, her iş avantajı mutlaka rekabet aracılığıyla erozyona uğrar. Schumpeter bu sürece yaratıcı yıkım adını vermiştir. Yaratıcı yıkım aracılığıyla ilk saldırı ile elde edilen üstünlükler hızlıca erozyona uğrayabilir (Grimm vd., 2006, s. 8).

Schumpeter neoklasik iktisadın sunmuş olduğu denge ekonomisinin önemli bir teorik çerçeve sunmuş olduğunu düşünse de söz konusu çerçeve içerisinde dinamik bir unsur olan girişimcilerin arka planda tutulması üzerinde durmuş ve bu sebeple girişimcilerin ve onların yarattığı yaratıcı yıkım kavramlarına yoğunlaşmıştır. Schumpeteryan görüşe göre girişimciler yeni birleşimler ya da inovasyonlar aracılığıyla yaratıcı yıkıma neden olmaktadır (Basılğan, 2011, s. 28).

Bu görüşe göre, rekabet üstünlüğünün kaynağı firmaların yenilikçi faaliyetleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirmede öncü olacak girişimcilerdir. Görgül (amprık) çalışmalara bakıldığında, firma büyüklüğü ile inovasyon faaliyetleri arasında ilişkinin arandığı çalışmalarda görece daha büyük firmaların yenilikler aracılığıyla rekabet avantajlarını daha rahat sürdürebildiği; küçük firmaların her ne kadar yeni ürünler sunmuş olsalar bile dağıtım ve üretim açısından büyük firmalara göre dezavantajlı oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır. Schumpeteryan görüş ayrıca rekabet dinamikleri içerisinde yer alan ve ilerleyen bölümlerde açıklanacak olan *ilk saldırı avantajları* literatürü ile de uyum içerisindedir. Burada firmalar ilk saldırıları Schumpeteryan görüşün savunduğu yenilikçi faaliyetler ile sağlayacak ve diğer firmalar karşısında rekabet avantajı elde edeceklerdir (Grimm vd., 2006, s. 45).

Saldırı-misilleme bağlamında önemli bir ölçü de verilen reaksiyonun hızıdır. Verilen cevapların hızlarının arttığı düşünüldüğünde daha önce sözü edilen erozyonun da artacağı düşünülebilir. Dolayısıyla hızın arttığı ortamda gerçek zamanda verilen cevapların gün ya da ay bazında miktarı düşecektir. ABD havayolu taşımacılığı endüstrisinde gözlemlenen datalar doğrultusunda 1984 yılında ortalama 65 gün olan cevap verme süresini 1986 yılında 34 güne düştüğü belirtilmektedir (Smith vd., 1992). Günümüzde ise havayolu işletmelerinin fiyat indirimleri yoluyla cevabı dakikalar içerisinde verdiği görülmektedir. Cevap verme süresi azaldıkça, yöneticilerin karar verme süresi sıkışır ve rakiplerini, onların saldırılarını ve saldırılara gelecek misillemeleri anlamaları daha zor hale gelir. Ek olarak, misilleme hızı arttıkça da ilk saldırı avantajını kazanma süresi daralır (Grimm vd., 2006, s. 9).

1.2.2.5 Evrimsel ekonomi

Evrimsel ya da evrimci ekonomi konusunda Nelson ve Winter (1982) Ekonomik Değişimin Evrimsel Teorisi (An Evolutionary Theory of Economic Change) adlı eserlerinde evrimsel ekonomi yazınına önemli katkılar sağlamışlar ve bu alanda en çok atıf alan kişiler halinde gelmişlerdir. Nelson ve Winter işletmenin hayatta kalabilme sürecini Darwin'in doğal seçim teorisiyle ilişkilendirmiş (1991) ve değişim içerisinde olan çevreye adapte olamayan firmaların varlıklarının sona ereceğini belirtmiştir (Grimm vd., 2006, s. 46). Ayrıca örgütsel ekolojide de çevredeki yeni koşullara uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile doğal seleksiyon sürecinin gerçekleşeceği ve örgütlerin evriminin söz konusu seçim ile gerçekleşeceği savunulmuştur (Önder ve Üsdiken, 2007, s. 134). Burada öne çıkan kavramlar uyum ve ayıklama (seçilim-seleksiyon) yaklaşımlarıdır. Uyum yaklaşımında örgütler çevrelerinde büyük çaplı değişimler olduğunda yapılarını değiştirerek yeni çevreye adapte olma çabası içerisinde olurlar; ayıklama yaklaşımında ise örgütler gereken değişimleri gerçekleştiremezler ve bu sebeple yok olmaya mahkumdurlar (Önder, 2013, s. 85). Evrimsel ekonomide rekabet avantajı sağlamanın seçim sürecinde uyum sağlayan örgütlerde olacağı ve bunu hızlı bir biçimde gerçekleştiren örgütlerin söz konusu avantajları elde edeceği belirtilmiştir.

1.2.3 Rakip ve rekabetçi davranış kavramı

Aynı pazarlarda faaliyet gösteren, benzer ürünler sunan ve benzer müşteri kitlesini hedefleyen işletmeler *rakip* olarak tanımlanmaktadır (Chen, 1996, s. 104). Örneğin, havayolu taşımacılığı sektöründe ABD'de Delta ve Amerikan havayolu işletmeleri birer rakiptir. Bu iki işletme hem ABD içerisinde hem de uluslararası alanda benzer hatlarda faaliyet gösterip benzer müşteri kitlesini hedefleyerek havayolu taşımacılığı hizmetini sunmaktadır.

İşletmeler ortalama üstü gelir elde etmek için girişimlerde bulduklarında benzer pazarlarda bulunmaları ve benzer müşteri kitlesini hedeflemeleri nedeniyle rakipleri ile kaçınılmaz bir biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin rakipleri ve onlarla olan etkileşimleri üzerinde verdikleri kararlar yukarıda

belirtilen ortalama üstü gelir etmede hayati önem taşımaktadır. Bu sebeple, Pozisyon Okuluna ve pazarlar paradoksuna atıfta bulunarak, firmaların seçtikleri ya seçecekleri pazarlar ve nasıl rekabet edecekleri büyük önem arz etmektedir (Ireland vd., 2011, s. 118).

İşletme düzeyi rekabet incelendiğinde, işletmelerin rekabetçi üstünlük elde edebilmek için kendi rekabetçi eylemlerini başlattıkları ve diğer işletmelerden gelen eylemlere bazı cevaplar verdikleri görülmektedir. Söz konusu eylemler, işletmelerin mevcut pazar pozisyonunu korumak ya da geliştirmek için uyguladıkları davranışlardır ve bu tip davranışlar *rekabetçi davranış* olarak tanımlanmaktadır (Chen, 2007, s. 17). Rekabetçi davranış sayesinde işletmeler Porter'ın Beş Güç Modelinde belirtilen güçler karşısında kendini, rekabet edebilme ve bu rekabetten kazanımlar çıkarabilmek amacıyla iyi bir pozisyona sokmaya çalışmakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü aracılığıyla söz konusu kazanımlarını koruma çabası içerisine girmektedirler (Ireland vd., 2011, s. 118). İşletmelerin artan bir biçimde artık tek pazardan ziyade birden fazla pazarda rakipleriyle rekabetçi davranış aracılığıyla rekabet ettikleri görülmektedir. Bu noktada da karşımıza bir sonraki bölümde açıklanacak olan *Çoklu Pazar İlişkisi (multimarket contact)* kavramı çıkmaktadır.

1.2.4 Çoklu pazar ilişkisi

Rekabet stratejileri alanında hızlı bir biçimde merkezi bir konuma gelen (Gimeno, 1999, s. 102) çoklu pazar ilişkisi, işletmelerin birbirinden bağımsız birden çok pazarda, (havayolu işletmesi için düşünüldüğünde farklı şehir çiftleri pazarlarında) karşıya karşıya gelme durumunu yansıtmaktadır (Yu ve Cannella, 2013, s. 76). Çoklu pazar ilişkisi aynı zamanda endüstri içerisinde yer alan işletmelerin rakip sıfatıyla karşılaştıkları diğer pazarların sayısını da yansıtmaktadır. Bu yönüyle çoklu pazar ilişkisi rekabet halinde olan iki firma düşünüldüğünde pazar çakışmasını da belirtmektedir (Gimeno ve Woo, 1996, s. 326).

Çoklu pazar ilişkisi teorisi iki işletmenin birden fazla pazarda mücadele ettiği durumlarda rekabet yoğunluğunun düştüğünü savunmaktadır. Bunun sebebi ise birden fazla pazarda rekabet halinde olan işletmelerin birisinin herhangi bir pazarda yapacağı saldırı sonucunda, rakip işletmenin rekabet edilen diğer pazarlarda misilleme başlatacağı varsayımdır (Gimeno ve Woo, 1996, s. 326; Evans ve Kessides, 1994, s. 341). Diğer

pazarlarda gerçekleşme potansiyeli bulunan misillemeler ise işletmelerin rakipleriyle mücadele içerisinde oldukları her bir pazarda, onları rekabetçi eylemlerden kaçınma davranışına itmektedir ve böylece işletmeler arasında *karşılıklı sakınma (mutual forbearance)* durumu oluşmaktadır (Kang vd., 2010, s. 415).

Karşılıklı sakınma görüşü, birden fazla pazarda rekabet eden işletmelerin işbirliğine gitme eğilimlerinin görece fazla olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte, işletmeler arasında pazar teması arttıkça pazardaki agresif saldırı tutumunda bir düşüş yaşanacaktır. Çünkü yukarıda da belirtildiği üzere, herhangi bir pazarda rakipleri etkileme potansiyeline sahip bir saldırının başlatılması diğer pazarlarda olası bir misillemenin habercisi olabilir (Prince ve Simon, 2009, s. 338; Young vd., 2000, s. 1219). Çoklu pazar ilişkisi ve karşılıklı sakınma durumlarının incelendiği ampirik çalışmalara bakıldığında artan çoklu pazar ilişkisinin ve buna bağlı olarak karşılıklı sakınma durumlarının, rakibin pazarına giriş ve rakibin pazarından çıkış oranlarını düşürdüğü (Baum ve Korn, 1999) ve fiyatları artırdığı (Gimeno ve Woo, 1996) görülmektedir.

1.2.5 Pazar yoğunlaşması

Yoğunlaşma (concentration), herhangi bir piyasada gerçekleştirilen ekonomik faaliyetlerin az sayıda işletme tarafından yürütülmesi anlamına gelmektedir (Pehlivanoglu ve Tekçe, 2013, s. 364). Bir başka tanıma göre ise iktisadi kaynaklar ve faaliyetler toplamının az sayıda işletmenin kontrolünde olmasını ifade etmektedir. Bu sebeple rekabet ile piyasa yoğunlaşması arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yoğunlaşma miktarının yüksek olduğu bir piyasada monopol pazarlar ortaya çıkacak ve dolayısıyla rekabetin azalmasına bağlı olarak fiyatlarda artış gözlenecektir. Bu durum pazardaki mevcut ve potansiyel alıcıları olumsuz yönde etkileyecektir (Durukan ve Hamurcu, 2009, s. 75).

1.2.5.1 Yoğunlaşma ve pazar yapıları

Piyasa yapısının incelenmesiyle, pazarda bulunan satıcılar arasındaki rekabetin derecesine göre pazar yapılarını sınıflandırmak mümkün hale gelmektedir. Söz konusu yapılar tam rekabet piyasaları ile monopol piyasalar arasında değişen bir görünüm arz

etmektedir. Daha önce tanımları yapılan bu kavramlardan tam rekabet piyasalarında pazarda birçok satıcı bulunmakta, homojen bir piyasa görünümü karşımıza çıkmaktadır. Monopol piyasalarda ise tek bir satıcı bulunmaktadır. Günümüz piyasalarına bakıldığında tam rekabet piyasalarına ve monopol piyasalara rastlamak güçtür ve bu sebeple piyasalar bu iki uç piyasa türü arasında bir yerde şekillenirler. Bunlardan bazıları iki satıcının bulunduğu düopol ve çok sayıda satıcının bulunduğu oligopol ve fiyat üzerinde etkisi bulunmayan çok sayıda firmanın bulunduğu tekeli rekabet piyasalarıdır (Polat, 2007, s. 99).

Piyasa yapısı belirlenirken başvurulan birçok faktör vardır ve bunlardan birisi de az sayıda işletme tarafından kontrol edilen piyasa boyutudur. Söz konusu boyutun ölçülmesi için ise yoğunlaşma indeksleri kullanılmaktadır (Polat, 2007, s. 99). Pazar yoğunluğu endeksleri, pazar gücünün ölçülmesinde faydalı göstergeler sağlamaktadır ancak ilgili endekslerin maliyet, talep gibi iktisadi değişkenlerle ya da bu değişkenlerde oluşan değişimlerle sistematik bir ilişkisi söz konusu değildir. Bu endeksler pazar bazlı değerler olduklarından dolayı, pazardaki bir işletmenin pazar gücünün belirlenmesinde o alanı ilgilendiren başka verilerle birlikte ele alındıklarında fayda sağlamaktadırlar (Durukan ve Hamurcu, 2009, s. 77).

Türkiye’de iç hat havayolu taşımacılığı endüstrisindeki mevcut durum pazar yapısı bağlamında incelenmek istendiğinde 1980’lerden başlayıp günümüze kadar uzanan bir tarih yolculuğu yapmak havayolu taşımacılığı sektörünün bugünkü durumunu anlamak adına faydalı olacaktır. Türkiye’de havayolu taşımacılığı pazar yapısını değiştiren iki kırılma noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki 1983 serbestleşmesi ve diğeri 2003 yılı iç hat serbestleşmesidir (Gerede ve Orhan, 2015, s. 167).

1984 yılında kurulan Bursa Havayollarına kadar Türk iç hat havayolu taşımacılığı sadece THY’nin gerçekleştirdiği seferleri kapsamakta (Korul ve Küçükönel, 2003, s. 25) ve pazar yapısı monopol bir görünüm arz etmekteydi (Dursun vd., 2014, s. 108). Ancak Turgut Özal döneminde ülkenin benimsemiş olduğu liberal politikalar neticesinde 1983 yılında çıkarılan 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile birlikte havayolu taşımacılığı sektörünün serbestleşmesine yönelik ilk büyük adım atılmıştır (Gerede ve Orhan, 2015, s. 169). Kanunun getirdiği düzenleme ile birlikte özel havayolu işletmelerinin kurulması ve taşımacılık faaliyetlerinde yer almasına izin verilmiş ve bu alanda liberalleşmenin önü açılmıştır. Bu tarihten sonra ilk olarak yukarıda adı geçen Bursa Havayolları ve onu takiben birçok havayolu işletmesi kurulmuş (Gerede ve Orhan,

2015, s. 172) ve 1983 dönemine kadar görülen monopol pazar yapısı yerini oligopol pazar yapısına bırakmıştır. Kanun çıktıktan sonra birçok havayolu işletmesi kurulmuş olsa da bunlar varlıklarını uzun süre devam ettirememişler ve iflasını açıklamışlardır (Dursun vd., 2014, s. 108). Bu durumun oluşmasında temel sebep, özel havayolu işletmelerinin pazara girmek istediklerinde karşılaştıkları kısıtlayıcı uygulamalardır (Gerede, 2011, s. 511). Otoritenin getirdiği kısıtlayıcı düzenlemeler nedeniyle havayolu işletmeleri pazardan çekilmiş ve iç hat pazarı tekrardan THY tekeline geçmiştir (Gerede ve Orhan, 2015, s. 186).

1983 yılında yürürlüğe giren 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu özel havayolu işletmelerinin pazarda havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde bulunmasının önünü açmış olsa da sonrasında getirilen yeni sıkı düzenlemelerle birlikte istenilen serbest pazar ortamı oluşmamıştır. Bu durumu ortadan kaldırmak ve pazarı daha serbest hale getirebilmek amacıyla 2003 yılının Ekim ayında getirilen düzenlemeyle birlikte özel havayolu işletmelerinin iç hat pazarına girmesinin önündeki en ciddi engellerden biri kabul edilen 1996 yılı SHGM kararları¹ (Gerede, 2011, s. 511) kaldırılmış ve özel havayolu işletmelerinin pazara girişi serbest hale getirilmiştir (Gerede ve Orhan, 2015, s. 187). Pazara giriş serbestleştirildikten sonra ise yeni havayolu işletmeleri pazarda hizmet vermeye başlamış ve THY tekeline olan pazar monopol görünümünden sıyrılarak günümüzdeki haline evrilmiştir.

1.2.5.2 Yoğunlaşmanın ölçülmesi

Endüstri ya da piyasa yoğunlaşmasını ölçmek için kullanılan birçok yöntem vardır. Söz konusu yöntemler içerisinde en çok kullanılanları M-Firma Yoğunlaşma Oranı (M-Firm Concentration Ratio) ve Herfindahl-Hirshmann Endeksi (HHI Index) yöntemleridir. Bu yöntemler pazar performansı ile yapı-davranış-performans yaklaşımı çerçevesinde kullanılan yöntemlerdir. Bunlardan M-Firma Yoğunlaşma oranı, piyasa yoğunlaşmasını pazarda faaliyet gösteren genellikle dört, sekiz ya da on iki firmanın pazar paylarının toplamı şeklinde ifade etmektedir (Pehlivanoğlu ve Tekçe, 2013, s. 374).

¹ 12/01/1996 tarihli karara göre özel havayolu işletmeleri iç hatlarda: (i) THY'nin uçmadığı hatlara serbestçe, (ii) THY'nin uçtuğu pazarlara THY'nin uçuşunun olmadığı günlerde ve (iii) TY Y'nin uçuşunun olduğu günlerde ise, THY'nin talebini karşılayamadığı durumlarda söz konusu pazarlar girebileceklerdir.

M-Firma yoğunlaşma oranı şu şekilde hesaplanmaktadır (Yıldırım ve Eşkinat, 1995, s. 37):

$$CR_M = \frac{1}{x} \sum_{i:1}^m Xi. \quad (1.1)$$

CR_M : M sayıda işletme için yoğunlaşma oranı.

Xi : İ firması için x değişkeninin aldığı değer.

X: Piyasadaki işletmelerin tümü için x değişkeninin aldığı toplam değer.

Hesaplama sonucunda oluşan değer 0-100 arasındadır (Süslü ve Baydur, 1999, s. 155) ve yüksek bir yoğunlaşma oranı daha düşük bir rekabeti, tersi bir biçimde daha düşük bir yoğunlaşma oranı ise daha yüksek seviyede rekabeti temsil etmektedir (Pavic vd., 2012, s. 56). M-Firma yoğunlaşma oranı ile yapılan işlemler sonucunda (Polat, 2007, s. 100):

- $CR_M < 30$ ise düşük derecede yoğunlaşma (rekabetin varlığından söz edilebilir)
- $30 \leq CR_M < 50$ ise orta derecede yoğunlaşma (rekabet azalmakta, tekeli rekabet)
- $50 \leq CR_M < 70$ ise yüksek derecede yoğunlaşma (rekabet iyice azalmakta ve oligopolist bir pazara doğru gidilmektedir)
- $CR_M > 70$ ise çok yüksek derecede yoğunlaşma (monopol bir piyasa oluşmaktadır) şeklinde sınıflandırılma yapılabilir.

Uzun yıllar boyunca CR_M analizleri pazar yoğunlaşmasının ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan modeller olmuştur ancak CR_M analizine yapılan (1) pazarlardaki işletmelerin görece büyüklüklerini yansıtmaması ve (2) pazarda yer alan firmaların sadece belirli bir bölümünü analiz içine dâhil etmesi gibi eleştirilerle birlikte yerini bir diğer yoğunlaşma ölçüm aracı olan Herfindahl-Hirschmann Endeksi'ne (HHI) bırakmaya başlamıştır (Weinstock, 1982, s. 285).

Günümüzde yaygın olarak kullanılan HHI, pazarda yer alan her bir işletmenin pazar paylarının karelerinin toplamından oluşan değeri vermektedir ve şu şekilde hesaplanır:

$$HHI: \sum_{i:1}^n (\%Pi)^2 \quad (1.2)$$

HHI: Herfindahl-Hirschmann Endeksi Değeri

Pi: İ inci işletmenin pazar payı

Yapılan hesaplamalar sonucunda endeks değeri 0 ile 10.000 arasında değerler almaktadır ve pazarlar aşağıdaki şekilde bölümlendirilir (Su, 2003, s. 12):

- $0 < HHI < 2000$ yoğun olmayan bir pazarı
- $2000 \leq HHI < 4000$ orta yoğunlukta bir pazarı

- $4000 < HHI < 10000$ ise yüksek derecede yoğun bir pazarı ifade etmektedir.

Bu rakamlardan farklı olarak ilgili değerleri 0-1000, 1000-1800 ve +1800 olarak ya da 0-1500, 1500-2500 ve +2500 olarak sınıflandıran çalışmalar da mevcuttur (Pehlivanoğlu ve Tekçe, 2013, s. 375).

HHI yoğunlaşma endeksi hem pazarda faaliyet gösteren her bir işletmeyi hem de bu işletmelerin paylarının göreceli durumunu dikkate alır. Hesaplama da pazar paylarının karelerinin alınması piyasaya hâkimiyet açısından daha yüksek oranlara sahip olan işletmelerin daha ağırlıklı temsil edilmesini sağlamaktadır. Söz konusu sebeplerle bu endeks ilgili pazara/piyasaya dair CR_M endeksine kıyasla daha bütüncül bir görünüm sağlamaktadır (Weinstock, 1982, s. 287). Ayrıca işletme büyüklükleri arasındaki değişiklikleri dikkate alması ve tüm dağılımın hesaba dahil edilmesi gibi sebeplerle daha hassas bir ölüm aracı olarak kabul edilmektedir (Kaynak ve Arı, 2011, s. 50). Yukarıdaki sebeplerle birlikte, HHI endeksi 1980’lerden günümüze en popüler piyasa belirleme araçlarından biri olmuştur (Polat, 2007, s. 100).

İlerleyen bölümlerde detaylı bir biçimde açıklanacak olan rakip analizi altında yer alan pazar ortaklığı konusunun temel varsayımların birisi ‘her pazarın kendine has özellikleri ile eşsiz olması’dır (Chen, 1996). Bu bağlamda araştırmaya konu olan iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarı kapsamında yer alan ve pazar olarak belirtilen Şehir çiftlerinde havayolu işletmelerinin pazar paylarını belirleyerek ilgili pazarın yapısının ortaya çıkarılması söz konusu varsayımın geçerli olup olmadığını vurgulama ve ülke içi havayolu taşımacılığı piyasasının yapısını belirlemede oldukça önemlidir.

1.2.6 Rekabet asimetrisi ve gerilimi

Endüstriyel rgt araştırmacıları marka değeri gibi pazara giriş engellerinin (bariyerlerin) varlığıyla daha çok ilgilenirken kaynak temelli görüş savunucuları markanın diğer işletmelerde taklit etme isteği uyandırarak engel oluşturan yönetimsel üstünlükleri ile daha çok ilgilidirler. Bu tür bariyerlerin varlığı pazarda yerleşik halde bulunan firmaları bariyerin diğer tarafında bulunan potansiyel rakiplerden ayırmaya götürür. Bir başka deyişle, rekabet bağlamında yerleşik halde bulunan firmaların potansiyel rakiplerine bakış açıları ile potansiyellerin hali hazırda o pazarda bulunan firmalara bakışları farklılık göstermektedir. İki farklı görüşün belirtmiş olduğu bariyerler ya da yönetimsel stnlkler firmaları birbirinden farklılaştırmakta ve bu noktada

karşımıza yukarıda sözü edilen farklılık ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada bu iki görüş aynı endüstride bulunan işletmeler arasında bulunan rekabet asimetrisinin neden var olduğunu açıklamaktadır (Li vd., 2006, s. 548).

Tversky'nin (1977) benzerliklerin özellikleri adlı çalışmasında simetrisinin yanı sıra asimetriyi de formüle etmesi işletmeler arasında olması muhtemel rekabet asimetrisinin teorik altyapısını oluşturmuştur (Chen, 1996, s. 116). Tek yönlü rekabet olarak da tanımlanabilen *asimetrik rekabet* (Weiner, 1990) kavramı özünde rekabet halinde olan firmaların birbirlerine eşit olarak yaklaşmaması durumunu temsil eder (Chen, 1990, s. 116). Simetri yaklaşımını anlayabilmek için Tversky'nin belirttiği benzerlik yaklaşımının tüm teorik alt yapısının altında yatan unsurlara bakmak gereklidir. Tversky söz konusu çalışmasında asimetrik benzerlik ile ilgili ampirik kanıtlar elde etmiş ve iki obje arasındaki benzerliğin sadece simetrik olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirterek ' $s(a,b) \neq s(b,a)$ ' durumunun varlığına vurgu yapmıştır. Ayrıca metrik mesafe fonksiyonunun altında yatan ve yaygın bir biçimde kabul edilen simetri önermesinin benzerlik konseptini yakalamada geçerli olmadığını savunmuştur. Benzerlik durumlarının yönsel nitelikte olduğunu ve benzerlik içerisinde yer alan unsurlardan hangisinin özne (odak işletme) hangisinin gönderge (kendine başvuran-rakip işletme) olduğuna bağlı olarak değişiklik göstereceğini belirtmiştir (Tversky, 1977, s. 328). Yukarıda belirtildiği üzere, A perspektifinden A'nın B'ye olan benzerliği ile B perspektifinden bakıldığında B'nin A ile olan benzerliğinin eşit olamayacağı savunulmuştur. Tversky'nin bu genel teorisi bireysel düzeyde insan davranışlarına uygulanabildiği gibi işletme düzeyinde rekabet davranışlarına da uygulanabilir (Chen, 1996, s. 116).

Rekabet asimetrisinin önemi, firmalar arası rekabet sürecinde işletmelerin gerçekleştirdiği davranışsal uygulamalarda belirgin hale gelmektedir. Rekabet asimetrisini düşünerek hareket etmek işletmenin benzer farkındalık-motivasyon-yeteneklerine (sonraki bölümlerde detaylıca açıklanacaktır) sahip rakibi için tehlikeli varsayımlardan kaçınmasına yardımcı olacaktır. Örnek olarak, pazarda kilit rakip olarak görülmeyen işletmeler kendinden güçlü rakiplerinden misillemeye maruz kalmaksızın geniş bir serbestlikte hamleler yapabilirler. Benzer bir biçimde, güçlü rakipler esas hedefleri kendi gibi güçlü rakipler oldukları için görece zayıf rakiplerinin farkında olmayabilirler ya da bu tip işletmeleri önemsemeyebilirler (Chen, 1996, s. 117).

Rekabet gerilimi konusu da işletmelerin bireysel davranışlarını inceleyen rekabet dinamikleri (Chen vd., 2007, s. 101) konusu içerisinde önemli bir yere sahiptir (Gündüz

ve Semerciöz, 2012, s. 31). Fen bilimlerinde, karşıt güçlerin birbirlerini kontrol altında tuttuğu ve dinamik olan karşılıklı etkileşimin gerilime evrildiği kararlı bir durum vardır. Aynı durum, işletme uygulamaları için de geçerli olabilmektedir. Gerilim, rekabetçi hamleler aracılığıyla rakipleri zor duruma sokan ve bir kırılma noktası oluşmasına zemin hazırlayan gizli gerginlik durumudur. Bir diğer ifade ile gerilim, firmalar arasında onları düşmancıl davranışlara götürecek kopma noktasına kadar gözlemlenen potansiyel enerji birikimidir. Günlük hayattan verilecek bir örnekle gerilim, barajın kapakları açılancaya kadar kapakların arkasında akmaya hazır su birikintisine (baraj gölü) benzetilebilir. Gerginlik, örgütler arasındaki durağan ilişkilerin, dinamik davranış etkileşimlerine (saldırı ve karşı saldırılar) evrildiği durumları açıklamakta kullanılmaktadır. Bu yönüyle yukarıdaki örnekte de görüleceği üzere bir çeşit enerji depolama aracı olarak kullanılabilir (Gündüz, 2012, s. 72-73).

Rekabet gerilimi, odak firma ile rakip firma arasında odak firmanın rakip firma karşısında bir hamle gerçekleştirmesiyle sonuçlanabilecek gerilim durumu olarak tanımlanabilir (Gündüz, 2013, s. 554). Rekabet geriliminin iki boyutundan biri olan algılanan rekabet gerilimi işletme yöneticileri ve dış paydaşların belirli rakipler üzerinde hangi firmanın hangi firmayı ana rakibi olarak gördüğü konusuyla ilgiliyken; nesnel yapısal gerilim ise rakiplerin faaliyet gösterdikleri pazar koşulları ya da değişen endüstri yapılarıyla ilgilidir. Nesnel yapısal gerilim ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı araçlar mevcut olup bunlardan bazıları pazar ortaklığı, çoklu pazar ilişkileri ya da karşılıklı tehditler olarak sıralanabilir. İşletme yöneticileri ile danışmanlar ve finansal analistler gibi dış paydaşların rekabet gerilimi algılamalarına bağlı olarak karar almaları ve rakip karşısında rekabete girip girilmemeleri açısından algılanan rekabet gerilimi önemli bir etkidir (Chen vd., 2007, s. 103). Çünkü rakibin algılarını anlamak rekabetçi arenada işletmenin ne gibi tehditlerle, fırsatlarla karşılaşacağını bilmesi ve rakibi karşısında üstün bir konuma gelmesi için gerekli hamleleri başlatması açısından büyük bir öneme sahiptir (Gündüz, 2013, s. 554).

Eğer bir firma rakibi karşısında yüksek bir rekabet algısına sahipse, bir başka deyişle bu iki firma arasında rekabet gerilimi yüksekse, söz konusu firma pazaryerinde rekabet üstünlüğünü ele geçirmek ya da daha önce sahip olduğu ancak kaybettiği üstünlüğü geri kazanmak için rakibine saldırıda bulunacak ve rakip tarafından empoze edilen tansiyonu azaltmaya çalışacaktır. Böylesi bir durumun işletmeleri süregelen bir rekabete doğru götürdüğü görülmektedir (Gündüz ve Semerciöz, 2012, s. 31). Bir diğer

ifadeyle firmalar arasındaki rekabet geriliminin giderek artması pazar yerindeki işletmeleri saldırı ve karşı saldırılara yönelten kopma noktasına doğru yaklaştırmaktadır. Ayrıca endüstri içerisinde görece küçük firmaların rekabet algılarının çok yoğun olduğu, büyük firmaların algılarının ise tehlikeleri daha küçük hissedebilecekleri belirtilmiştir (Dedman ve Lennox, 2009, s. 214).

1.3 Firmalar arası rekabet modeli

Stratejik yönetim alanında 1980'lerin başından itibaren ortaya çıkan kaynak temelli görüş (Barney, 1991), dinamik kabiliyetler yaklaşımı (Teece vd., 1997), endüstri yapısı (Porter, 1980), stratejik grup ve biçimleşmeler (Cool ve Schendel, 1987; Miller, 1996), oyun teorisi (Osborne ve Rubinstein, 1994), ağ yapısı kuramı (Tsai, 2002), popülasyon ekolojisi (Freeman vd., 1983) yaklaşımları gelişme göstermiş ve stratejik yönetim alanında etkili olmuşlardır. Yine aynı yıllarda ortaya çıkan rekabet dinamikleri (MacMillan vd., 1985; Chen ve MacMillan, 1992; Baum ve Korn, 1996) araştırmaları yukarıda geçen yaklaşımlardan farklı olarak (Chen ve Miller, 2012, s. 3):

- Firmaların belirli bir rakiple karşılaştıklarında neler yaptığını anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmakta,
- Titiz çalışmalara tabi olan ölçülebilir eylemleri incelemekte,
- Ayrıca rakipler arasındaki etkileşimleri yalnızca saldırılara odaklanarak değil aynı zamanda bu saldırılara verilen cevapları da ele alarak incelemektedir.

Rekabet dinamiklerinin yukarıda sıralanan özellikleri nedeniyle stratejik yönetim alanında önceki yaklaşımlarda görülen soyutluk ortadan kalkmaktadır.

Diğer stratejik yönetim alanlarında olduğu gibi rekabet dinamikleri araştırmaları da bazı temel sorulara yanıt aramaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Chen ve Miller, 2012, s. 4):

- Firmalar rekabet ederken nasıl etkileşime girerler?
- Firmalar neden belirli yollarla rekabet etme çabası içerisindedirler?
- Firmaların rekabetçi davranışları örgütsel performansı nasıl etkilemektedir?

Yukarıda sıralanan araştırmalardan farklı olarak rekabet dinamikleri araştırmaları bu 3 soruya yanıt ararken hem makro hem mikro çerçeveden bütünleştirici bir yaklaşım

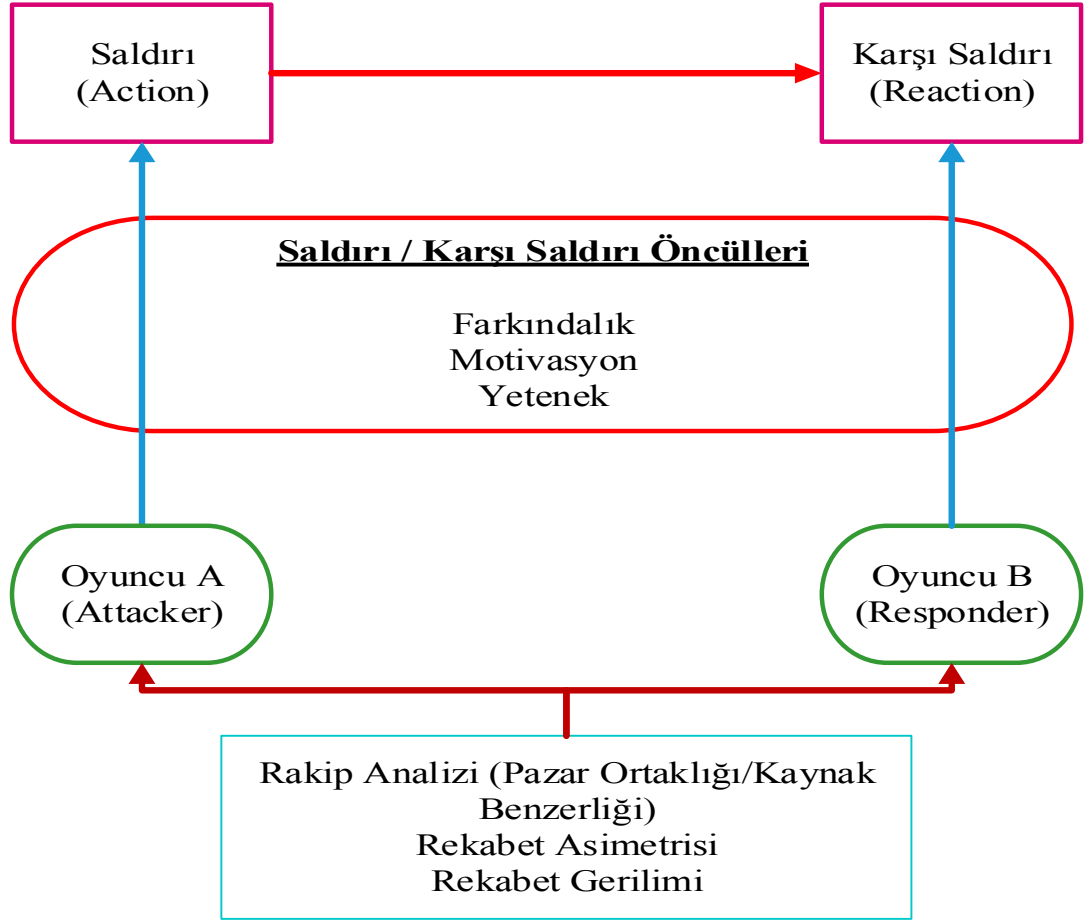
ile bakmakta ve diğerk stratejik yönetim alanları arasında bir köprü oluşturma çabası içerisine girmektedir. Mikro ölçekte gerçek pazarlara girerek firmaların rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlayacak saldırılar (actions) ve söz konusu saldırılara verilen yanıtları (reactions) gözlemlemekte ve oyun teorisi yaklaşımının benimsemiş olduğu formal ya da mantıksal modellemeleri tercih etmemektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 5).

Pozisyon okulu kurucularından Porter'ın günümüzde halen kullanılan 5 güç modelinden farklı olarak:

- Rekabeti dinamik ve karşılıklı etkileşim süreci olarak ele almakta,
- Mikro ve eylemler düzeyinde analizler yapmaktadır.

Ayrıca rekabet dinamikleri yaklaşımı firmalar arasındaki etkileşimin 5 güç modelinden farklı olarak asimetrik olduğunu savunmaktadır. Bir diğerk ifade ile iki firma rekabet anlamında birbirine farklı bakmaktadır. Rekabet stratejilerini Porter'ın jenerik stratejileri yerine firmaların sahip olduğu saldırı ve karşı saldırı repertuvarları belirlemektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 69).

Az önce de belirtildiği üzere rekabet dinamikleri araştırmaları disiplinler arasında köprü oluşturma çabası içerisindedir ancak yazarlar bunun gerçekleşmemiş olduğunu ileri sürerek söz konusu çerçeveyi oluşturmayı sağlayacak yeni bir model sunmuşlardır (Chen ve Miller, 2012, s. 4). Söz konusu model farkındalık-motivasyon-yetenek modelidir. Şekil 1.2'de söz konusu modeli de bünyesinde barındıran rekabetçi etkileşim modeli görülmektedir.



Şekil 1.2. *Rekabetçi Etkileşim Modeli*

Kaynak: *Chen ve Miller, 2012, s. 71*

Belirtilmesi gereken bir diğer husus, her bir firmanın kendi kaynak donatımları ve pazar profilleri nedeniyle eşsiz olmasıdır. Bu sebeple her bir rekabetçi etkileşimin de kendine has özellikleri bulunmaktadır (Chen ve Miller, 2012, s. 7). Örnek olarak, United Airlines ve Delta Airlines'ın New York-Los Angeles pazarındaki etkileşimi ile Atlanta-Chicago pazarındaki etkileşimi birbirinden farklı olacaktır. Çünkü bu iki pazar hedeflenen müşteri kitlesi, hatların özellikleri, mevcut rakipler ve kullanılan kaynaklar gibi yönleriyle birbirinden farklı özellikler göstermektedir.

Rekabetçi mücadele (competitive rivalry), bir firmanın rakipleri karşısında fark edilebilir hamleler ve karşı hamleler yapması ve söz konusu davranışların ilgili davranışa cevap oluşturması sürecinden geliştirilmiştir. Rekabetçi mücadele ayrıca, firmaların karşılıklı bir şekilde birbirlerine bağımlı olduğunu, söz konusu firmaların birbirlerinin saldırı ve karşı saldırılarından etkilendiklerini ve pazar pozisyonu başarısının hem kullandıkları stratejilere hem de bu kullanımın sonucuna bağlı olduğunu belirtmektedir.

Stratejik yönetim araştırmacıları böyle bir mücadelenin işletmenin finansal performansı üzerinde de büyük bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir (Ireland vd., 2011, s. 120). Cool ve arkadaşlarının ABD ilaç endüstrisinde 1963-82 yıllarını kapsayan araştırmalarında, rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı 1970 sonrası dönemde firmaların ortalama kârlarının düştüğü gözlemlenmiştir (Cool vd., 1999). Şekil 1.3’de gösterilen ve sonraki bölümde başlıklar halinde incelenecek olan işletme düzeyinde rekabet modelinde görüldüğü üzere işletmenin başlattığı saldırılar ya da maruz kaldığı saldırılar işletmenin avantajlı pazar pozisyonu elde etmek için başarılı bir biçimde oluşturduğu ve kullandığı temel yetenekler için esastır.



Şekil 1.3. *Firmalar Arası Rekabet Modeli*
Kaynak: *Chen, 1996, s. 111*

İlgili modelde belirli bir işletme ve onun rakipleri arasında geçen rekabette gerçekte bir dizi eylem belirtilmiştir. İşletmeler söz konusu modeli rakiplerin davranışlarını tahmin edebilmek için ve yaptıkları eylemlerle ilgili olarak var olan belirsizliği azaltabilmek için kullanabilirler. Rakiplerin davranışlarını tahmin edebilmek ise modelin çıktısı olan avantajlı pazar pozisyonu sağlama ve kârlı bir finansal performans elde edebilmede olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Her sektörde gözlemlenebilecek işletme düzeyi bu saldırı-karşı saldırı (misilleme) dizileri rekabet dinamikleri konusunu gündeme getirmektedir (Ireland vd., 2011, s. 120). Bu bölümde Şekil 1.2’de verilen model üzerinden rekabet dinamikleri bağlamında işletmeler arası rekabet modeli ayrı başlıklar halinde açıklanacaktır.

1.3.1 Rakip Analizi

Rakip analizi ilk olarak endüstri düzeyinde ele alınan ve endüstriyel örgüt ekonomisinden izler taşıyan bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, endüstri içerisinde var olan rekabet, firma performansını belirleyen 5 güç modeli olarak bilinmiştir. Bunlara rağmen, stratejik yönetim düşünürleri stratejik grup araştırmaları olarak adlandırdıkları ve daha alt düzeylerde rakipleri tanımlayabilmeyi sağlayan yeni ve daha kesin yollar aramışlardır. Çünkü bir önceki bölümlerde belirtildiği üzere, 5 güç modeli rekabete endüstri genelinde ve makro düzeyde bakmaktadır (Chen ve Miller, 2012, s. 7). Rekabet dinamiklerinin sunmuş olduğu rakip analizi ile analiz düzeyi endüstri genelinden firma düzeyine inmiş ve mikro bakış açısı ile daha derin analizler yapma olanağı ortaya çıkmıştır. Rakip analizinde, işletmenin rakibini belirlemek için odak firma gözünden bakmak gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü konusuna katkı sağlayan firma düzeyi faktörlerle ilgili araştırmaların artmasıyla, odak firmanın bireysel rakiplerini analiz etme ve söz konusu ikililer arasındaki davranışların tahmin edilmesi gibi ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır (Chen, 1996, s. 101). Söz konusu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik katkı ise Chen'in (1996) *Rakip Analizi Ve İşletmeler Arası Rekabet* adlı çalışmasıyla birlikte gelmiştir (Chang ve Xu, 2008, s. 497). Chen sözü edilen çalışmada (1996) pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğini rakip analizinde kullanarak teorik bir entegrasyon sağlamış ve en önemli rakibini teşhis etme ve sonrasında rakiplerin davranışlarını tahmin etmeyi sağlayacak bir model geliştirmiştir.

Firmanın her bir rakibiyle var olduğunu düşündüğü rekabetinin doğasını ve bunun kapsamını tahmin edebilmesinin ilk koşulu rakip analizi yapmaktır (Ireland vd., 2011, s. 121). Her firma kendine özgü kaynak yapısı ve pazar profili ile eşsizdir. Bu sebeple pazarda yer alan firmaların kaynaklar ve pazar profilleri boyutlarında analiz edilmeleri pazarda gerçekleşecek saldırı ve karşı saldırıların tahmin edilmesinde ve olası saldırıların nerelerden gelebileceğinin anlaşılmasında fayda sağlayacaktır. Söz konusu faydalar sebebiyle rakip analizi yapmak firmanın başarısı için oldukça önemlidir. Bir kez daha vurgulamak gerekirse rekabetçi davranışların doğru tahmin edilmesi etkili bir rakip analizine bağlıdır (Chen, 1996, s. 106).

Rakip analizi iki boyutta yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmenin rakibiyle aynı pazarlarda rekabet ettiği pazarların sayısını gösteren pazar ortaklığı; ikincisi ise sahip olduğu kaynakların rakibinde ne ölçüde bulunduğunu gösteren kaynak benzerliğidir

(Chen, 1996, s. 105). Yüksek pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğine sahip işletmeler açık bir biçimde rakip ve birbirini karşılıklı tanıyan işletmeler olarak kabul edilirler. Ancak birbirlerini iyi tanımaları sebebiyle herhangi bir saldırı yaptıklarında karşı saldırının geleceğini düşünürler ve bu nedenle her iki firmanın da saldırı yapmaktan çekindiği karşılıklı sakınma (mutual forbearance) durumu oluşur. (Chang ve Xu, 2008, s. 497; Chen, 1996, s. 113). Rakip analizleri özellikle işletmenin yabancı olduğu bir pazara girdiğinde oldukça önemlidir. Yöneticilerin girilecek pazarda var olan yerel rekabeti ve o pazardaki yabancı rakipleri iyi bir biçimde anlamaları gerekmektedir. Böyle bir analizden yoksun bir biçimde yapılacak girişlerde ise başarısızlıklar gelebilmektedir (Ireland vd., 2011, s. 121). Çünkü rakip analizi karşı rakibin kaynaklarını ve pazar profilini kendininkiler ile karşılaştırmayı içermektedir. Analiz yapılmaksızın gerçekleştirilmiş saldırılarda rakip için önemli pazarlara saldırı yapılmış olabilir ya da saldırı yapılan rakip saldırı yapan firmaya göre çok daha güçlü olabilir. Böyle bir durumda rakipten gelecek misillemeler yıkıcı olur ve saldıran firma önemli pazarlarını ve kaynaklarını yapmış olduğu hatalı saldırılar sebebiyle kaybedebilir.

1.3.1.1 Pazar ortaklığı

Çok noktalı rekabet araştırmaları çoklu pazar ilişkisi kavramını kullanarak genellikle paylaşılan pazarların önemi ve pazar bağlılıkları gibi konularla ilgilenmektedir. İki firma arasındaki çoklu ilişkinin derecesi firmaların doğrudan rakip olmamaları üzerinde belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Chen, 1996, s. 106).

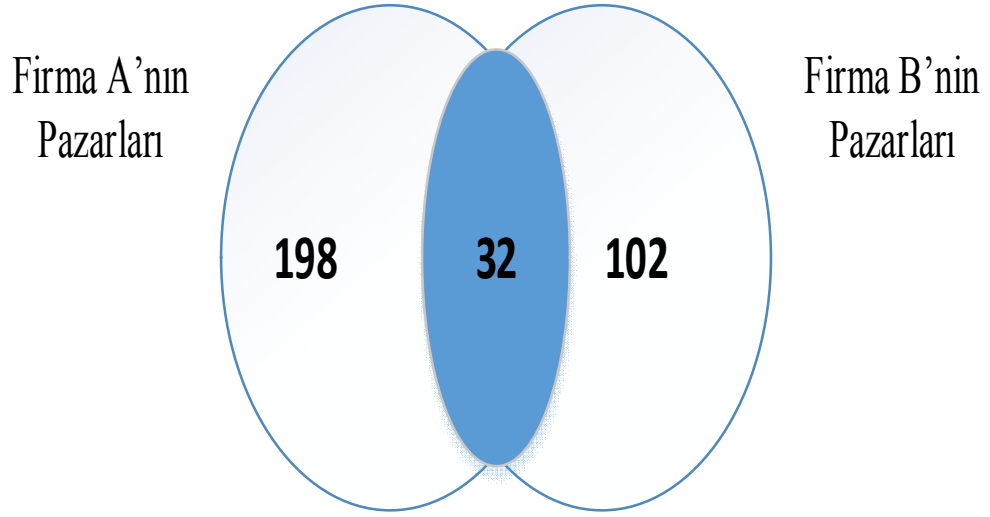
Çoklu pazar ilişkileri bir işletmenin belirli bir pazarda mücadele edilen tüm rakiplerinin ortalama sayısı belirlenerek ölçülmektedir (Gimeno ve Woo, 1996, s. 326). Bu yöndeki çalışmaların odak noktası çok noktalı ilişkilerin etkilerini test etmektir ancak Baum ve Korn'a göre bu çalışmalar sadece rekabetle dolaylı etkisi bulunan değişkenleri (fiyat değişimleri, firma performansı ve pazar durağanlığı vb.) test etmek üzerine yapılmıştır (Chen, 1996, s. 106). Ayrıca Baum ve Korn (1999, s. 252), çoklu pazar ilişkisi çalışmalarının endüstri ya da pazarlar genelinden ziyade daha da derine inerek iki firma arasındaki ilişkileri incelemek üzerine olması gerektiğini belirtmiştir.

Çoklu pazar ilişkisi kavramında altı doldurulamayan bir konu ise araştırmacıların iki işletmenin rekabet ettiği pazarlarda yaşanan rekabet yoğunluğunun pazardan pazara

değiştirdiği durumudur. Rekabetçi bir bakış açısıyla bakıldığında, farklı pazarların farklı özellikte rakipler barındırdığı ayrıca her bir pazarda sahip olunan rekabet gücünün de yine pazarlar bağlamında değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir (Montgomery, 1985, s. 790). Stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında ise her bir pazarın işletmenin tüm pazarları içerisinde farklı bir rolü olacağı savunulmuştur. Yani kısaca her bir pazar kendine has özellikleri nedeniyle eşsizdir. Yukarıda altı doldurulmayan konu olarak nitelendirilen ve pazarlar bağlamında değerlendirilmesi yapılan söz konusu boşluk çoklu pazar ilişkisi kavramından hareketle oluşturulan pazar ortaklığı ile doldurulmaya çalışılmıştır (Chen,1996, s. 106).

Pazar ortaklığı (odak) firmanın rakibi ile aynı anda rekabet ettiği pazarların çakışma derecesine işaret etmektedir. Aynı bölgelerde faaliyet gösteren firmalar genellikle ortak coğrafi pazarları paylaşırlar. Bu durumdan hareketle, bu firmalar benzer endüstriyel çevrelerde bulunmaktadır. İçindeki buldukları çevre ise onları seçim yapmaktan alıkoymakta ve benzer pazar stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır (Chang ve Xu, 2008, s. 498).

Rakip analizi içerisinde yer alan pazar ortaklığı konusu her bir firmanın bakış açısıyla ikili düzeyde ele alınan bir kavramdır (Chen, 1996, s. 101). Konu daha da ayrıntılı olarak ele alınmak istenirse, rakip ikilileri düzeyinde incelenen pazar ortaklığı odak firma ve rakip firma şeklinde ikililer oluşturularak değerlendirilir. Burada odak firma bakış açısı yansıtılan öncül firma, rakip firma ise kıyaslama yapılacak olan firmadır. Örnek verilecek olursa, A firması ile B firmasının pazar ortakları ölçüldüğünde, A firması odak ve B firması rakip firma olarak ele alınır. İşlemler sonucunda elde edilecek değer A firmasının B firması ile olan pazar ortaklığını verir. Bir diğer ifade ile, A firmasının pazarlarının içerisinde B firmasının ne kadar yer aldığı bulunmuş olunur. Burada ele alınması gereken önemli bir husus, A'nın B ile olan ortaklığı ile B'nin A ile olan ortaklığının eşit olmaması durumudur. Çünkü yapılan hesaplamalarda ortak pazarların her bir firma için önem derecesini belirlemek adına, A ve B'nin ortak olmayan pazarları da hesaba dahil edilmektedir. Şekil 1.4'de verilen şema aracılığıyla sunulan örnek konunun daha anlaşılır kılınmasını sağlamak amacıyla temsili olarak oluşturulmuştur.



Şekil 1.4. Pazar Ortaklığı Şeması

Örnek olarak verilen şekil 1.4’de görüldüğü üzere A firmasının 230, B firmasının 134 pazarı bulunmakta ve bu iki firma bunlardan 32 tanesinde aynı anda faaliyet göstermektedir. Bu noktadan hareketle ortak pazarların A ile B firması için önem dereceleri farklılaşacak ve dolayısıyla pazar ortaklıkları değişiklik gösterecektir. Birisinde 198 pazar içinde 32 tanesi (%16,1) diğer firma ile kesişmekte diğerinde ise 102 pazarın 32’si (%31,3) rakip firma ile ortaklık göstermektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aynı anda faaliyet gösterilen pazar sayısı aynı olsa da her bir firmanın toplam pazarlarının farklı olması nedeniyle ortak pazarların önem derecesi farklılaşacaktır.

Stratejik yönetime endüstri genelinden bakan diğer yaklaşımlarda firmaların birbirleri olan etkileşimlerinin ve rekabete bakış açılarının aynı olduğu gibi bir anlayış bulunmaktadır. Ancak yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere firmalar rekabet ettikleri pazarların ortaklık derecesi, kaynaklarının benzerliği gibi birtakım nedenlerden dolayı birbirlerine eşit bir biçimde yaklaşmayabilirler (Chen, 1996, s. 104; Chen ve Miller, 2012, s. 8). A firması için B firması önemli bir rakip iken, B firması bir başka firma olan C firmasını önemli rakibi olarak görebilmektedir. Bu noktada da karşımıza daha önceki bölümlerde teorik çerçevesi sunulan rekabet asimetrisi kavramı çıkmaktadır.

Firmalar arasındaki pazar ortaklığının artması rekabet gerilimini de artırmaktadır. Çünkü kritik öneme sahip pazar ve/veya pazarlarda rakiplerle karşılaşmak (saldırı gerçekleştirme niyetinde olmasalar bile), yöneticiler ve paydaşlar üzerindeki baskıyı artıracak ve hissedilen gerilim bu bağlamda artacaktır (Chen vd., 2007, s. 109).

1.3.1.2 Kaynak benzerliği

Kaynak temelli görüşün stratejik bir bakış açısı getirildiğinde rakipleri farklılaştırmada oldukça kullanışlı olduğu görülmektedir. Kaynak temelli görüş sahip olunan kaynak yığınlarının ve yeteneklerin firmalar arasında heterojen bir biçimde dağıldığını, bunların firmalar arasında transfer edilemeyeceğini savunmaktadır. Ayrıca her bir firmanın farklı kaynaklar ve varlıklara sahip olmaları ve zaman içerisinde bunları yönetmede çeşitli rutinler geliştirmeleri gibi nedenlerden dolayı firmaların kaynaklar bağlamında kendine özgü bir yapı içerisinde olduğunu da belirtmektedir (Teece vd., 1997, s. 514). Kaynaklar işletmenin uzun dönemli stratejilerini oluşturmada işletmeye temel bir yönelim sağlamak ve ayrıca kâr elde etmede ana etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Grant, 1991, s. 116). Hatta kaynaklar çok sıkı bir bağ ile firmaların stratejik kararlarının verilmesinde etkili olup bazen kısıtlayıcı nitelikte de olabilmektedir. Eğer firma pazarda rekabet üstünlüğünü kazanmak için yeterli kaynaklara sahip değilse ya saldırı gerçekleştiremeyecek ya da gerçekleştirdiği saldırılar cılız kalacaktır (Teece vd., 1997, s. 514).

Kaynak benzerliği firmanın soyut ve somut kaynaklarının rakibinin kaynaklarıyla tür ve miktar açısından karşılaştırılma kapsamını içermektedir. Aynı tipte ve miktarda kaynaklara sahip firmaların benzer güçlüklerle ve zayıflıklara sahip olması ve benzer stratejileri kullanması muhtemeldir (Ireland vd., 2011, s. 122; Chen, 1996, s. 107). Rekabet üstünlüğü elde etmede kaynak benzerliğini anlamak önemlidir çünkü yukarıda da belirtildiği üzere benzer kaynak yığınlarına sahip olan firmalar benzer kabiliyetlere aynı zamanda pazaryerinde benzer rekabetçi kırılganlığa sahip olacaklardır. Farklı kaynaklara sahip olan firmalar ise stratejik kaynaklarındaki eşsiz profillerinden dolayı farklılaşmış rekabetçi repertuarlara sahip olacaklardır (Chen, 1996, s. 107). Firmanın rakipleriyle olan kaynak benzeşmezliğinin artması hem rekabet edilen boyutların sayısında artışı sağlamak hem de söz konusu odak firmanın kendini rakiplerinden farklılaştırması için büyük bir fırsat sunmaktadır (Scherer ve Ross, 1990, s. 280; Young vd., 2000, s. 1222). Firmalar arasında var olan kaynak benzeşmezliğinin (kaynakların birbirine benzememe durumu) ikili rekabette rekabetçi davranışları artıracığı düşünülmektedir. Konu tersi bir biçimde ele alındığında, benzer kaynak yapılarına sahip olan firmaların benzer stratejik yeteneklere de sahip olduğu düşünüldüğünde rekabet yoğunluğunda bir azalma beklenmekte ve firmaların birbirlerine karşı daha az saldırgan

bir tutum sergileyeceği savunulmaktadır (Chen, 1996, s. 114). Çünkü benzer kaynak yapılarına sahip olan firmalar benzer stratejilere sahip olabilmektedirler. Dolayısıyla yapılacak saldırılarda karşı saldırının gelmesi olasılığı oldukça yüksektir. Eğer saldırı rakibi zor duruma sokacak (pazar üstünlüğünü yitirme, müşteri ve itibar kaybı vb.) nitelikte güçlü bir biçimde gerçekleşirse benzer kaynaklara sahip rakibin gerçekleştireceği misillemenin şiddeti de benzer ölçüde olacaktır (Chen vd., 2007, s. 112). Bu nedenle firmalar benzer kaynaklara sahip rakipler karşısında daha sakin bir tutum sergilemektedirler.

1.3.2 Rekabetçi davranışların öncülleri

Firmanın rakibiyle var olan pazar ortaklığı ve kaynaklarının benzerliği rakip üzerinde gerçekleştir(mey)eceği rekabetçi davranışları ve söz konusu davranışın öncüllerini (farkındalık, motivasyon, yetenek) etkilemektedir. O halde, saldırı ve karşı saldırılar işletmenin rakibiyle faaliyette bulunduğu ortak pazarların sayısı ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin benzerlik derecesinden etkilenecek şekilde şekillenmektedir (Ireland vd., 2011, s. 123). Söz konusu davranışları belirleyen öncüller işletmenin çevresinde olup bitenlerin bilincinde olup olmadığını belirten *farkındalık*, saldırı ya da karşı saldırılarda bulunma isteğini şekillendiren *motivasyon* ve söz konusu eylemleri gerçekleştirebilme kabiliyetini belirten *yetenektir* (Smith vd., 2001, s. 10).

Farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifi (Awareness – motivation – capability /AMC perspective) işletmenin saldırıları ya da karşı saldırılarının yapısını ve etkilerini anlamada kilit öneme sahiptir. Söz konusu perspektifin her bir bileşeni firma rakip ikilileri düzeyinde hem yöneticilerin hem de endüstri paydaşlarının rekabet gerilimi algılarını etkilemektedir. Ayrıca modele bakıldığında bir öncül olarak saldırı ve karşı saldırıların gerçekleşip gerçekleşmeme durumunu da etkilediğinden bu perspektifi anlamak daha da önem kazanmaktadır (Chen vd., 2007, s. 104).

Farkındalık, işletmenin rekabetçi etkileşimlerinden doğan yönetsel fırsatlar ve rekabetçi bağlılığın bilincinde olma durumudur (Albers ve Heuermann, 2012, s. 7) ve algısal bir özellik göstermektedir (Chen ve Miller, 2012, s. 161). Ayrıca pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği sonucunda oluşan karşılıklı bağımlılık durumunun derecesini idrak edebilmeyi de yansıtmaktadır. Farkındalık, işletmenin rakibiyle birden fazla pazarda

birbirlerine karşı mücadele ederken kullanacakları kaynakların benzerliğinin yüksek olduğu durumlarda çok yüksek olmaktadır (Ireland vd., 2011, s. 123). Saldırıyı başlatan firmaların kaynaklarının saldırıya maruz kalan firmalar ile benzerliğinin yüksekliği verilecek etkili bir misillemenin habercisi olmaktadır. Bu sebeple saldırı başlatan firma bunu gerçekleştirmeden önce iki kez düşünmektedir. Bu durum az önce belirtildiği üzere saldırı başlatacak firmanın rakibine bakış açısını etkilemekte ve dolayısıyla farkındalığını artırmaktadır (Chen M.-J. , 1996, s. 114). Saldırıyı başlatacak firmanın geçmiş deneyimlerinin geniş bir ölçekte olması ilgili firmayı rekabetçi çevrenin farklı yönlerinin daha az ya da daha çok farkında yapabilir. Bunların yanı sıra farkındalık bilgi paylaşımı ve üst yönetim takımının kültürel ve kişilik özelliklerive çeşitliliği gibi grup-düzeyi konulardan, dikkat ve itibar gibi örgütsel düzey konulardan ve heterojen üst düzey yönetim yapısı gibi makro düzey faktörlerden etkilenmektedir. Makro düzeyde detaylı bir biçimde bakıldığında heterojen bir üst düzey yönetim yapısında farklı yerlerden farklı özellikte bilgiler işletmeye sunulur ve çevreye ilişkin farklı perspektifler oluşur. Bu durumda işletmenin farkındalığı üst düzey yönetim heterojenliğine bağlı olarak farklı seviyelerde gerçekleşir. Farkındalığı etkileyen bir başka makro düzey faktör de örgütün dış çevresinde yatmaktadır. İşletmenin paydaşları içerisindeki pozisyonu hem rekabetçi çevrede neler olup bittiğini anlamasını sağlayacak hem de üretim faktörleri için var olan pazarlar ile ilgili bilgi alma sürecini etkilemekte ve bu da işletme farkındalığına yansımaktadır (Chen ve Miller, 2012, s. 177).

Motivasyon, algılanan kazanım ve kayıplarla ilgili olarak firmanın, özellikle yöneticilerin (karar vericilerin), saldırı başlatma ya da maruz kaldığı saldırıya cevap vermek için sahip olduğu güdüye işaret etmektedir (Ireland vd., 2011, s. 124). Bu noktadan hareketle, işletmenin farkındalığı ne kadar yüksek olursa olsun, eğer başlatacağı saldırıdan herhangi bir kazanım elde edeceğini düşünmüyor ya da maruz kalacağı saldırının kendisine zarar vermeyeceğini düşünüyorsa harekete geçmek için motive olmayacaktır (Park ve Zhou, 2005, s. 546).

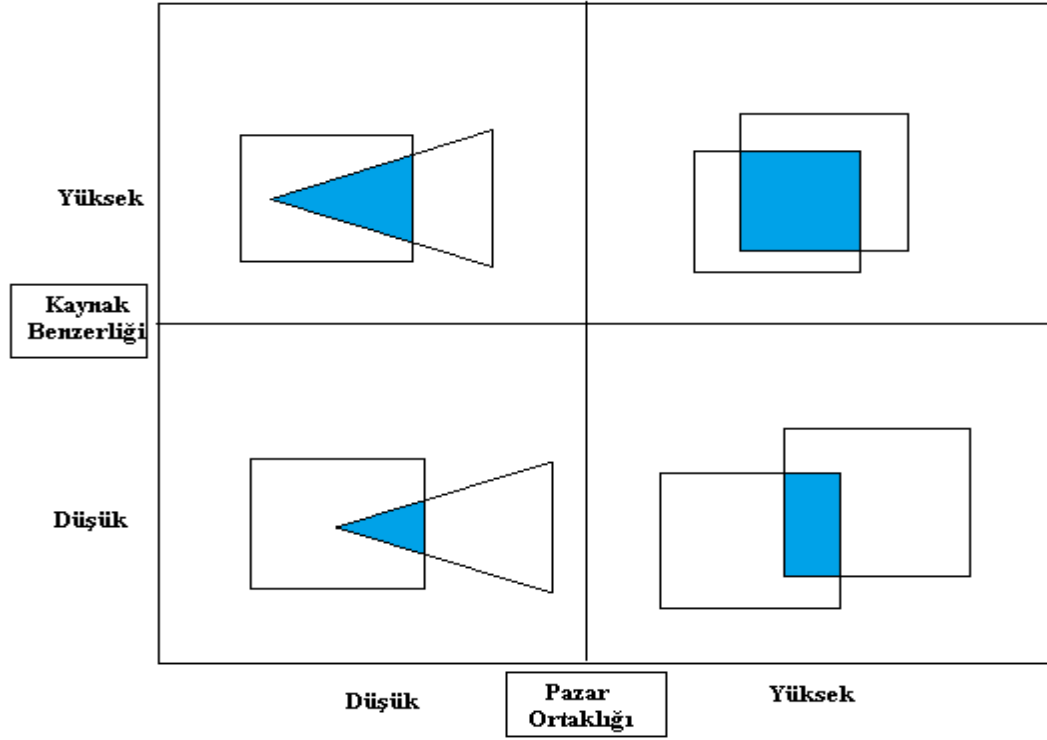
Motivasyon yönetimde yer alan kişilerin kişilik özellikleri ve iş tecrübeleri ile de ilgilidir. Kariyer basamaklarının henüz başında olan ya da kariyerinin sonunda olan kişiler pazaryerinde bir fırsat olsa bile daha temkinli olabilirler ve mevcut pozisyonlarını güvence altında tutmak için risk içeren hamlelerden kaçınabilirler (Miller ve Shamsie, 2001, s. 732).

Pazar ortaklığı firmanın algılarını dolayısıyla da motivasyonunu etkilemektedir. Firmalar, düşük pazar ortaklığına sahip rakipleri karşısında yüksek olanlara kıyasla daha agresif bir tutum izleyerek avantajlı pazar pozisyonu elde edebilmek için daha çok saldırı yapabilmektedirler (Ireland vd., 2011, s. 124). Çünkü aynı anda rekabet edilen pazarların sayıca az olması karşı saldırıların (misillemelerin) gelme olasılığını da düşürecektir. Misilleme gelmiş olsa bile ortak pazarların sayıca az olması nedeniyle gelecek misillemenin kapsamı sınırlı kalacaktır. Bu nedenle karar vericiler saldırı sonucunda oluşacak kayıpların kendi firmalarını etkilemeyeceğini düşünecek ve saldırı başlatma konusunda motivasyonları artacaktır.

Rekabet dinamikleri araştırmalarında geçmiş performans ve pazar bağımlılığı gibi örgütsel karakteristikler de firmanın saldırı başlatmak için sahip olduğu ya da olması gereken motivasyon unsurlarını yansıtmada bir araç olarak kullanılmıştır (Smith vd., 2001, s. 11). Bununla ilgili olarak, paylaşılan pazarlarda firmaların saldırı yapılan pazara olan bağımlılığı (firmanın gelirlerinin önemli bir kısmının tek bir pazardan gelmesi ve o pazarda saldırıya uğradığında firma genelinde zor duruma girmesi durumu) da firmanın motivasyonunun şekillenmesinde etkilidir. Geçmiş performansla ilgili olarak da rekabet etme süreci esnasında tecrübe edilen kötü geçmiş performansın o andaki durumun tekrar değerlendirilmesi ve yeni yaklaşımlar denemek için firmada bir motivasyon sağlayacağı savunulmuştur (Smith vd., 2001, s. 29-30).

Çoklu pazar ilişkileri ve kaynak benzerliği bağlamında firma farkındalığı ve motivasyonunun nasıl şekillendiğine ilişkin bir katkı Markman ve arkadaşlarından (2009) gelmiştir. Chen'in (1996) rakip analizi ve işletmeler arası rekabet adlı eserinde geliştirmiş olduğu ve Şekil 1.5'de verilen pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği matrisini faktör piyasa

rekabeti bağlamında değerlendirerek söz konusu matrise farkındalık ve motivasyon bileşenlerini de eklemiştir.



Şekil 1.5. Rakip Analizi Çerçevesi

Kaynak: Chen, 1996, s.108

Chen Pazar ortaklığı kaynak benzerliği matrisiyle birlikte firmaların yapmış olduğu rakip analizi sonucunda elde edilen benzerlik derecelerini görsel bir çerçeve içerisinde sunmuştur. Markman ve arkadaşları (2009), Chen'in matriste kullandığı pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği yerine Şekil 1.6'da verilen faktör piyasa çakışması ve ürün-piyasa çakışması kavramlarını kullanmışlardır. Bu matrisle beraber söz konusu kavramların düşük ve yüksek olduğu dört durumda (Düşük-Düşük, Düşük-Yüksek, Yüksek-Düşük ve Yüksek-Yüksek) firmaların farkındalık ve motivasyonun nasıl şekilleneceği ve rekabetin nasıl bir görünüm arz edeceği üzerine tahminler geliştirilmiştir. Markman ve arkadaşlarının oluşturduğu matriste Chen'in, benzerlikleri yüksek olan firmaların birbirlerine saldırı yapmaktan kaçınacağı görüşüyle (Chen, 1996, s. 112) örtüşen tahminler vardır. Buna göre, (ürün-pazar ve faktör-pazar) çakışmalarının yüksek olduğu durumlarda firmalar birbirlerine saldırı yapmamak için yüksek bir motivasyona

sahiptirler. Bu duruma zıt olarak da düşük benzerlik-ortaklık durumunda da farkındalık ve saldırıdan kaçınma davranışı en düşük seviyededir (Markman vd., 2009, s. 433-434).

Ürün-Pazar Çakışması	Yüksek	Farkındalık	Yüksek	Farkındalık	Çok yüksek
		Motivasyon (sakinme için)	Yüksek	Motivasyon (sakinme için)	En yüksek düzeyde
		Rekabet	Hareketli	Rekabet	Hareketli
	Düşük	Farkındalık	En düşük	Farkındalık	Düşük
		Motivasyon (sakinme için)	En düşük	Motivasyon (sakinme için)	Orta düzeyde
		Rekabet	Bölgesel	Rekabet	Çoğunlukla sınırlanmış
		Düşük		Yüksek	
		Faktör-Pazar Çakışması			

Şekil 1.6. Ürün Pazar ve Faktör Pazar Çakışması Matrisi
Kaynak: Markman vd., 2009, s.433

Üçüncü ve son bileşen olan *yetenek* ise işletmeye rakiplerden gelen saldırılar karşısında vereceği cevaplar için kaynakların sağladığı yönetsel esneklik yani örgütsel bolluk (Näslund, 1964, s. 26) ve örgütsel büyüklük gibi konularla ilgili olup (Albers ve Heuermann, 2012, s. 9); pazar içerisinde odak örgütün rakibiyle yarışma kabiliyeti ve ilgili kaynaklarını söz konusu mücadele için aktarma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2007, s. 104). Bu yetenek endüstri paydaşları ve işletme yöneticilerinin rekabetçi etkileşim değerlendirmelerinde etkili olmaktadır (Chen vd., 2007, s. 105). Rekabetçi çevreyi anlamak ve pazar yerinde gerçekleştirilecek saldırı ya da karşı saldırılar için gerekli planları oluşturmak ve karşı tarafın zayıf yönlerini ve karşıdan gelebilecek muhtemel misillemeleri tahmin edebilmek için pazardaki oyuncunun yeteneği hayati bir önem taşımaktadır (Tsai vd., 2011, s. 764).

1.3.3 Firmalar arası rekabet

Odak firma ile rakibi arasında süregelen rekabetçi saldırı ve karşı saldırılar her iki firmanın da performansını etkilemektedir. Bu sebeple, işletmeler için konumlandıkları ve başarılı stratejileri uyguladıkları pazarlarda var olan rekabeti dikkatli bir şekilde analiz etmek ve anlamak oldukça önemlidir. Rakibin farkındalık, motivasyon ve yeteneklerini anlamak rakip tarafından gelebilecek saldırıları tahmin etmeye ve söz konusu saldırılar karşısında misillemede bulunma kararının alınmasına yardımcı olmaktadır (Ireland vd., 2011, s. 126).

Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği analizleri sonucunda şekillenen firma farkındalığı, saldırı için motivasyon ve söz konusu saldırıyı gerçekleştirebilme yeteneği, firmaların saldırı/karşı saldırı tahminlerini yapabilmeye öncül seçenekler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu öncüllerin bir sonraki basamağı saldırı ve karşı saldırıların gerçekleşme ihtimalleri hakkında tahminlerde bulunabilmeye olanak sağlayan faktörlerdir. Bu faktörler firmaların saldırı ya da karşı saldırılarda bulunmadan önce firmaların göz önünde bulundurduğu unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler gerçekleştirilecek saldırılarda ilk saldırının firmaya sağlayacağı muhtemel avantajlar, saldırıyı gerçekleştirecek örgüt büyüklüğü ve ürün/hizmetlerdeki kalitedir; karşı saldırılarda ise rekabetçi eylemin türü, firmanın itibarı ve pazar bağımlılığı firmanın kendisine gerçekleştirilen saldırılara vereceği cevaplar üzerinde belirleyici unsurlar olarak görülmektedir (Ireland vd., 2011, s. 126).

1.3.3.1 Saldırı eğilimi

Firmanın rakibi üzerinde taktiksel ve stratejik eylemleri kullanarak gerçekleştireceği saldırıların olma olasılığını etkileyen faktörler yukarıda söz edilmiş olan ilk saldırı avantajları, örgütsel büyüklük ve kalitedir.

Rekabet döngüsü içerisinde pazarda avantajlı bir pozisyon elde etmek ya da var olan konumunu savunmak veya mevcut pazar pozisyonunu geliştirmek için ilk eylemi başlatan işletme 'ilk harekete geçen firma' (first mover) olarak tanımlanır. 'İlk harekete geçen firma' konsepti Avusturyalı ünlü ekonomist Joseph Schumpeter'in firmaların yenilikçi eylemler aracılığıyla rekabet avantajı elde edeceği görüşünden etkilenecek

oluşturulmuştur (Ireland vd., 2011, s. 127). Bu tarz firmalar para kaynaklarını ürün yeniliği ve gelişimi, agresif pazarlama ve gelişmiş araştırma geliştirme faaliyetlerine tahsis ederler (Cheng ve Kesner, 1997). Firmalar pazara diğer firmalardan önce girerek pazar üstünlüğünü kazanabilmek için teknoloji aracılığıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeli, öğrenme ve tecrübe yolu ile maliyetleri düşürmeli, Ar-ge faaliyetleri ile patentler elde edip hedef müşteriler üzerinde bir bağlılık oluşturmalıdır (Lieberman ve Montgomery, 1988, s. 42). Bu durum akıllı telefon pazarına girerek sektör devi firmalardan pazar payını büyük ölçüde alan Samsung'un yapmış olduğu hamleler ile örneklendirilebilir. Android işletim sistemi teknolojisini kendi ürünlerinde kullanarak büyük bir adım atan Samsung sektör devi Nokia'nın pazar üstünlüğünü kaybetmesine yol açmıştır. 2015 yılı verilerine göre Android işletim sistemi pazarın %81'ini elinde bulundurmakta ve Samsung pazar payı sıralamasında ilk sırada yer almaktadır. Buna karşılık Nokia'nın kendi cihazlarında kullandığı Windows işletim sistemi sadece %2'lik bir paya sahiptir (IDC, 2015). Aynı teknolojiyi kullanan HTC, Sony ve LG gibi firmalar da pazarda kendilerine yer edinmiş olsa da Android işletim sistemini kendi ürünlerinde başarılı bir biçimde kullanan Samsung bu alanda dev bir firma haline gelmiştir. Pazara ilk giren ya da ilk harekete geçen firmalar agresif yönelimlidirler ve rakiplerine kıyasla daha yüksek ancak kabul edilebilir seviyelerde risk içeren yenilikçi faaliyetlerde bulunurlar. İlk giren firma olabilmek için işletmeler kaynaklarını önemli araştırma geliştirme faaliyetlerine hızlı bir biçimde uygun hale getirmeli ve hızlı bir biçimde yenilikçi ürünlerini üretmeli ve pazarlamalıdır (Ireland vd., 2011, s. 127).

Özellikle değişimin çok hızlı yaşandığı ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü elde etmenin neredeyse imkânsız olduğu (ürün yaşam) döngü hızının yüksek olduğu pazarlarda ilk saldırıyı başlatmak oldukça önemlidir ve bunu yapan firmaya karşı saldırılarda bulunan diğer firmalar karşısında ortalama üstü kâr elde etme ve değer sağlama bağlamında birçok kez avantaj sağlamaktadır (Suarez ve Lanzolla, 2007, s. 378). Ortalama üstü gelir elde etme avantajına ek olarak, ilk saldırıyı başlatan işletmeler rakip işletme tarafından gelecek misilleme anına kadar pazardaki müşterilerin tercihlerini sonraki seçimlerinde değiştirmemeyi sağlayacak bir müşteri sadakati oluşturabilir ve rakiplerin o pazara girişini zorlayacak bir bariyer oluşturarak pazar payını ele geçirebilir (Lieberman ve Montgomery, 1988, s. 44). Pazarda kalıcılık konusunda ise ilk harekete geçen firmaların daha sonra giren rakiplerine oranla daha kalıcı olduğu, sonradan giren

firmaların pazara girme zamanı geciktikçe başarı oranlarının azaldığı görüşleri savunulmuştur (Agarwal vd., 2002, s. 980).

İlk harekete geçen firmaların ardından pazara giriş yapan firmalar da takip eden/pazara ikinci giren firma (second mover) olarak adlandırılır ve bu firmalar genellikle rekabetçi eylemlerini ilgili pazarlarda ilk harekete geçen firmanın eylemlerini taklit ederek gerçekleştirirler. Bu firmalar ilk harekete geçen firmalara oranla daha dikkatli olup, onların yaptıkları yenilikler karşısında müşterilerin tepkilerini analiz ederek olası problemler ve hatalardan kaçınmaya çalışırlar (Ireland vd., 2011, s. 128).

Araştırmalar ilk firmaların pazarda daha kalıcı olduğu ve rekabet üstünlüğü kazanımında daha ön planda olduğunu belirtse de ilk giren firmaların eylemlerini dikkatli bir biçimde izleyip onun yaptığı hatalardan kaçınarak hareket eden ikinci firmaların da gelir elde etmede daha başarılı bir sonuç elde ettiği görülmektedir (Gal-or, 1985, s. 652). Bu tarz başarı elde eden firmaların pazarda nadiren çok hızlı misillemede bulunduğu ancak rakip firmaya müşteri sadakatini kaptırmama adına çok da yavaş hareket etmediği görülmektedir ve böyle bir avantajı elde etmek için rekabete bir bakıma bekleme oyunu olarak bakmak gereklidir (Hoppe ve Lehmann-Grube, 2005, s. 32). Odak firmanın, rakibinin geçmişte gerçekleştirmiş eylemlerine dayanarak başarılı bir ikinci giren olup olmadığına karar vermek, odak firmanın yenilik yönelimli pazarlar için rakibinin hızlı ve başarılı bir biçimde cevap verip vermeyeceğini tahmin edebilmeyi sağlamaktadır. Böyle bir durumda pazarda yerleşik halde bulunan firma, rakibinin söz konusu pazarda var olan durumu iyi bir biçimde analiz edip bu pazara giriş yapabileceği beklentisine girebilir. Rakip firma ise yaptığı analizler sonucunda gerçekleşen hataları da hesaba katarak ilk giren işletmenin müşterilere sunduğu değerden daha fazlasını sunabilir ve pazar üstünlüğünü ele geçirebilir (Ireland vd., 2011, s. 128).

İlk harekete geçen ve ilk firmayı takip eden firmaların yanında bir de harekete geçmekte geç kalan (ya da pazara geç girenler) firmalar (late movers) bulunmaktadır. Bu firmalar ilgili pazarda ilk yapılan eylemlerden çok sonra pazara giren ve söz konusu eylemlere karşı birtakım hamlelerde bulunan firmalardır. Birçok durumda pazara giriş zamanının yönetsel kararlarla ilgili olmadığı ve bu durumun daha çok firmanın zayıf yetenekleriyle ilişkisinin olabileceği savunulmuş ve firmanın söz konusu zayıflığının onu daha geç pazara girmeye zorladığı belirtilmiştir (Lieberman ve Montgomery, 1998, s. 1113). Genel olarak bir saldırıya geç de olsa cevap vermek hiç cevap vermemeye kıyasla iyi bir durum olarak nitelendirilse de elde edilecek kazanımlar açısından ilk zamanlarda

giren firmalar daha avantajlı bir konumda olmaktadır. Ancak üzerinde çalışılarak geliştirilen eşsiz bir saldırı ve pazara giriş yolu (pazar pozisyonu) geç giren firmayı da pazarda başarılı duruma getirebilmektedir (Li ve Kozhikode, 2008, s. 436).

Firmanın saldırı eğiliminde rolü olan bir diğer faktör ise *örgütsel büyüklüktür*. Örgütsel büyüklük saldırının başlatılma olasılığını etkileyebildiği gibi saldırı türünü ve saldırının zamanlamasını da etkilemektedir (Dobrev ve Carroll, 2003, s. 543). Genellikle, küçük firmalar büyük firmalara göre saldırı başlatmaya ve hızlı davranmaya daha fazla meyillidirler. Bu sebeple, bu firmalar hızlı olmaları ve rekabetçi üstünlüklerini korumak için yaptıkları ani saldırılarına bağlı olarak ya da avantajlı pazar pozisyonu elde etmek için özellikle büyük rakiplerle girdikleri rekabet sırasında geliştirdikleri yeni yöntemler dolayısıyla daha çevik ve esnek firmalar olarak algılanırlar (Ireland vd., 2011, s. 128). Söz konusu esneklik ve çeviklik küçük firmalara rekabetçi eylemlerinde çeşitlilik sunarken büyük firmalar kullandıkları eylemleri yapıları sebebiyle sınırlandırmak durumunda kalırlar (Miller ve Chen, 1996, s. 422).

Saldırı eğiliminde son faktör ise *kalitedir*. Kalitenin birçok tanımı olmakla birlikte stratejik bir bakış açısıyla irdelendiğinde işletmenin ana ve destekleyici faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğiyle ilgili olarak firmanın mal ve hizmetlerinin müşteri beklentilerini karşılama ya da aşması durumu olarak tanımlanabilir (Parasuraman vd., 1985, s. 42). Birçok araştırma kalitenin müşteri memnuniyetinde en önemli faktörlerden biri olduğunu sonucuna ulaşmıştır (Crosby vd., 2003, s. 18).

Kalite aynı zamanda firmalar arasında var olan rekabeti ve rekabetçi hamleleri de etkilemektedir. Firma rakibini değerlendirdiğinde ürün ve hizmetlerin kalite sorunlarına sahip olduğunu anlarsa rakibinin satışlarında ilgili problemler çözülene kadar bir düşüş olacağını tahmin eder ve bu süreçte rakibin kendi içindeki müşteri kaybını çözebilmesi için kendi problemlerine yoğunlaşacağını ve saldırı bağlamında agresif bir tutum sergilemeyeceğini düşünür. Aynı şekilde, problemler çözüldüğünde ise agresif eylemleri başlatma eğiliminde olacağını tahmin eder (Ireland vd., 2011, s. 129). Bir diğer ifadeyle işletme firmalar kalite ile ilgili bir sorun yaşadıklarında bu probleme odaklanacakları için rakiplerinden gelen saldırılara tepkisiz kalabileceklerdir. Bu şekilde değerlendirildiğinde ürün ve hizmetlerdeki kalitenin işletmeler arasındaki rekabeti etkilediğini söylemek mümkündür.

1.3.3.2 Karşı saldırı (misilleme) eğilimi

Firmanın rekabetçi eylemlerinin başarısı saldırıya uğrayan rakiplerinin söz konusu saldırıya vereceği cevaplardan etkilenmektedir (Ireland vd., 2011, s. 130). Bir diğer ifadeyle başarılı bir saldırı yüksek ihtimalle karşı saldırı üretecektir. Ancak konu saldırı yapan firma açısından değerlendirildiğinde, saldırıya maruz kalan firma yapılan saldırıya cevap veremiyorsa burada saldırıyı gerçekleştiren firmanın başarısı da söz konusu olacaktır (Chen ve Miller, 2012, s. 27). Çünkü ilk saldırıyı yapan firmanın yapmış olduğu bu eylem deyim yerindeyse ‘yanına kâr kalacaktır’. Bu noktada, saldırıların niteliği (*bir sonraki bölümde açıklanacak*) devreye girmektedir.

Firmalar kendisini tehdit eden rekabetçi saldırılar ile karşı karşıya kaldıkları zaman eğer aşağıdaki durumlar oluşursa söz konusu saldırıya cevap verme eğiliminde olurlar (Ireland vd., 2011, s. 130).

- Saldırıya uğrayan firma yapacağı karşı saldırı ile pazar pozisyonunu geliştirme imkânına kavuştuğu ya da rekabetçi üstünlük açısından güçlü bir konuma geldiği zaman,
- Rakibin rekabetçi üstünlük yaratacak ya da mevcut avantajları sürdürmeyi sağlayacak yetenekleri zarar gördüğünde,
- Firmanın pazar pozisyonu daha az savunulabilir olduğu durumlarda yüksek ihtimalle karşı saldırıda bulunacaklardır.

Pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifine ek olarak işletmenin rekabetçi saldırılara vereceği cevabı (misillemeyi) etkileyen faktörler saldırının türü, saldırıyı yapan firmanın itibarı ve pazara bağımlılıktır (Ireland vd., 2011, s. 130).

Saldırının türü konusunda karşımıza stratejik ve taktik eylemler çıkmaktadır. Stratejik saldırılar daha geniş ölçekte kaynak kullanımı gerektiren, uygulaması zor ve kolayca geri çevrilemeyen eylemler olarak tanımlanırken; taktik olanlar daha dar kapsamda kaynak kullanımı gerektiren, taklit edilebilmesi kolay, daha hızlı bir biçimde gerçekleşen ve geri çevrimi kolay olan eylemler olarak tanımlanmaktadır (Ireland vd., 2011, s. 126). Bu bağlamda stratejik saldırılar ve taktik saldırılara verilen cevaplar birbirinden farklılaşacaktır. Stratejik saldırılar daha çok stratejik cevapları taktik saldırılar ise taktik karşı saldırıları üreteceklerdir.

Buna ek olarak, stratejik saldırılar daha az misilleme üreteceklerdir çünkü olası bir misilleme saldırının stratejik niteliğinden dolayı geniş ölçekte kaynak kullanımı gerektirir, uygulaması ve geri çevrimi de oldukça zordur. Ayrıca, stratejik saldırıların daha az misillemeye maruz kalmasında bir diğer etken de olası misillemenin bunu gerçekleştirecek firma tarafından misillemeye yönelik etkinlik değerlendirme ve uygulama sürecinin zaman alması sebebiyle misillemeyi geciktirmeye uğratabileceği durumudur. Bu duruma zıt olarak taktiksel eylemler pazarda hızlı bir karşılık bulurlar. Havayolu işletmelerinin yaptığı fiyat indirimleri bu bağlamda örnek olarak verilebilir (Chen vd., 1992, s. 450-451).

Hem taktik hem de stratejik saldırılar için daha geniş rakip topluluğunu hedef alan saldırılar daha çok misillemeye maruz kalırlar. Eğer saldırının etkisi saldırıya maruz kalan firma için büyük ise (pazar payı kaybı ya da önemli kaynakların yitirilmesi gibi), misillemenin hızlı ve güçlü bir biçimde gerçekleşmesi muhtemeldir (Gardner, 2005, s. 237).

İtibar bir rakibin diğerine geçmiş rekabet davranışlarına dayanarak atfettiği pozitif ya da negatif izlenimdir. Bir diğer ifade ile bir firmanın etkileşim içerisinde bulunduğu rakipleri gözünde sahip olduğu değerdir. Pozitif itibar özellikle tüketim malları üreticileri için ortalama üstü gelir kaynağı olabilir. Böylelikle, pozitif şirket itibarı stratejik bir değer olmakta ve firmalar arasındaki rekabeti etkilemektedir (Roberts ve Dowling, 2002, s. 1090). Çünkü firmalar rakipten gelen saldırılarda saldırıyı yapanın itibarını göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin, bir havayolu firmasının yapmış olduğu bir fiyat indiriminde, o havayolunun bunu gerçekten birtakım avantajlar elde etmek için mi yaptığı yoksa bir gerilla edasıyla sırf karşı tarafa zarar vermek için mi yaptığı saldırıyı gerçekleştiren firmanın itibarına bakılarak anlaşılabilir. Eğer saldırı yapan firmanın saldırıya maruz kalan firma gözünde pozitif bir itibarı varsa saldırıya maruz kalan firma söz konusu indirimin birtakım avantajlar elde etmek için yapıldığı düşüncesine girebilmektedir. Bu sebeple saldırıya maruz kalan firmanın benzer avantajları elde edebilmek için karşı saldırıya geçmesi muhtemeldir. Daha basit bir ifade ile güçlü firmalar (itibarı pozitif olanlar) kolayca taklit edilirler. Ancak saldırıya uğrayan firma gözünde negatif itibara sahip rakibin yapmış olduğu indirimle karşı bir indirimle cevap verilmemesi (zarar göreceği korkusuyla) de olası bir durumdur. Saldırıya maruz kalındığında gelebilecek misillemeyi tahmin etmede, firmalar geçmiş rekabetçi davranışlara bakarak bir takım

öngörülerde bulunabilirler. Çünkü geçmiş davranışlar gelecektekilerin tahmin edilmesinde oldukça önemlidir (Ireland vd., 2011, s. 131).

Rakipler stratejik ya da taktik saldırılara, söz konusu saldırı pazar lideri tarafından gerçekleştirildiğinde daha fazla cevap verme eğilimindedirler. Tersine bir biçimde, daha riskli, tahmin edilemez ve karmaşık bir itibara sahip olan firmaların saldırılarına ise rakipler daha az cevap verme eğilimindedirler (Ferrier vd., 1999, s. 386). Fiyat üzerinden rekabete girişen ve yırtıcı bir biçimde davranan firmaların eylemleri de az cevap bulmaktadır. Çünkü bu tarz firmalar pazar payını elde etmek için fiyatlarla aşırı bir biçimde oynayarak rakipleri üzerinde itibarını kaybeden işletme özelliği göstermektedir.

Pazara bağımlılık firmanın gelir ya da kârının önemli bir bölümünün belirli bir pazardan gelmesine işaret etmektedir. Genelde, yüksek pazar bağımlılığı olan firmalar, bu pazarlardaki pozisyonlarını tehdit eden bir saldırıya maruz kaldıklarında buna güçlü bir misillemeyle karşılık verme eğiliminde olurlar (Smith vd., 2001, s. 29). Çünkü söz konusu saldırının yapıldığı pazar saldırıya uğrayan firma için kritik öneme sahiptir ve bu saldırı sonucu oluşacak kayıplar saldırıya uğrayan firmayı zor duruma sokacaktır. Örnek olarak, United Airlines için büyük öneme sahip Chicago-New York pazarında Delta havayollarının gerçekleştireceği bir saldırı sonucunda United Airlines pazar pozisyonunu kaybetmemek için karşı saldırıda bulunabilecektir. Ancak bazı durumlarda ilginç bir biçimde tehdit edilen firma verilecek etkili bir cevabın önemine rağmen daha güçlü bir yeni saldırıyla karşı karşıya kalması, kaynaklarının yetersizliği gibi nedenlerle gerçekleştireceği karşı saldırıda aceleci davranmamaktadır (Ireland vd., 2011, s. 131).

1.3.4 Çıktılar

Rekabetçi davranış avantajlı pazar pozisyonu sağlamak için odak firma ve onun rakipleri arasında gerçekleşen saldırı ve karşı saldırılar ile ilgilenirken rekabet dinamikleri konusu bir pazarda tüm firmaların gerçekleştirdiği saldırı ve karşı saldırılar konusu üzerinde durmaktadır. Firmalar rekabet avantajlarını mümkün olduğunca sürdürmek isterler ancak değişimlerin ve yeniliklerin çok hızlı bir biçimde gerçekleştiği ve birçok rakibin mücadele ettiği gerçek pazarlarda bunu sağlamak çok mümkün değildir. Saldırı ve karşı saldırılar sonucunda oluşan firmalar arası rekabette firmaların elde edecekleri pazar pozisyonları ve finansal performanslarının belirlenmesinde rakip analizi,

farkındalık-motivasyon-yetenek öncülleri gibi bileşenlerin yanı sıra endüstri yapısı da oldukça etkilidir. Rekabet dinamikleri bağlamında endüstri yapısı irdelendiğinde, endüstri yaşam döngüsünün rekabetin çıktısı olan avantajlı pazar pozisyonu ve başarılı bir finansal performans elde etmede önemli bir belirleyici olduğu ve endüstri yaşam döngüsünün (yavaş-standart-hızlı) uzunluğuna göre söz konusu kazanımların sürdürülebilirliğinin de değişeceği belirtilmiştir (Ireland vd., 2011, s. 132).

Yaşam döngüsünün yavaş olduğu pazarlarda genellikle monopol güçler veya çok güçlü marka bağlılıkları bulunmaktadır ve böyle pazarlar taklit edilebilmenin zor olduğu pazarlardır. Bu sebeple böyle pazarlarda rekabet avantajları sürdürülebilir olmaktadır. Hızlı döngülü pazarlarda yavaş döngülü pazarların aksine taklit edilebilme kolay ve maliyeti düşüktür. Bu sebeple elde edilecek rekabet avantajları sürdürülebilir değildir. Böyle pazarlarda ilk saldırıyı başlatmak oldukça önemlidir ve böyle pazarlarda geç giren (late movers) firmalar rekabet avantajı kazanımında geri planda kalmaktadırlar. Standart döngülü pazarlarda ise ilk iki pazara göre taklit edilebilirlik ve bunun maliyeti kısmi özellik taşımaktadır. Böyle pazarlarda rekabet avantajının sürdürülebilirliği kalitenin artırılmasıyla mümkün hale gelmektedir (Ireland vd., 2011, s. 132-136).

1.4 Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Rekabet dinamikleri alanındaki çalışmalar MacMillan ve arkadaşlarının bankacılık sektöründe kolayca taklit edilebilen yeni ürünler için karşı saldırı sayılarını çalışması ile başlamış ve söz konusu eser bu alandaki ilk akademik çalışma olmuştur (MacMillan vd., 1985). Daha sonra Bettis ve Weeks (1987) iki ünlü fotoğrafçılık firması Polaroid ve Kodak arasındaki saldırı ve karşı saldırıları incelemiştir. Bunu takiben Smith ve arkadaşları (1989) ileri teknoloji üreten firmaları örnekleme aldıkları çalışmalarında misilleme süresini etkileyen çevresel ve örgütsel faktörleri incelemişler ve bunların örgütsel performansa olan etkisi üzerinde durmuşlardır.

Rekabet dinamikleri araştırmalarını havayolu taşımacılığı endüstrisinde uygulayan ve bu bağlamda önemli katkılar sunan akademisyen Ming Jer-Chen ve bir grup akademisyen olmuştur. Bu araştırmacılar ABD havayolu endüstrisinde yaptıkları uygulamalar ile yazına önemli katkılar sağlamışlardır. Bu araştırmaların büyük bir

çoğunluğu 1978'de ABD'de gerçekleşen deregülasyon sonrasında gerçekleştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda listelenmiştir:

- Smith ve arkadaşları ABD havayolu taşımacılığı endüstrisinde yaptıkları çalışmalarında firmaların rakiplerinin saldırı ve karşı saldırılarına odaklanarak nasıl rekabetçi üstünlük oluşturduklarını örgütsel bilgi işleme süreci bağlamında incelemişler ve bunun performansla ilgisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda stratejik saldırılar gerçekleştiğinde rakiplerin saldırıyı taklit etmesinin azaldığı ve saldırıya verilen tepki süresinin arttığı gözlemlenmiştir (Smith vd., 1991).
- Chen ve MacMillan'ın rekabetçi saldırılara cevap verilmemesi ya da cevabın geç verilmesinde rakibin yapmış olduğu saldırıdan etkilenme derecesi olarak nitelenen rakip bağımlılığı ve saldırının geri çevrilemezliğinin rolünü araştırdıkları çalışmalarında örneklemine ABD'de faaliyet gösteren 32 büyük havayolu işletmesi dâhil olmuştur. Aviation Daily dergisinden aldıkları 1979-1886 yıllarını kapsayan şirket haber ve bilgilerini yapılandırılmış içerik analizi yöntemiyle bölümlendirerek bir ölçek haline getirip katılımcılara sunmuşlardır. Elde edilen sonuçlarda rakip bağımlılığının saldırıdan kaçınma davranışında azaltıcı bir etkisinin olduğu ve gerçekleştirilecek karşı saldırıda oluşabilecek gecikmeleri artırdığı; saldırı geri çevrilemezliğinin (action irreversibility) ise tam tersi bir etkide bulunduğu görülmüştür (Chen ve MacMillan, 1992).
- Chen ve arkadaşlarının yine ABD havayolu taşımacılığı endüstrisi üzerinde yaptıkları bir başka araştırmada, misillemeleri önceden tahmin edebilme adına saldırıların özellikleri incelenmiştir. Yöntem olarak bir önceki çalışmada adı geçen yapılandırılmış içerik analizi kullanılmış ve Aviation Daily dergisinden alınan içerikler kodlanarak saldırı ve karşı saldırılar taktiksel ve stratejik olarak bölümlendirilmiştir. Çalışma sonucunda ise karşı saldırıların onu tetikleyen saldırılardan etkilendiği belirtilmiş ve saldırıdan etkilenen firma sayısının ve saldırı altında olan pazarların firmalar için önem derecesinin yüksek olmasının söz konusu saldırıya verilecek karşı saldırı sayısını artırdığı bulgularına ulaşılmıştır (Chen vd., 1992).
- Rekabetçi saldırılarla ilgili bir diğer çalışmada ise Chen ve Miller rekabetçi saldırıların hangi koşullar altında karşı saldırıya yol açmayacağını ve söz konusu saldırıların daha az misilleme alacağını incelemişlerdir. Veri seti olarak daha önceki çalışmalarında kullandıkları örneklem ve veri kaynakları kullanılmış ve

sonuç olarak dikkat çekici olmayan düşük görünürlüğe sahip saldırıların ve merkezi pazarları hedef almayan saldırıların daha az misillemeye maruz kalacağını ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, misillemenin büyük miktarda kaynak kullanımı gerektirdiği ve uygulamada zorlukların yaşanacağı koşullarda da saldırıların daha az misillemeye maruz kalacağı ve ilk saldırıyı başlatan firmanın yaşamış olduğu geçmiş kötü finansal performansın da olası misillemeleri azaltan bir diğer etken olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chen ve Miller, 1994).

- Miller ve Chen firmaların fiyat, reklam, yeni ürün veya hizmet tanıtımı gibi alanlarda mevcut rekabetçi duruşunu değiştirmesi olarak tanımlanan rekabetçi atalet konusunu ABD havayolu taşımacılığı endüstrisi üzerinde uyguladıkları çalışmalarında, rekabetçi ataletin kaynak ve sonuçlarını araştırmışlardır. Çalışma sonucunda, finansal performans geçmişinin pozitif olmasının ataleti artırdığı ancak pazar çeşitliliğinin artmasının rekabetçi ataleti azaltıcı bir etkisinin bulunduğu bulgularına ulaşmışlardır (Miller ve Chen, 1994).
- Evans ve Kessides ABD havayolu taşımacılığı endüstrisinde fiyatların çoklu pazar ilişkilerinden etkilenip etkilenmediği üzerine yaptıkları zaman serisi analizinde en büyük 1000 iç hat şehir çifti pazarını çalışma kapsamına almışlardır. Söz konusu pazarlar içerisinde çoklu pazar ilişkilerinin yoğun olduğu şehir çifti pazarlarında fiyatların daha yüksek olduğu ve bu bulgunun da etkileşimin var olduğu pazarlarda firmaların misillemeye maruz kalmamak adına fiyat rekabetinden kaçındığı önermesini desteklediği ortaya çıkmıştır (Evans ve Kessides, 1994).
- Chen ve Hambrick rekabet dinamikleri araştırmalarına firma büyüklüğünü de dâhil ederek rekabetçi davranışlarda görece küçük firmaların büyük firmalardan nasıl farklılaştığını ABD’de faaliyet gösteren 28 havayolu işletmesi üzerinde 1985-86 dönemi aralığında incelemiştir. Çalışma sonucunda, küçük firmaların rekabetçi mücadelelere girmede daha aktif ve hızlı biçimde yer aldığını ancak bunu çok gösterişsiz ve dikkat çekmeyecek hatta gizli kapaklı bir biçimde yaptıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca küçük firmaların saldırıya maruz kaldıkları zaman karşı saldırı başlatma ihtimallerinin daha az olduğu ve yaptıkları karşı saldırının daha yavaş bir biçimde gerçekleştiği sonuçlarına varılmıştır (Chen ve Hambrick, 1995).

- Her pazar birbirinden farklı ve eşsizdir varsayımı ile yola çıkan Chen rakip analizi düzeyinde ABD’de faaliyet gösteren 17 büyük havayolu işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, kaynak temelli teoriden üretilen kaynak benzerliği ve çoklu pazar ilişkisi temel alınarak oluşturulan pazar ortaklığı konularını rakip analizi başlığı altında incelemiş ve rakip analizi ile firmalar arası rekabet arasında teorik bir entegrasyon oluşturma amacı taşımıştır. Rakip analizi altında yer alan pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinin saldırı ve karşı saldırılardaki etkisini rakip ikilileri bağlamında inceleyerek firmalar arasında var olan pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinin saldırı başlatma ihtimalini düşüreceğini ancak olası bir saldırı durumunda ise karşı saldırının gelme ihtimalinin artacağı sonucuna ulaşmıştır (Chen, 1996).
- Miller ve Chen farklılaşan hamle repertuarlarını inceledikleri çalışmalarında ABD’de faaliyet gösteren 18 büyük (başlangıçta 32) havayolu işletmesini çalışma kapsamına dâhil etmişler ve sonuç olarak daha geniş bir ölçekte faaliyet gösteren ve pazar yerinde rakiplerine saldırı gerçekleştiren ve kendisine yapılan saldırılara cevap vererek rakipleri ile etkileşim halinde olan ve bunu ara sıra yapmak yerine sürekli hale getiren firmaların hamle repertuarlarını farklılaştırdığını ortaya çıkarmışlardır (Miller ve Chen, 1996).
- Gimeno ve Woo’nun çoklu pazar ilişkileri ve stratejik benzerliğin rekabeti tırmandırma ya da azaltmadaki rolünü ABD havayolu taşımacılığı endüstrisi bağlamında değerlendirdikleri çalışmalarında stratejik benzerliğin rekabeti tırmandırıcı ancak çoklu pazar ilişkilerinin rekabeti azaltıcı etkisi olduğu sonuçlarına varmışlardır (Gimeno ve Woo, 1996).
- Baum ve Korn pazar alanı çakışması ve çoklu pazar ilişkisinin firmaların pazarlara giriş çıkışları üzerinde etkilerini inceledikleri çalışmalarındaki kapsama ABD’de faaliyet gösteren bölgesel havayolu işletmelerini almışlardır. Çalışma sonucunda pazar alanı çakışmasında artış olmasının firmaların pazara giriş ve çıkış oranlarını artırdığı ancak çoklu pazar ilişkisinde yaşanan artışın giriş-çıkışlar üzerinde ters orantılı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Baum ve Korn, 1996).
- Baum ve Korn bir önceki çalışmalarından farklı olarak firma ikilileri bağlamında pazara giriş-çıkış oranlarının çoklu pazar ilişkisi üzerinde etkisini bir model üzerinde görebilmek için Kaliforniya bölgesel havayolu işletmelerini iki yıllık bir zaman dilimi içerisinde gözlemleyerek çoklu pazar ilişkisi ve pazara giriş-çıkış

oranlarının arasında U-biçimli bir ilişki (yüksekten başlayarak azalan ancak sonrasında tekrar artan ilişki) bulmuşlardır (Baum ve Korn, 1999).

- Miller ve Chen'in (1996) çalışmasını genişleterek hamle repertuarları konusuna üst yönetim kadrosunun düzenleyici rolünü de dâhil eden Ferrier ve Lyon benzer repertuarların firma performansı ile negatif bir ilişkisinin bulunduğunu ortaya çıkartmıştır. Ek olarak, üst yönetim kadrosunun demografik açıdan heterojen olduğu firmalar için stratejik hamle repertuar benzerliğinin firma performansı ile pozitif ilişkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir (Ferrier ve Lyon, 2004).
- Chen ve arkadaşları işletmeler arasında var olan algısal rekabet gerilimini farkındalık-motivasyon ve yetenek perspektifinde inceledikleri çalışmalarında farkındalık-motivasyon-yetenek başlıkları altında göreceli/göreceli büyüklük, rakibin saldırı şiddeti ve rakibin yarışma yeteneği gibi bağımsız değişkenlerin rakip ikilileri düzeyinde rekabet algısını nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Yapılan regresyon analizi sonucunda göreceli büyüklüğün ve rakibin saldırı şiddetinin algılanan rekabet gerilimini etkilediği, rakibin yarışma yeteneğinin ise algılanan rekabet gerilimi üzerinde kısmi bir etkisinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Sonuç olarak rakip analizi ve firmalar arası rekabet arasındaki ilişkinin ve rakiplerin incelemesinin önünde yeni bir yol açılmıştır (Chen vd., 2007).
- Gündüz ve Semerciöz rekabet geriliminin stratejik inovasyon ile olan ilişkisini değerlendirmek adına yaptıkları çalışmalarında, rekabet geriliminin hem saldırı şiddetinde hem de stratejik inovasyon kararları ve uygulamaları üzerinde artırıcı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bir diğer ifade ile, firmalar arasındaki rekabet gerilimi arttıkça, hem saldırı şiddeti artar hem de stratejik inovasyon uygulamalarında bir artış gerçekleşir (Gündüz ve Semerciöz, 2012).
- Gündüz bir diğer çalışmada rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarındaki düzenleyici etkisini test etmiş ve araştırma sonucunda algılanan rekabet geriliminin hem stratejik inovasyon kararlarında hem de bunu uygulamada pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır (Gündüz, 2013).

Albers ve Heuermann havayolu taşımacılığı pazarındaki içsel rekabete başka ulaştırma seçeneklerini de ekleyerek farklı kaynaklar ve altyapılara sahip olan demiryolu-havayolu çapraz rekabetini incelemişlerdir. Bu iki araştırmacı, Alman taşımacılık endüstrisi bağlamında inceledikleri çapraz endüstrilerde rekabet dinamikleri konusunu

ABD’de yapılan çalışmaların aksine nitel yollarla araştırmışlar ve görüşmeler yoluyla veriler toplamışlardır. Araştırma sonucunda rekabet dinamikleri araştırmalarına yönetsel biliş ve endüstri çevresi konuları eklenmiş ve söz konusu iki unsurun rekabetçi etkileşimde rolünün olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Albers ve Heuermann, 2012).

Yukarıda sıralanan ve rekabetçi yapısıyla bilinen havayolu taşımacılığı endüstrisinde yapılan bu çalışmalar rekabet dinamikleri alanının birçok boyutunu ele almış ve her bir çalışma aynı endüstride benzer veri setleriyle farklı bulgulara varmıştır. Kuşkusuz rekabet dinamikleri araştırmaları havayolu taşımacılığı endüstrisiyle sınırlı kalmamış, karşılıklı etkileşimlerin yoğun bir biçimde yaşandığı yazılım, otomotiv, telekomünikasyon gibi farklı sektörlerde de kendine yer edinmiştir. Bir başka deyişle rekabetin yoğun biçimde yaşandığı endüstrilerde rekabet dinamikleri araştırmaları da bu bağlamda kendine yer bulmuştur. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır:

- Young ve arkadaşları çoklu pazar ilişkisi ve kaynak benzemezliği kavramlarını rekabet dinamikleri perspektifinden ABD yazılım endüstrisi üzerinde incelemişler ve çalışma sonucunda odak firmanın rakibiyle çoklu pazar ilişkisi arttıkça odak firmanın saldırı başlatma konusunda daha temkinli davrandığı ancak rakibin olası bir hamlesini de hızlı bir biçimde takip ettiği bulgusuna varmışlardır. Ayrıca, firmaların sahip olduğu kaynaklar farklılaştıkça firmaların birbirleri karşısında daha rekabetçi bir yapıya büründüğünü ve son olarak çoklu pazar ilişkisinin rekabetçi etkileşimlerde kaynak benzemezliğine kıyasla daha güçlü bir belirleyici olduğu sonuçlarına varmışlardır (Young vd., 2000).
- Ferrier (2001) rekabetçi saldırganlığın öncülleri ve sonuçlarını 16 farklı endüstride gerçekleşen rekabetçi eylemleri 7 yıllık zaman periyodu içerisinde incelediği çalışmasında, firmanın rekabetçi eylemlerinin karakteristik özelliklerinin ilgili performansta farklılaşma nedenini açıkladığını ayrıca eylemlerin üst yönetim kademesinin heterojen olma durumu ve geçmiş performans gibi unsurlardan etkilendiği bulgularını elde etmiştir.
- Lamberg ve diğerleri Finlandiya’da faaliyet gösteren dört büyük perakende zinciri üzerinde stratejik uyum ve firmaların hayatta kalması (organizational survival) ilişkisini rekabet dinamikleri bağlamında değerlendirdikleri eserde stratejik uyumun hem örgütsel hayatta kalma ile anlamlı bir ilişkisi olduğu hem de firma stratejilerinin kilit unsurları düşünüldüğünde zaman içerisinde en etkili değişimi gösterdiği sonuçlarına varmışlardır (Lamberg vd., 2009).

- Chen ve arkadaşlarının (2010) saldırılardaki agresiflik ile üst yönetim takımının sosyal psikolojik entegrasyonu ve yoğun rekabetçi çevre arasındaki ilişkiyi test edebilmek adına Tayvan'da faaliyet gösteren 104 firma üzerinde yaptıkları çalışmalarında, saldırı agresifliğinin söz konusu değişkenler üzerinde doğrudan ve etkileşimli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- Zucchini ve Kretschmer rekabet gerilimini Alman mobil telefon pazarında 2005-2009 yıllarında yayınlanan tarifeler üzerinden inceledikleri çalışmalarında odak firmanın saldırı şiddetinin rakipler tarafından gerçekleştirilen saldırıların sayıca çoğalmasından etkilendiği ve odak firmanın stratejik açıdan benzer rakiplerine karşı daha güçlü saldırılar gerçekleştirdiği sonuçlarına ulaşmışlardır (Zucchini ve Kretschmer, 2011).
- Nair ve Selover içecek endüstrisinde yer alan Dünya'nın en büyük gazlı içecek şirketler grubu olan Coca Cola ve Pepsi etkileşimlerini rekabet dinamikleri perspektifinden inceleyerek söz konusu iki şirketin birbirlerinin eylemlerinden etkilenip etkilenmediklerini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda Coca Cola ve Pepsi'nin stratejilerinin karşılıklı bir bağımlılık gösterdiği ve bazı pazarlarda Coca Cola'nın stratejilerinde Pepsi'nin belirleyici olduğu bulgularını elde etmişlerdir (Nair ve Selover, 2012).
- Nejad (2014) karar vericilerin zihinsel süreçlerinin rekabetçi eylemlerde etkili olduğu görüşünden hareketle akıllı telefon üreticilerinin saldırı ve karşı saldırılarını inceleyerek içsel ya da dışsal yönelim, kimlik algıları ile karşı saldırıların hızı ve gerçekleşme ihtimali arasında ilişkileri test etmiştir. Sonuç olarak, örgütsel kimlik algıları ve içsel/dışsal yönelimin karşı saldırının olma ihtimali üzerinde etkisinin olduğu ancak hızı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır.
- Rakip analizinde kullanılan yöntemleri geliştirmek adına Pei ve diğerlerinin Tayvan otomotiv üreticileri bağlamında yaptıkları çalışmada, işletme kaynaklarının birden fazla boyutu olduğu düşüncesinden hareket edilmiştir. Bu nedenle, rakip analizi boyutlarından kaynak benzerliğinin AHP ile farklı kaynak boyutları altında ölçülebileceği öngörülmüş ve sonuç olarak AHP ölçümü ile Chen'in (1996) kullandığı kaynak benzerliği ölçümünden farklı sonuçlar elde edilerek kaynak benzerliği ölçümüne yeni bir pencere açılmıştır (Pei vd., 2015).

1.5 Araştırmanın Amacı

Rekabet dinamikleri yazınında yer alan rakip analizi, pazar içerisinde yer alan firmaların her birinin farklı kaynak donatımlarına sahip olduğu ve rekabet halinde olunan pazarların da farklı özellikler gösterdiği varsayımlarından hareketle oluşturulmuş bir analiz biçimidir. Buna göre, pazar içerisinde yer alan firmaların kaynakları ve firmaların rekabet halinde olduğu pazarlar da kendi içerisinde farklılıklar gösterecektir. İşte bu noktadan hareketle bu araştırma rekabet edilen pazarların benzerlik derecesini ölçen pazar ortaklığı ile kaynakların benzerlik derecesini ölçen kaynak benzerliğinin firmaların rekabet algılarında etkili olup olmadığını Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında yer alan firmalar üzerinde test etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla söz konusu bağlam içerisinde rekabet dinamikleri alanının sunmuş olduğu varsayımların ülkemiz iç hatlar havayolu pazarında işlerlik durumunun ortaya konması hedeflenmektedir. Rakip analizi her bir firmanın gözünden ayrı ayrı yapılmaktadır. Böylelikle firmaların birbirlerine bakış açıları farklılık gösterecektir. Bu bağlamda, firmalar arasındaki rekabetin simetrik bir görünümde olmadığını savunan rekabet asimetrisinin iç hatlar havayolu pazarında yer alan firmalar arasında var olup olmadığının ortaya konması da çalışmanın amaçları arasındadır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Firmalar pazarlarda doğru pozisyon alıp kaynaklarını doğru kullandıklarında ortalama üstü kazanç elde ederler. Ancak rekabet edilen pazarlar birbirlerinden farklı özellik göstermektedir. Kaynaklar ele alındığında ise pazarlarda görülen durum kaynaklarda da karşımıza çıkmakta ve firmaların kaynak yapılarında da farklılık görülmektedir. Söz konusu farklılıklar firmaların bu iki boyutta rakip analizi yapmasını gerektirmektedir. Çünkü rakip analizi ile firmalar kendilerine pazarlar ve kaynaklar bağlamında en önemli gördükleri rakibini teşhis edebilecekler ve böylece ciddi rakipleri karşısında savunmaya ya da saldırıya geçebileceklerdir. Havayolu taşımacılığı endüstrisi rekabetin yoğun biçimde yaşandığı bir sektör olması nedeniyle endüstri içerisinde yer alan firmaların rakiplerini doğru tanıması ve rakipleri karşısında rekabetçi eylemlerde bulunması adına rakip analizi yapmaları büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple

araştırma firmalar için önemli olduğu düşünölen rakip analizi üzerinde temellendirilmiş ve firmaların rekabet ettiği pazarlar ile sahip olduğu kaynaklar örgüt ikilileri anlamında analiz edilerek bunların rekabet algıları ile ilişkisi test edilmiştir. Bu araştırmada da rakip analizi ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişki Türkiye bağlamında değeriendirilmiştir. Böylece havayolu işletmeleri rakip analizi aracılığıyla gelebilecek saldırılar hakkında tahminlerde bulunabileceklerdir. Araştırma rakip analizi kavramını Türkiye bağlamında incelemesiyle önem arz etmektedir.

Çalışmada Chen'in (1996) pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinde kullandığı yöntem takip edilmiş ancak ek olarak rekabet asimetrisi ve pazar yoğunlaşması kavramları da araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Chen rekabet asimetrisini yalnızca rakip grafikleriyle görsel olarak sunmuş ancak bu çalışmada farklı olarak rekabet asimetrisi kavramı istatistiksel bulgularla desteklenmiştir. Ayrıca araştırmada rekabet asimetrisi algısal olarak da analiz edilmiştir. Bu yönüyle araştırma diğer çalışmalardan ayrılmakta ve bu alanda ilksel özellik göstermektedir. Rakip analizine yönelik çalışmalardan farklı olarak çalışmaya dâhil edilen her bir pazarın yoğunlaşma değeri hesaplanmış ve her bir pazarın rekabetçi yapısı da analiz edilmiştir.

Araştırmada üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise rekabetin algısal olarak test edilmesinde ortaya çıkacak bulguların yanlış olabileceği endişesini ortadan kaldırmaya yönelik çabalardır. Söz konusu özneliği ortadan kaldırmak adına havayolu taşımacılığını yakından takip ettiği düşünölen seyahat acenteleri, havalimanı otoriteleri, kapsam dışı tutulan havayolu işletmeleri, havacılık ile ilgili günlük ve anlık haber yapan haber sitelerinin üst düzey yetkilileri de çalışmaya dâhil edilerek elde edilecek bulgulardaki yanlışlık ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır.

1.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma firmalar arasındaki rekabet geriliminin ve dolayısıyla saldırı ve karşı saldırıların önceden tahmin edilebilmesine olanak sağlayan değışkenler üzerinde yapılan testler ile şekillendirilmiş bir çalışmadır. Bu kapsamda yapısal gerilim olarak da nitelenen pazar ortaklığı, firmaların sahip olduğu kaynakların örtüşme derecesini belirten kaynak benzerliği, firmaların pazar payları aracılığıyla pazarın yapısını belirleyen pazar yoğunlaşması ve firmaların birbirlerine eşit derecede yaklaşmadığını gösteren rekabet

asimetrisinin rekabet gerilimi üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Öncelikle bu araştırma Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarı bağlamında test edilerek değerlendirilmesi yapılan bir çalışmadır. Çalışma kapsamının iç hat havayolu taşımacılığıyla sınırlandırılmasının birtakım nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi 2003 yılı iç hat serbestleşmesidir. Serbestleşme ile birlikte özel havayolu işletmelerinin pazara girişinin önündeki kısıtlayıcı uygulamalar kaldırılmış (12/01/1996 SHGM Kararları) ve pazara giriş serbest hale gelmiş ve bununla birlikte pazarda faaliyet gösteren havayolu işletmesi sayısı artmıştır. Böylece 2004- 2015 (*serbestleşmeden sonraki tam yıllar temel alınmıştır*) dönemi arasında yolcu sayısında bir önceki yıla göre her yıl artış gözlemlenmiştir. Yolcu sayısındaki artışın ardındaki nedenler incelendiğinde, serbestleşme sonrası dönemde devletin havayolu işletmelerine sağladığı birtakım teşvikler ile havayolu işletmelerinin maliyetlerinde bilet fiyatlarına olumlu yansıyan bir azalma gerçekleşmiş olması gösterilebilir. Böylece daha önce (2003 serbestleşmesi öncesi) görülmeyen rekabet ortamı da bu tarih itibari ile gözlemlenmeye başlanmıştır. Araştırmanın iç hat havayolu taşımacılığı ile sınırlandırılmasının bir diğer nedeni dış hatlarda faaliyet gösteren yabancı havayolu işletmelerinin pazar verilerini elde etme sürecinde karşılaşılabilecek güçlüklerdir. Araştırmada kullanılan pazar ortaklığı verileri havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdiği hatlarda taşınan yolcu sayılarının tamamı hesaba katılarak belirlendiğinden dolayı araştırmaya yabancı havayolu işletmelerinin dâhil edilmesi veri toplama sürecinde karşı tarafın (yabancı havayolu işletmelerinin) söz konusu verileri paylaşmaması ile sonuçlanabilecektir. Nitekim çalışmada Türkiye iç hat havayolu işletmeleri veri toplama sürecinin daha kolay olacağı düşüncesiyle kapsama dâhil edilmesine rağmen veriler havayolu işletmelerinin bizzat kendileri yerine havaalanı istatistiklerinden ikincil olarak elde edilmiştir.

Araştırmada karşılaşılan bir diğer kısıtlama çalışmanın kapsadığı zaman aralığı ile ilgilidir. Araştırma son haliyle 2012-2014 (3 yıl) dönemini kapsamaktadır. Çalışmada kullanılan havaalanı istatistikleri 2012 yılı itibariyle kayıt altına alınmaya başlanmış ve bu sebeple 2012 öncesi verilerine ulaşılması mümkün olmamıştır. Diğer yandan algılanan rekabet gerilimi ile ilgili veriler araştırmaya katılan uzmanların kendi kişisel algıları ile sınırlıdır.

2. YÖNTEM

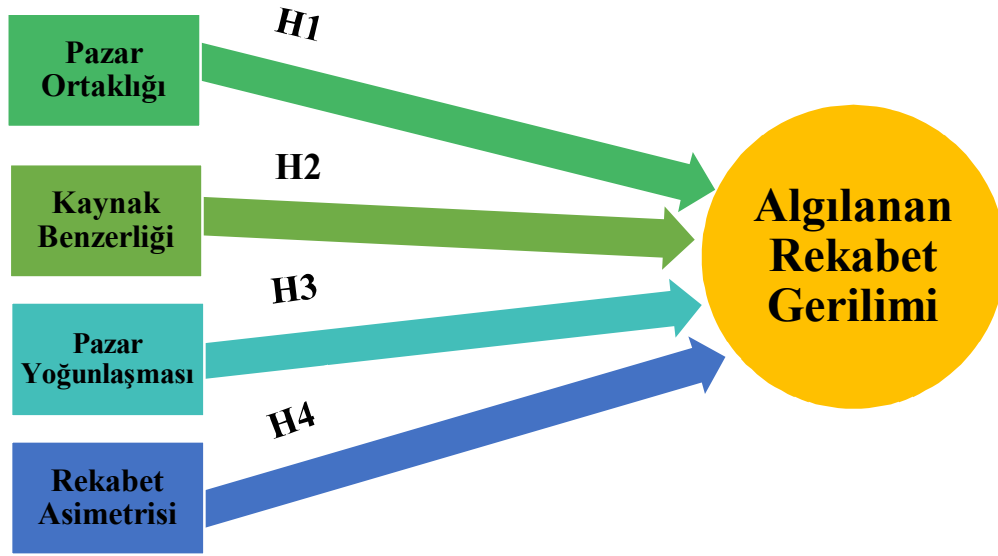
Bu bölümde araştırmanın deseni ile test edilen hipotezler, çalışmaya konu olan evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin toplanma süreci ile verilerin analizi hakkında bilgilere yer verilmektedir.

2.1 Araştırmanın Deseni ve Modeli

Araştırma tarama desenli bir araştırmadır. Tarama desenleri, bir evren içerisinde seçilen bir örnek kütle üzerinde yapılan çalışmalar yoluyla evren genelindeki eğilim, tutum ya da görüşlerin nicel bir biçimde ifade edilmesini sağlamaktadır. Tarama desenli araştırmalarda araştırmacı, örnek kütlede elde ettiği verilerle tümevarım tekniğiyle genellemelerde bulunmaktadır (Creswell, 2013, s. 155). Tarama desenli araştırmalarda örneklemin sayı ve nitelik bakımından evreni temsil etmesi sonuçların güvenilirliği bakımından önemlidir (Bal, 2012, s. 66). Tarama deseni nesneye, olguya, olaya, bireye vb. ilişkin günümüzdeki ya da geçmişteki verilerin gözden geçirilmesi mantığına dayanan bir desen türüdür. Böylece, araştırılan konuya ilişkin dağınık veriler toparlanacak, sınıflandırılacak ve düzenlenecek ve çözümlenecektir. Ancak tarama modeli araştırmalarında yapılan çözümlenmeler betimsel düzeyde kalmaktadır. Çünkü araştırmacının örnek kütle üzerinde herhangi bir etkisi yoktur ve araştırmacı var olan özellikleri, koşulları, ilişkileri, eğilimleri vb. herhangi bir değişiklik yapmadan raporlamaktadır (Şimşek, 2012, s. 92).

Model kurma; nesnelere, olgular ve olaylar, süreç ve sistemlerle ilgili kavramlar ve söz konusu bileşenler arasındaki ilişkileri betimleme yöntemi olarak tanımlanabilir (İslamoğlu, 2011, s. 86). Bu araştırmada tarama deseni içerisinde yer alan genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri örnekleme yoluyla evren hakkında kestirimlerde bulunma ve genellemeler yapma amacı ile oluşturulmaktadır. Genel tarama modelleri de kendi içerisinde tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli olarak iki grupta incelenmektedir. Rekabet geriliminin belirleyicilerin Türkiye bağlamında test edildiği bu araştırmada birden çok değişken arasındaki etkileşimin belirlenmesi amaçlanmış ve bu amacı gerçekleştirmek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Rekabet gerilimi firmaların mevcut ve potansiyel rakiplerine karşı beslemiş olduğu

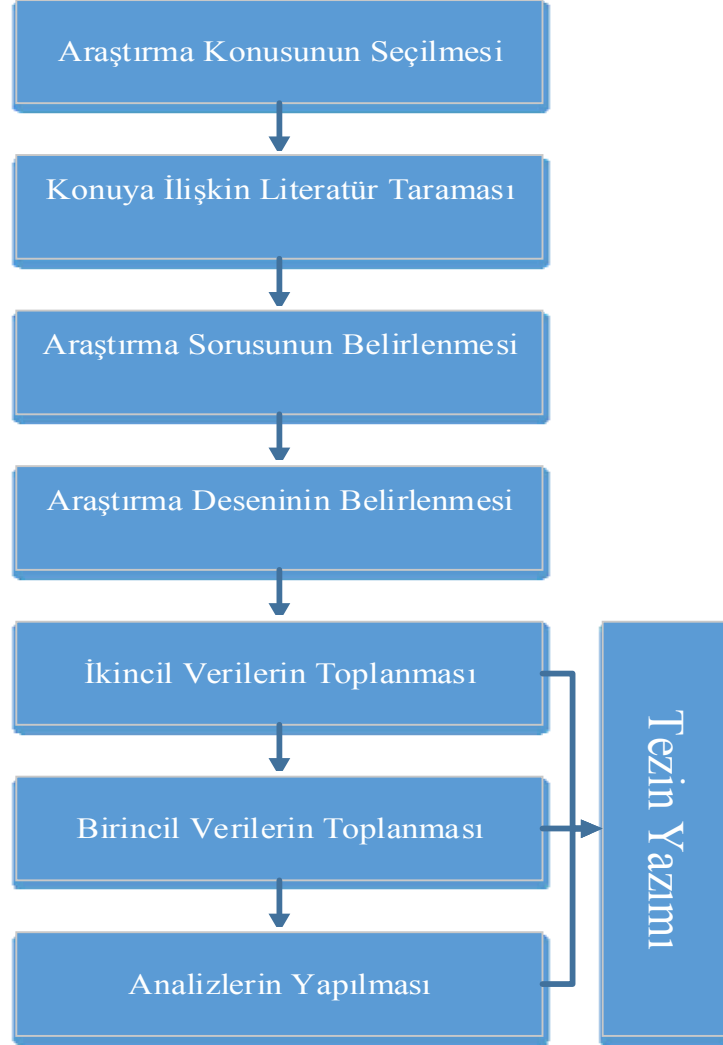
düşmanca duyguların saldırı ya da karşı saldırı başlatma anına kadar birikmesi ile oluşan birikim olarak tanımlanabilir. Firmalar arasındaki rekabet geriliminin tespit edilebilmesi pazaryerinde gerçekleştirilecek rekabetçi hamlelerin önceden tahmin edilebilmesine olanak sağlamaktadır. Rekabet gerilimini tespit edebilmek için birtakım nesnel öncüller bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma modeli Şekil 2.1’de görüldüğü üzere firmalar arasındaki algılanan rekabet geriliminin tahmin edilmesinde firmalara kolaylık sağladığı düşünülen 4 değişkenin algılanan rekabet gerilimi ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere kurulmuştur.



Şekil 2.1. *Araştırma Modeli*

Araştırma süreci ile ilgili olarak da Şekil 2.2 de (bir sonraki sayfada verilmiştir) verilen adımlar takip edilmiştir. Buna göre araştırma öncelikle araştırılması istenilen konunun seçilmesi ile başlamış, daha sonra konuya ilişkin yazın taraması yapılmıştır. Literatür taramasının ardından araştırma sorusu belirlenmiş ve bu soruyu yanıtlamak için takip edilen sürecin planını içeren araştırma deseni oluşturulmuştur. Daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiş ve öncelikle ikincil veriler ve ardından birincil veriler elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin ardından da analiz işlemlerine başlanmıştır. Veri toplama sürecinin başından itibaren raporlama aşaması da başlatılmış ve analiz sürecinin sonuna kadar eş zamanlı bir biçimde yazıma devam edilmiştir. Araştırmanın bir sonraki

bölümünde bir önceki sayfada görseli verilen model dâhilinde oluşturulan hipotezlere yer verilecektir.



Şekil 2.2. *Araştırma Süreci*

2.1.1 Hipotezler

Rekabet dinamikleri araştırmaları daha önceki bölümlerden hatırlanacağı üzere gerçek pazarlardaki rekabeti örgüt ikilileri düzeyinde ele alan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda araştırma sorularını yanıtlayabilmek ve çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla yazın bilgileri göz önünde bulundurarak belirlenen hipotezler her bir hipotez için yapılan açıklamalar ile birlikte aşağıda yer almaktadır. Araştırmalarda hipotez kurulurken öncelikle ilişkinin var olmadığını belirten sıfır

hipotezleri kurulur ve bu hipotezler yanlışlanarak alternatif hipotezler doğrulanır (Akbulut, 2010, s. 15). Bu çalışmada verilen hipotezler alternatif hipotezlerdir. Tablo 2.1’de hipotez belirleme sürecinde sıfır hipotezlerine ilişkin araştırmacı kararı ve ortaya çıkan durumlar yer almaktadır.

Tablo 2.1. *Hipotez Belirlemede Araştırmacının Kararı*

		Sıfır Hipotezi Gerçekten Doğru mu?	
		Evet	Hayır
Araştırmacının Kararı	Sıfır Hipotezini Reddet	Tip 1 Hata	Doğru Karar
	Sıfır Hipotezini Kabul Et	Doğru Karar	Tip 2 hata

Kaynak: Akbulut, 2010, s.16

Pazar ortaklığı odak firma ile rakip firmanın aynı anda faaliyet gösterdiği pazarların örtüşme derecesini belirtmektedir. Firmaların rakipleriyle olan pazar ortaklıklarının artması onların farkındalık düzeylerine etki etmektedir. Farkındalık ise firmaların birbirlerine karşı rekabet ve rakip görme bağlamlarında bakış açılarını etkileyen bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bilgiler ışığında araştırmanın ilk hipotezi firmaların pazar ortaklıkları ile birbirlerini rakip olarak görme konusunu açıklayan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamaya yöneliktir.

H1: Rakip ikilileri arasındaki pazar ortaklığı ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaynaklar firmaların yarışma yeteneğinde belirleyici olan önemli bir faktördür. Saldırı ya da karşı saldırıda bulunmak isteyen bir firma söz konusu hamlelerini sahip olduğu kaynak ve yetenekler dâhilinde gerçekleştirecektir. Benzer kaynaklara sahip olan firmalar birbirleri karşısında rekabetçi hamlelerde bulunma konusunda daha sakin bir tutum izlemektedirler. Bunun sebebi yapılan saldırı karşısında gelecek karşı saldırının da benzer yeteneklere sahip olunması nedeniyle etkili olacağı düşüncesidir. Kaynak benzerliği söz konusu sebeplerle firmaların rekabet algılarında da etkili olmaktadır. Araştırmanın ikinci hipotezi firmaların sahip olduğu kaynak benzerliği ile algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin var olup olmadığıyla ilgilidir.

H2: Rakip ikilileri arasındaki kaynakların benzerlik derecesi ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Pazar yoğunlaşması her bir pazar için firmaların o pazardaki pazar paylarının karelerinin toplanmasıyla elde edilen kümülatif bir değerdir. Her pazarın kendine has özellikleri ile eşsiz olduğu düşüncesinden hareketle firmaların faaliyet gösterdiği her bir pazar (şehir çiftleri) için yoğunlaşma değeri hesaplanarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın üçüncü hipotezi algılanan rekabet gerilimi ile pazar yoğunlaşması arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi ile ilgilidir.

H3: Rakip ikilileri arasındaki pazar yoğunlaşma derecesi ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Rekabet asimetrisi firmaların birbirlerine rakip olarak eşit bakmadığını savunan bir yaklaşımdır. Bir diğer ifade ile A firmasının B firmasına bakış açısı ile B firmasının A firmasına bakış açısının aynı olmadığını ifadesidir. Araştırmanın dördüncü ve son hipotezi algılanan rekabet gerilimi ile rekabet asimetrisinin ilişkisini sorgulamaya yöneliktir.

H4: Rekabet asimetrisi ile algılanan rekabet asimetrisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2.1.2 Değişkenlerin tanımlanması

Değişken kavramı en basit haliyle bir araştırma biriminin ölçülebilen özelliği olarak tanımlanabilir. Değişkenler incelenirken yapılan sınıflandırmalardan en kapsamlı olanı değişkenin nitel ve nicel olarak ayrıldığı sınıflandırmadır (Akbulut, 2010, s. 6). Bu araştırmada sayısal ifadeleri içeren nicel değişkenler kullanılacaktır. Nicel değişkenlerde kendi içerisinde aldıkları değerlerin sınırlı ya da sınırsız olmasına göre sürekli ya da süreksiz değişkenler olarak ayrılabilirler. Sürekli değişkenler ara değerlerin de (ondalıklar, kesirli ifadeler vb.) kullanılabilirdiği ve dağılım aralığında birçok farklı değerle ifade edilebilen değişken özelliği gösterirken süreksiz değişkenler ise yalnızca belirli aralıklarda değerlerin kullanıldığı ve ara değerlerin dâhil edilemediği türde değişkenlerdir (Akbulut, 2010, s. 7). Değişkenlere ait bir diğer ayırım da birimlerin birbirlerini etkileme ya da etkilenme durumlarına göre yapılan ayırımdır. Eğer değişken bir başka birimi etkiliyorsa bağımsız, eğer bir başka birimden etkileniyorsa bağımlı değişken olarak sınıflandırılır (Akbulut, 2010, s. 9).

Bu bölümde araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler tanımlanarak değişkenlere ait bilgilere yer verilecektir.

2.1.2.1 Bağımsız değişkenler

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, Pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi değişkenleridir. Bu bölümde her bir değişkenin nasıl hesaplandığına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Pazar ortaklığı: Odak firmanın, rakibi ile yarıştığı pazarların çakışma/örtüşme derecesini temsil eden sürekli değişkendir. Aşağıda belirtilen formül ile ölçülmektedir (Chen, 1996, s. 118).

$$M_{ij} = \sum_{k=1}^n \left[\left(\frac{P_{ik}}{P_i} \right) \left(\frac{P_{jk}}{P_k} \right) \right] \quad (2.1)$$

M_{ij} : i ve j işletmesinin arasındaki pazar ortaklığı (market commonality)

P_{ik} : K hattında ya havaalanı çifti pazarında (route) i işletmesinin taşıdığı yolcu sayısı

P_i : Tüm hatlarda, i'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı

P_{jk} : K hattında, j işletmesinin taşıdığı yolcu sayısı

P_k : K hattında, tüm işletmelerin taşıdığı yolcu sayısı

Rakip ikilileri bağlamında değerlendirilen formülde pazar ortaklıkları her bir firma odak firma olarak ele alınmak üzere tüm rakipler için ayrı ayrı hesaplanır. Araştırmaya dâhil edilen 7 havayolu işletmesi için toplamda 7x6:42 rakip çifti elde edilerek yukarıda belirtilen formülde değerler yerlerine yazılmış ve hesaplamalar gerçekleştirilmiştir.

Formülde ele alınan iki firma için (i ve j firmaları) rekabet ettikleri pazarlardaki yolcu sayıları belirlenerek yolcu sayıları üzerinden ne kadar pazar çakışması yaşadıkları hesaplanmaktadır. Formülün ilk kısmında odak firmanın (i firması) bakış açısıyla değerlendirme yapılarak odak firmanın k hattında taşıdığı yolcu sayısı firmanın tüm yolcu sayısına bölünerek k hattının odak firma için önemi belirlenir. Daha sonra aynı hatta rakip firma olan j firmasının k hattında yolcuların ne kadarını taşıdığı bulunarak sonuçlar çarpım işlemine sokulur ve bu süreç ortak faaliyet gösterilen her bir hat için ayrı ayrı hesaplanarak toplam değer elde edilir. Ortaya çıkan sonuç ise i firması ile j firması arasındaki pazar ortaklığını vermektedir. Tablo 2.2'de verilen örnek tablo aracılığıyla

firmalar arasındaki pazar ortaklığının nasıl hesaplandığı anlatılacaktır (Tüm hatlar ve yolcu sayıları temsilidir).

Tablo 2.2. Pazar Ortaklığı Hesaplamalarında Kullanılan Örnek Veriler

	Havaalanı Çifti Pazarlarında (Hatlar) Taşınan Yolcu Sayıları					Havayolu Toplam
	ESB-AYT	ADB-DIY	SAW-MLX	TZX-AYT	BAL-DLM	
Havayolu A	120.000	14.500	48.000	-	100.000	282.500
Havayolu B	54.000	7.000	-	60.000	54.000	165.000
Havayolu C	20.000	62.000	10.000	20.000	-	112.000
Hatlar Toplam	194.000	83.500	58.000	80.000	154.000	559.500

A havayolu ile B havayolunun pazar ortaklığını hesaplamak için öncelikle aynı anda faaliyet gösterilen hatlar belirlenmektedir. Örnek tabloda görüldüğü üzere ortak hatlar ESB-AYT, ADB-DIY, BAL-DLM hatlarıdır. Ortak hatların belirlenmesinden sonra aşağıdaki formül temel alınarak (daha önce açıklanmıştır) hesaplamalar yapılmaktadır. Buna göre A havayolu ile B havayolu arasındaki pazar ortaklığı:

$$M_{ab} = \sum_{k=1}^n \left[\left(\frac{P_{ak}}{P_a} \right) \left(\frac{P_{bk}}{P_b} \right) \right] \quad (2.2)$$

$$M_{ab} = [(120.000/282.500)(54.000/165.000)] + [(14.500/282.500)(7.000/165.000)] + [(100.000/282.500)(54.000/165.000)]$$

$$M_{ab} = 0,241457 + 0,004257 + 0,122819$$

$$M_{ab} = 0,368533 \text{ 'dir.}$$

Kaynak benzerliği: Kaynak benzerliği odak firma ile rakip firma arasındaki kaynakların benzeşme miktarını veren sürekli bir değişkendir. Odak firmanın sahip olduğu kaynakların ne kadarının rakip işletmede olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada havayolu işletmelerinin kaynakları onların yarışma yeteneğinde belirleyici olan ve en önemli varlıkları olarak nitelenen uçaklar olarak belirlenmiştir. Kaynak benzerliği aşağıda verilen formül yardımıyla ölçülmektedir.

$$S_{ij} = \sum_{m=1}^n \left[\left(\frac{A_{im}}{A_i} \right) \left(\frac{A_{jm}}{A_j} \right) \right] \quad (2.3)$$

S_{ij}: i ve j işletmesinin arasındaki kaynak benzerliği derecesi (resource similarity)

A_{im}: i işletmesinin sahip olduğu m tipindeki uçak sayısı

Ai: i işletmesinin sahip olduğu tüm uçak sayısı

Ajm: j işletmesinin sahip olduğu m tipi uçak sayısı

Am: M tipi uçakların tüm işletmelerdeki toplam sayısı

Yukarıdaki formüle göre i ve j firmalarının sahip olduğu ortak uçaklar için yapılan kaynak benzerliği hesaplamalarına göre odak firma (i) ile rakip firma (j) arasındaki kaynakların (uçaklar) benzerlik derecesi i firmasının bakış açısıyla ele alınacaktır. Buna göre i firması ile j firmasının aynı tipteki uçakları üzerinden hesaplamalar yapılmaktadır. Aynı tipteki her bir uçak için ayrı ayrı olmak üzere, ilgili uçağın (örneğin B737-800) odak firma i'nin filosundaki yüzdesi hesaplanır. Daha sonra aynı uçağın rakip firma j'deki sayısına bakılarak bu sayının ülkede o tipteki uçaklar içerisindeki yüzdesi belirlenir. Bu iki yüzde değeri çarpım işlemine sokulur ve bu işlem aynı tipteki her bir uçak için ayrı ayrı yapılmaktadır. Her bir işlem sonucunda elde edilen değerler toplanarak i firması ile j firması arasındaki kaynak benzerliği elde edilmektedir. Pazar ortaklığı için yapılan hesaplamaların benzeri kaynak benzerliği için de yapılabilmektedir. Pazar ortaklığından farklı olarak pazar çiftleri (hatlar) yerine sahip olunan uçak tipleri kullanılmaktadır.

Pazar yoğunlaşması: Pazar yoğunlaşması çalışmaya konu olan pazarların yapılarını (piyasa yapıları) belirlemek için Herfindahl-Hirschmann Endeksi (HHI) kullanılarak belirlenen bir değişkendir. Rekabet dinamiklerinde kendisinden önceki diğer yaklaşımlardan farklı olarak her firmanın pazar ve kaynak yapıları ile eşsiz olduğunu savunmaktadır. Aynı şekilde her pazar kendine has özellikleri ile de tektir. Bu varsayımlardan hareketle araştırmaya dâhil edilen pazar çiftlerinin her biri için ayrıca pazar yapılarının belirlenmesi gereği duyulmuştur. Her bir pazar çifti için HHI endeks değerleri elde edildikten sonra değerler pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinde kullanılan formülde yerlerine yerleştirilmiş ve böylelikle pazar yapılarındaki örtüşme derecesi HHI endeks değerleri yardımıyla elde edilmiştir. Aşağıda verilen formül ile piyasa yapılarındaki örtüşme derecesi hesaplanmaktadır.

$$C_{ij} = \sum_{h:1}^n \left[\left(\frac{H_{ir}}{H_i} \right) \left(\frac{H_{jr}}{H_j} \right) \right] \quad (2.4)$$

Cij: i ve j işletmesinin arasındaki yoğunlaşma örtüşme derecesi (concentration similarity)

Hir: i işletmesinin r hattındaki HHI Endeksi değeri

Hi: i işletmesinin tüm hatlardaki HHI Endeksi değeri

Hjr: j işletmesinin r hattındaki HHI Endeksi değeri

Hr: r hattındaki tüm işletmelerin toplam HHI değeri

Rekabet asimetrisi: Rekabet asimetrisi firmaların birbirlerine rakip olarak eşit bakmadığını savunan bir yaklaşımdır (Chen, 1996, s. 116). Bu araştırmada rekabet asimetrisi iki boyut altında incelenmiştir. Bunlardan birincisi pazar asimetrisi olarak ele alınmış kategorik bir değişkendir ve firmaların pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği verilerinden oluşturulmuştur. Bir diğer boyut altında ise algısal asimetri ele alınmış ve bu bağlamda birincil verilerden (anket) algısal asimetri verileri oluşturulmuştur. Pazar asimetrisi için firmanın rekabet ettiği rakipleri içerisinde en yüksek pazar ortaklığına sahip firmaya en büyük rakibi olduğunu belirten '1' değeri, diğerlerine '0' değeri verilmiştir. Algısal asimetri için ise firmanın rekabet ettiği firmalar içerisinde en büyük gerilime sahip rakibi '1' değerini, diğerleri '0' değerlerini almıştır. Tablo 2.3'de (bir sonraki sayfada verilmektedir) rekabet asimetrisi için oluşturulan simülasyon yer almaktadır.

Tablo 2.3. *Rekabet Asimetrisi Simülasyonu*

	En büyük rakip mi?		Verilen Değer
	Evet	Hayır	
Firma A – Firma B	✓		1
Firma A – Firma C		✗	0
Firma B – Firma A		✗	0
Firma B – Firma C	✓		1
Firma C – Firma A	✓		1
Firma C – Firma B		✗	0

2.1.2.2 Bağımlı değişken

Araştırmada sonuç değişkeni ya da diğer ifade ile bağımlı değişken olarak algılanan rekabet gerilimi kullanılmıştır. Bu bölümde algılanan rekabet geriliminin araştırma içerisinde nasıl ölçüldüğü ve kullanıldığıyla ilgili bilgilere yer verilecektir.

Algılanan rekabet gerilimi firmaların birbirlerine karşı duyduğu düşmanca duyguların birbirlerine karşı saldırı yapması ile sonuçlanacak kopma anına kadar

birikmesi ile oluşan potansiyeldir (Chen, Su, & Tsai, 2007, s. 103). Anketler aracılığıyla elde edilen birincil verilerden firmalar arasında gözlemlenen rekabet gerilimi ölçülmüştür. Buna göre katılımcılar, her bir rakip için ayrı ayrı ve birbirinden bağımsız olmak üzere, önem derecesi en yüksek rakibine 5 puan en az derecede önem verdiği rakibine 1 puan vermiştir. 5 ile 1 arasında kalan dereceler ise önemli düzeyde, orta derecede öneme sahip düzeyde, az önem düzeyine sahip olarak nitelendirilmiştir. Katılımcılara karar vermelerinde yardımcı olması amacıyla her bir puanın karşısında ilgili puanın karşılık geldiği rakip görme düzeyi nitel olarak da ifade edilmiştir. Ayrıca firmaların birbirini rakip olarak görmediği ihtimalleri de hesaba katılarak beşli değerlendirmenin yanına bir sütun daha açılmıştır. Bu sütun 0 puan karşılığında firmaların birbirini rakip olarak görmemesi durumunu yansıtmaktadır. Konu ile ilgili olarak Tablo 2.4’de (bir sonraki sayfada verilmektedir) katılımcılara sunulan ankete ilişkin bir örnek bulunmaktadır.

Tablo 2.4. *Algılanan Rekabet Gerilimi Ölçeği*

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri rakip olma derecelerine göre en <u>yükseğine (5)</u> , ve en <u>düşüğüne (1)</u> olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için (0) seçeneğini işaretleyiniz.						
Havayolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum (0)	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum (1)	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum (2)	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum (3)	Önemli rakibim olarak görüyorum (4)	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum (5)
A						
B						
C						

2.2 Evren ve Örneklem

Bilimsel araştırmaların büyük bir çoğunluğu amaca dönük verilerin toplanması için gerçekleştirilen sayısal ölçümlere dayanmaktadır. Bir araştırmada kimlerden veri toplanabileceği ya da kimlerden veri toplandığı evren ve örneklem kavramlarıyla ilişkilidir (Şimşek, 2012, s. 109). Evren, aynı özellikleri gösteren birey ya da nesnelere

oluşan bir gruptur. Evrenin tamamına ulaşmak her araştırmada olanaklı değildir. Hatta evrenin tamamından, büyüklüğünden ve evreni tam olarak ne kadar birey ya da nesnenin oluşturduğundan emin olmak oldukça zordur. Bu noktada hedef kitle ya da hedef evren adı verilen yeni bir kavram karşımıza çıkmaktadır. Hedef evren, evrene göre daha sınırlı ve ulaşılabilir nitelikte olan, araştırmacının çalışabileceği belli başlı ortak özellikleri taşıdığı bilinen evreni ifade eder (Akbulut, 2010, s. 5). Zaman, maliyet ve insan kaynakları düşünüldüğünde her araştırmada evrene ulaşmaya çalışmak araştırmacıyı zora sokan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Bal, 2012, s. 114). Bu sebeple evreni temsil etme yeteneği olan daha küçük gruplara başvurarak araştırma gerçekleştirilebilir. Evren hakkında doğru çıkarımlarda bulunabilmek için evren ile benzer özellikler göstermesi gereken alt gruba örneklem adı verilmektedir (Akbulut, 2010, s. 5). Evrende birey ya da nesne sayısı 'N' ile ifade edilirken örneklem 'n' ile ifade edilmektedir (Şimşek, 2012, s. 110-111).

Örneklem ne kadar geniş ve evrenin değişik yönlerini temsil eden çeşitlilikte birey veya nesnelere oluşursa araştırmada elde edilen bulguların genelleme düzeyi de o derece artmaktadır. Ancak her araştırmada geniş örneklemelere ulaşmak olanaklı değildir. Örneklem sayıları araştırmanın niteliğine, türüne göre farklılıklar gösterebilmektedir. Deneysel araştırmalarda en az 15 katılımcı, aynı grubun farklı değişkenlerdeki ölçümlerinin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda en az 30 katılımcı ve bir hedef kitlenin belli bir konudaki yaygın düşüncesini ve eğilimini değerlendirmek amacıyla yapılan çalışmalarda ise en az 350 katılımcı olması gerekmektedir (Akbulut, 2010, s. 6).

Rekabet dinamikleri araştırmalarında havayolu endüstrisinin sahip olduğu çoklu pazar ilişkilerinin varlığı, sahip olunan kaynakların benzerlikleri, karşılıklı etkileşimlerin yoğun olarak gözlemlenmesi ve rekabetin yoğun olması gibi sektörel özellikler havayolu endüstrisini araştırmaya en uygun alanlardan biri yapmaktadır (Gimeno & Woo, 1996, s. 327). Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde ise özellikle 2003 yılı iç hat serbestleşmesi sonrası iç hatlarda bayrak taşıyıcı şirketin yanında diğer havayolu işletmelerinin de taşımacılık faaliyetlerine başlaması ve ilerleyen yıllarda bu alanda rekabetin artması ilgili bağlamın araştırmaya uygun bir yer olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Söz konusu sebepler nedeniyle araştırma kapsamı Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı pazarı olarak seçilmiştir.

Araştırma birincil ve ikincil veriler elde edilerek oluşturulmuştur. İkincil veriler için DHMİ, SHGM raporları ve araştırmaya dâhil edilen havayolu işletmelerinin sitelerinden elde edilen faaliyet raporları kullanılmıştır. İç hatlarda gerçekleşen rekabetin kapsamını belirleyebilmek için yukarıda adı geçen belgeler taranmış ve tarama sonucunda 2012 yılı için 402, 2013 yılı için 520 ve 2014 yılı için ise 530 iç hat pazarı tespit edilmiştir.

Birincil verileri elde etmek için kullanılan anketlerde 2015 Şubat ve Nisan aylarını kapsayan 3 aylık süre içerisinde anketlerin kimlere uygulanacağı belirlenmiş ve bu süreçte hem iç değerlendirme hem de dış değerlendirme için aşağıda sıralanan kişilere anket formları dağıtılmıştır.

- İç değerlendirmeyi yapmak üzere araştırmaya dâhil edilen havayolu yöneticileri, istasyon şefleri, vardiya amirleri, ticaret, pazarlama ve muhasebe departmanlarında çalışan uzmanlar ile iç hatlar havayolu taşımacılığı rekabetine hâkim olduğu düşünülen havayolu çalışanlarına gönderilmek üzere 132 anket formu katılımcılara iletilmiştir. İletilen formlardan geri dönüş 85 adet olmuş ve bunlardan 81 tanesi geçerli kabul edilerek çalışmaya dâhil edilmiştir.
- Dış değerlendirmeyi yapmak üzere ise IATA² (International Air Transportation Association-Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) belgesi bulunan ve A ve B tipi seyahat acentesi ruhsatına sahip olan seyahat acentesi üst düzey yöneticileri, acente sahipleri, biletleme departmanında çalışan uzmanlar ile kapsam dışı bırakılan havayolu işletmesi yöneticileri ve otoritelerden uzmanlar olmak üzere toplamda 536 adet anket formu katılımcılara iletilmiştir. Gönderilen formlardan geri dönüş 62 adet olmuş ve bunlardan 57 tanesi geçerli kabul edilmiştir.

Havayolu işletmesi yöneticilerinin ve paydaşlarının iletişim bilgilerine bu firmaların internet siteleri ile sosyal ağlar üzerinden erişilmiştir. Seyahat acentelerinin iletişim bilgileri ise Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TURSAB) ile yapılan yazışmalar sonucu elde edilmiştir.

² IATA hava taşımacılığı ile ilgili tarifelerin belirlenmesinde rol alır ve seyahat acenteleriyle ilişkileri düzenlemektedir. Her büyük ülkede IATA'nın o ülkenin temsilcilerinden oluşan bir inceleme komitesi vardır. Uluslararası uçak bileti satmak isteyen seyahat acenteleri bu komisyondan satış izni almak zorundadır.

2.3 Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırma 2012-2014 (3 yıl) Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı pazarında rekabet eden ve tarifeli seferler düzenleyen havayolu işletmeleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırma modeli dâhilinde oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla bağımsız değişkenler için ikincil veriler, bağımlı değişken için ise birincil veriler kullanılmıştır. İkincil veriler için kaynak benzerliğini ölçebilmek amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) resmi internet sitesinden elde edilen ve 2012-2014 zaman aralığını kapsayan her bir yıl için ayrı düzenlenmiş yıllık faaliyet raporları edinilmiştir. Daha sonra çalışmaya konu olan havayolu işletmelerinin web sitelerinden ve yıllık faaliyet raporlarından elde edilen bilgiler SHGM verileri ile karşılaştırılarak doğrulanmış ve her bir havayolu işletmesine ait filodaki uçak bilgileri çalışmada kullanılmıştır.

Bir diğer değişken olan pazar ortaklığını ölçebilmek için yukarıda belirtilen zaman aralığında çalışmaya dâhil edilen her bir havayolu işletmesinin Türkiye içerisinde hangi hatlarda faaliyet gösterdiği ve ne kadar yolcu taşıdığı gibi verilere ihtiyaç duyulmuştur. İlk olarak faaliyet gösterilen hatlar belirlenmiş ve SHGM'nin resmi internet sitesi üzerinden, havayolu işletmelerinin resmi açıklamalarından ve havacılık ile ilgili haber yapan kaynaklardan geriye dönük taramalar yapılarak faaliyet gösterilmiş hatlar belirlenmiştir.

Belirlenmiş hatlardaki yolcu sayılarını elde edebilmek amacıyla hem ulusal havaalanı işleticisi olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) İstatistik Daire Başkanlığı ile hem de ülke dışında havacılık istatistiklerini bünyelerinde tutarak bunları ücret karşılığı sağlayan veri tabanları ile iletişime geçilmiştir. Dış kaynakların sunmuş oldukları yüksek ücretler nedeniyle dış kaynaklardan vazgeçilmiş ve Anadolu üniversitesi-DHMİ arasında gerçekleşen resmi yazışmalar sonucunda söz konusu veriler elde edilmiştir. Havayolu işletmeleri için büyük öneme sahip olan asıl başlangıç-asıl varış (origin-destination) noktası yolcu sayılarının havayollarının gizlilik hassasiyetleri gözetilerek hiçbir şekilde açıkça kullanılmayacağı ve sadece söz konusu ortaklığı ölçebilmek için yardımcı veri olarak kullanılacağı araştırmacı ve danışman tarafından DHMİ'ye bildirilmiştir. DHMİ'ye iletilen resmi veri talebi ile DHMİ'nin sağladığı geri dönüş EK 7'de bulunmaktadır.

Birincil verileri toplayabilmek amacıyla havayolu işletmelerinin yöneticileri ve dış paydaşlara yönelik EK 1'de ve EK 2'de belirtilen anket formu oluşturulmuştur. Anket

formunda öncelikle hangi havayolu işletmesinde, ilgili havayolu işletmesinde hangi departmanda ve hangi pozisyonda ve kaç yıldır ilgili firmada çalıştıkları gibi sorular sorulmuştur. Anket formunda bağımsız değişkenlerle ilişkisi test edilecek bölüm ise anket formunun 8. sorusunda yer alan ‘Hangi havayolu işletmesini ne kadar rakip olarak görüyorsunuz?’ bölümüdür. Anket formu iç değerlendirmeyi yapmak amacıyla Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığında tarifeli olarak faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticilerine ve faaliyet gösterilen merkez havaalanlarındaki istasyon şeflerine yüz yüze ve çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır.

Dış değerlendirmeyi yapmak amacıyla ise farklı bir anket formu kullanılmış ve bu formda her bir havayolu gözünden ayrı ayrı değerlendirme yapılması istenmiştir. Veriler Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği’nden (TURSAB) elde edilen ‘IATA üyesi seyahat acenteleri’ listesindeki firmalara çevrimiçi bir anket düzenleme web sitesi aracılığıyla gönderilmiş ve yine aynı şekilde veriler bu site üzerinden toplanmıştır. Ayrıca erişim kolaylığı nedeniyle ikamet edilen bölge olan Eskişehir’de ve İstanbul’daki Aksaray bölgesinde yüz yüze anket yöntemi de kullanılarak katılımcı sayısının artması sağlanmıştır.

Hem iç paydaş hem de dış paydaş değerlendirmesi için kullanılan anketlerde alınan cevapların sayısını artırabilmek ve çalışmanın geçerliliğini artırabilmek adına form gönderilen katılımcılara hatırlatma mailleri gönderilmiş ve telefon görüşmeleri aracılığıyla hatırlatma yapılarak sayının artırılmasına çalışılmıştır.

Anket formu gönderilen katılımcılara hem gönderilen elektronik posta metinlerinde hem de bireysel telefon görüşmelerinde araştırmaya dâhil edilebilecek kişiler ile olan bağlantıları sorulmuş ve bu yolla da katılımcı sayısı artırılmaya çalışılmış ve araştırmaya dâhil olabilecek kilit isimlere ulaşabilme yolları aranmıştır.

2.4 Verilerin Analizi

Araştırmada farklı türlerde veri bulunduğundan verilerin analizi de farklılık göstermektedir. İkincil verilerin analizinde bağımsız değişkenlerin tanımlandığı bölümde verilen formüller bilgisayar yazılımıyla analiz edilmiştir. Formül basit bir formül olmasına rağmen verilerin büyük yer kaplaması ve hesaplamalarda oluşabilecek hatalar nedeniyle Visual Basic adlı program kullanmıştır. Visual Basic programı aracılığıyla

makro oluşturulmuş ve oluşturulan makroya veriler yerleştirilerek hesaplamalar otomatik olarak gerçekleştirilmiştir. EK 6’da oluşturulan makro yer almaktadır.

Birincil verilerin analizinde istatistik programı olan SPSS 22 Statistics paket programı kullanılmıştır. Firmalar arasında gözlemlenen rekabet geriliminin belirleyicilerinin araştırıldığı çalışmada her bir bağımsız değişkenin algılanan rekabet gerilimi ile ilişkisini test etmek için korelasyon analizi, söz konusu değişkenlerin algılanan rekabet gerilimi üzerinde ne kadar etkili olduğunun anlaşılabilmesi ve modellerin oluşturulabilmesi için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde veri toplama süreci sonucunda elde edilen birincil ve ikincil verilere ilişkin bilgilere, bu bilgilere ait yorumlara ve yapılan istatistiki analiz sonuçları ile bunların açıklamalarına yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak tanımlayıcı istatistikler olarak da nitelendirilen ön bilgiler tablolar halinde sunulmaktadır. İkincil veriler içerisinde 2012-2014 yıllarında havayolu işletmelerinin taşımış oldukları yolcu sayıları, sahip olduğu hava araçlarının sayıları ve faaliyet gösterilen iç hat pazarlarının sayısı bulunmaktadır. İkincil verilere ilişkin tanımlayıcı verilerin sunulmasının ardından birincil (anket) verilere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu kapsamda okuyucuyu bilgilendirmek amacıyla araştırmaya iç değerlendirmeler olarak dâhil edilen havayolu işletmelerinin orta ve üst düzey yönetim kadrosundaki çalışanları; dış değerlendiriciler olarak dâhil edilen seyahat acenteleri, havacılık otoriteleri, kapsam dışı havayolu işletmeleri ve günlük yayın yapan haber sitelerinin üst düzey yöneticilerine ilişkin dağılım tablolarına yer verilmiştir.

Tanımlayıcı istatistiklerin sunulmasının ardından bir önceki bölümde tanımlanıp hesaplamaları açıklanan formüller aracılığıyla yapılan analizler sonucunda değişkenlere ait bulgular verilmiştir.

3.1 Birincil ve İkincil Verilere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya ait birincil ve ikincil verilerin tanımlayıcı istatistik bilgileri tablolar halinde verilmiştir. Söz konusu tablolarda havayollarının gizlilik hassasiyeti gösterilmiş ve havayolu işletmelerinin gerçek isimleri yerine tarafımızdan veriler kodlar kullanılmıştır.

Yapılan kodlama ile ilgili olarak belirtilmesi gereken önemli bir husus tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı tablolarda verilen kodlar ile analizlerin bulunduğu tablolarda verilen kodların farklı olduğudur. Bu farklılığın altında yatan neden yolcu sayıları ve uçak sayılarından hangi kodun hangi havayoluna ait olduğu çıkarımının yapılabileceği düşüncesi olmuştur. Bu sebeple az öncede belirtildiği üzere iki basamaklı kodlama sistemi kullanılmıştır.

Tanımlayıcı verilerin geçtiği yerlerde kullanılan kodlar ve karşılıkları şu şekildedir:

- HY 1: Havayolu 1
- HY 2: Havayolu 2
- HY 3: Havayolu 3
- HY 4: Havayolu 4
- HY 5: Havayolu 5
- HY 6: Havayolu 6
- HY 7: Havayolu 7

Analizlerin geçtiği yerlerde kullanılan kodlar ve karşılıkları ise şu şekildedir:

- HY A: Havayolu A
- HY B: Havayolu B
- HY C: Havayolu C
- HY D: Havayolu D
- HY E: Havayolu E
- HY F: Havayolu F
- HY G: Havayolu G

3.1.1 İkincil verilere ait tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya dâhil edilen yıllar arasında havayolu işletmelerine ait yolcu ve uçak sayıları bilgileri Tablo 3.1’de, havayolu işletmelerinin ilgili yıllar içerisinde faaliyet göstermiş olduğu pazar sayısına ait bilgiler ise tablo 3.2’de yer almaktadır. Tablolarda verilen bilgiler tarifeli havayolu işletmelerine aittir ve tarifersiz sefer düzenleyen ve yolcu sayıları toplam rakam içerisinde %1’den daha az yer kaplayan 3 havayolu işletmesi söz konusu tablolara dâhil edilmemiştir.

Tablo 3.1. *Havayolu işletmelerinin 2012-2014 dönemi iç hat yolcu sayıları ve uçak sayıları*

	İç Hat Yolcu Sayıları			Uçak Sayısı		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
HY 1	671.861	460.730	655.625	6	6	8
HY 2	3.691.150	4.729.292	4.723.709	15	16	18
HY 3	5.282.311	6.272.085	6.098.701	32	23	21
HY 4	10.229.798	20.447.828	23.938.738	40	49	55
HY 5	4.739.717	4.162.862	4.395.227	22	19	23
HY 6	9.086.577	15.223.427	17.206.697	18	27	26
HY 7	21.228.489	24.837.184	28.315.313	184	200	225
TOPLAM**	54.949.103	76.146.913	85.416.166	337	361	401

** Toplam rakam içerisinde tarifersiz taşımacılık yapan 3 işletme daha bulunmaktadır.

Kaynak: *DHMI İstatistik Yıllıkları ve SHGM Faaliyet Raporları (2012-2014)*

Tablo 3.1’de yer alan verilere göre toplam yolcu sayısında 2012 yılı sonundan 2014 yıl sonuna kadar 30 milyondan fazla (%55,4) bir artış gerçekleşmiştir. Toplam uçak sayılarına bakıldığında 2014 yılı sonunda 2012 yılına göre 64 uçaklık bir artış (%18,9) gerçekleşmiştir. Toplam rakamlara bakıldığında hem yolcu sayılarında hem de uçak sayılarında artış süreklilik göstermiş, bir diğer ifade ile bir önceki yıla göre bir düşüş olmamıştır. Havayolu işletmelerine tek tek bakıldığında ise hem yolcu sayıları hem de uçak sayılarında düzenli bir artış gözlemlenmemektedir. Bazı havayolu işletmelerinin yolcu sayısı ve sahip olduğu uçak sayıları bir önceki yıla göre düşüş gösterip sonraki yıl tekrardan artmış (HY 1 ve HY 5), bazılarında ise ilk olarak artış gözlemlenip bir sonraki yıl düşüş yaşanmıştır (HY 2 ve HY 3). Havayolu işletmeleri arasında sadece HY 4, HY 6 ve HY 7’nin yolcu sayılarında devamlı bir artış gözlemlenmiştir. Bunlar arasında en yüksek artışa sahip havayolu işletmesi olan HY 4’te artış 2012-2013 arasında 10,2 milyon (%99,8), 2013-2014 arasında 3,5 milyon (%17,07) ve toplamda 13,7 milyon (%134) olarak gerçekleşmiştir. Yolcu sayılarına bakıldığında HY 7’nin iç hat havayolu taşımacılığındaki pazar payının giderek düştüğü ve HY 7’nin pazar payının diğer havayolu işletmelerine kaydığı görülmektedir.

Yolcu sayılarıyla ilgili yukarıda bahsedilen durumları havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçaklar için de söylemek mümkündür. Sahip olunan uçaklar (kaynaklar) bağlamında havayolu işletmeleri tek tek irdelendiğinde HY 2, HY 4 ve HY 7’nin uçak sayılarında artışın süreklilik arz ettiği görülmektedir. Bunlardan HY 2’de sadece 3 uçaklık bir artış gerçekleşmiş ancak HY 4 (15 uçak) ve HY 7’deki (41 uçak) artış daha büyük olmuştur. HY 3’te her iki dönemde de düşüş gözlenmiştir (11 uçak-%52,3). HY 1’de ise önce sabit kalan uçak sayısı bir sonraki yıl tekrardan artışa geçmiş ve HY 1 filosuna 2 uçak daha dâhil etmiştir. HY 5 ve HY 6 ise 2012-2014 zaman periyodunda uçak sayılarını arttırmış olsa da bu artış düzenli gerçekleşmemiş ve bir önceki yıla göre azalışlar görülmüştür. Havayolu işletmelerinin en önemli kaynakları olan uçaklar firmaların eylem yeteneğinde de belirleyici unsurdur. Firmalar bir saldırı başlatacakları zaman sahip oldukları kaynakları değerlendirerek bir saldırı başlatma ya kendisine gelen bir saldırıya karşı cevap verme kararlarını vermektedirler.

Pazarlar ile ilgili olarak Tablo 3.2’de faaliyet gösterilen pazar sayısı yer almaktadır. Firmaların birlikte faaliyet gösterdiği pazarların benzerlik derecesini ortaya koyan pazar ortaklığında firmalar tüm pazarları içerisinde rakibi ile mücadele ettiği pazar sayısını ve bu pazarlardaki yolcu sayılarını belirleyerek rakibi ile olan pazar ortaklığını tespit

edebilmektedirler. Tablo 3.2 ve Tablo 3.3’de bu iki durum ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Buna göre, Tablo 3.2’de firmaların faaliyet gösterdiği iç hat pazar sayısı (şehir çiftleri) yer almakta, Tablo 3.3’de ise ikili olarak havayolu işletmelerinin rakibiyle birlikte rekabet ettiği pazar sayısı bir diğer ifade ile temas sayıları yer almaktadır.

Tablo 3.2. Faaliyet gösterilen iç hat pazar sayısı (Şehir çiftleri)

Havayolu İşletmesi Kodu	Faaliyet Gösterilen İç Hat Pazar Sayısı (2012-2014)		
	2012	2013	2014
HY 1	83	134	96
HY 2	39	77	78
HY 3	44	56	54
HY 4	125	135	149
HY 5	99	100	88
HY 6	93	121	148
HY 7	166	228	235
TOPLAM	402	520	530

Tablo 3.2’ye göre toplam pazar (şehir çifti) sayısında 2012-2014 karşılaştırıldığında %31,8’lik bir artış görülmektedir. Yıllar arası artış azalış tek tek incelendiğinde ise 2013 yılı sonunda bir önceki yıla göre rekabet edilen pazarlara 118 yeni pazar (%26,8’lik artış) eklendiği 2014 yılsonunda ise yalnızca 10 yeni şehir çiftinin (%1,9) faaliyet gösterilen pazarlar arasında yerini aldığı gözlemlenmektedir. Havayolu işletmelerine bakıldığında ise HY 2, HY 4, HY 6 ve HY 7’nin faaliyet gösterdiği pazar sayılarını bir önceki yıllara göre artırdığı ve bu artışın düzenli bir biçimde (her yıl artan) gerçekleştiği görülmektedir. Bunlardan HY 7 toplamda faaliyet gösterdiği pazar sayısına 69 yeni pazar daha eklemiş ve HY 7’nin pazar sayısında %41,5’lik bir artış gerçekleşmiştir. Diğer işletmelerin aksine HY 5 faaliyet gösterdiği pazar sayısı 2012-2014 dönemi karşılaştırıldığında düşen tek işletmedir. Bu havayolu 2013 dönemi sonunda bir önceki yıla göre pazar sayısına bir yeni şehir çifti eklemiş olsa da bir sonraki yıl 12 pazardan çekilerek faaliyet gösterdiği toplam hat sayısını %12,5 azaltmıştır. Faaliyet gösterdiği pazar sayısındaki artışın süreklilik göstermediği işletmeler HY 1, HY 3’dür. Bu iki havayolu işletmesinin pazar sayıları 2013 yılı sonunda bir önceki yıla göre artış göstermiş ancak 2014 yılı sonunda 2013’e göre

düşüş gerçekleşmiştir. HY 3'ün artış ve azalış yüzdeleri görece az olmakla birlikte, HY 1'in pazar sayılarında önemli dalgalanmalar görülmektedir.

Tablo 3.3'de (bir sonraki sayfada yatay olarak verilmiştir) havayolu işletmelerinin 2012-2014 dönemi boyunca rakipleriyle birlikte aynı anda rekabet ettiği pazarların (şehir çiftlerinin) sayısı yer almaktadır. Buna göre, havayolu işletmeleri arasında her 3 yıl için de aynı pazarda rekabet etme durumu gözlemlenmiştir (Pazar teması: $PT_{tüm} \neq 0$). Pazar temasının en az yaşandığı rakipler toplam olarak bakıldığında HY 6 ile HY 7 ikilisi olarak gözlemlenmiştir [$PT_{min}(HY6 \leftrightarrow HY7) = 6$]. Bu ikilinin dışında HY 1 ile HY 2 arasında, HY 1 ile HY 3 ve HY 3 ve HY 6 arasında da bir ya da iki yıl için en az sayıda pazar teması gözlemlenmiştir [$PT_{min}(HY1 \leftrightarrow HY2; HY1 \leftrightarrow HY3; HY3 \leftrightarrow HY6) = 2$]. Pazar temasının en fazla görüldüğü rakip ikilisi hem toplamda hem de yıl bazında HY 4 ve HY 6 ikilisi olmuştur [$PT_{total}(HY4 \leftrightarrow HY6) = 147; PT_{max}(HY4 \leftrightarrow HY6) = 66$].

HY 4 ile HY 5 arasında dikkat çekici bir biçimde pazar temasının yıldan yıla düştüğü görülmektedir. Söz konusu firmalar 2012 yılında 58 nokta pazar çiftinde rekabet halinde iken 2014 yılında bu sayı 40'a kadar gerilemiştir. HY4 ve HY6 arasında gözlemlenen durumun tersi ise HY 4 ve HY 6 arasında gözlemlenmiştir. Bu iki firma arasındaki pazar teması yıldan yıla yüksek yüzdelerde artış göstermiştir. Pazar temasları havayolları ikilerinde ortalama olarak incelendiğinde:

- HY 1'in en yüksek HY 6 [$PT_{ort}(HY1 \leftrightarrow HY6) = 30,3$],
- HY 2'nin en yüksek HY 4 [$PT_{ort}(HY2 \leftrightarrow HY4) = 30,6$],
- HY 3'ün en yüksek HY 7 [$PT_{ort}(HY3 \leftrightarrow HY7) = 34,3$],
- HY4'ün en yüksek HY 6 [$PT_{ort}(HY4 \leftrightarrow HY6) = 49$],
- HY 5'in en yüksek HY 4 [$PT_{ort}(HY5 \leftrightarrow HY4) = 47,3$],
- HY 6'nın en yüksek HY 4 [$PT_{ort}(HY6 \leftrightarrow HY4) = 49$],
- HY 7'nin en yüksek HY 4 [$PT_{ort}(HY7 \leftrightarrow HY4) = 35,3$] ile pazar temasına sahip olduğu görülmektedir.

Havayolu işletmeleri arasında gerçekleşen pazar temasında havayolu ikilileri anlamında bir asimetri bulunmasa da [$PT(HY6 \leftrightarrow HY5) = PT(HY5 \leftrightarrow HY6)$] yukarıda maddeler halinde sıralanan durumlar incelendiğinde, en yüksek pazar temasına sahip rakiplerde işletmeler arasında asimetri bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Havayolu İşletmeleri Arasındaki Temas Sayısı

YILLAR	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
	HY1			HY 2			HY 3			HY 4			HY 5			HY 6			HY 7		
HY 1				2	17	24	2	6	3	11	26	33	4	15	11	21	41	29	11	21	21
HY 2	2	17	24				16	19	16	14	41	37	11	25	11	10	26	31	23	30	36
HY 3	2	6	3	16	19	16				15	14	10	8	6	6	2	2	5	32	34	37
HY 4	11	26	33	14	41	37	15	14	10				58	44	40	37	44	66	40	35	31
HY 5	4	15	11	11	25	11	8	6	6	58	44	40				24	32	19	28	22	15
HY 6	21	41	29	10	26	31	2	2	5	37	44	66	24	32	19				2	2	2
HY 7	11	21	21	23	30	36	32	34	37	40	35	31	28	22	15	2	2	2			

3.1.2 Birincil verilere ait tanımlayıcı istatistikler

Bu bölümde birincil verilere ait demografik verilere yer verilmiştir. Bu bağlamda Tablo 3.4'te ankete katılım sağlayan havayolu işletmelerinin frekans değerleri, Tablo 3.5'te havayolu işletmeleri adına ankete katılım sağlayan kişilerin çalıştığı bölümlerine göre dağılımları ve Tablo 3.6'da ise dış gerilimi ölçmek için katılım sağlayan dış değerlendiricilerin işletme türlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.4. *Havayolu işletmeleri katılımcılarının dağılımı*

Havayolu Kodu	Katılımcı Sayısı
HY 1	9
HY 2	15
HY 3	13
HY 4	11
HY 5	5
HY 6	4
HY 7	24
Toplam	81

Tablo 3.4'de yer alan verilere göre havayolu işletmeleri tarafından gerçekleşen katılım düzeyi en az 4 katılımcı ile HY 6'da ve beş katılımcı ile HY 5'de gerçekleşmiştir. Katılımın en fazla gerçekleştiği işletme ise 24 katılımcı ile HY 7 olmuştur. Katılımın her havayolu için birbirlerine yakın miktarlarda ve en az 10 katılımcı olarak gerçekleşeceği planlansa da birtakım sınırlılıklar nedeniyle bu plan bütünüyle gerçekleştirilememiştir. Ancak yine de havayolu işletmelerinin 4'ünde (HY 1, HY 2, HY 3 ve HY 4) planlanan şekilde bir katılım sağlanmış ve bu havayolu işletmelerinde hem birbirlerine yakın rakamlarda hem de istenilen düzeyde katılım gerçekleşmiştir. Bunlardan HY 1'de 9 kişi, HY 2'de 15 kişi, HY 3'te 13 kişi ve HY 4'te 11 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Toplamda 81 katılımcı havayolu işletmeleri adına araştırmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 3.5. *Havayolu işletmeleri katılımcılarının bölümlerine göre dağılımı*

Bölümler	Katılımcı Sayısı
Maliyet Kontrol	24
Satış-Pazarlama	8
Tarife Planlama	3
Gelir Yönetimi	4
İstasyon Yönetimi	6
Yer İşletme	19
Operasyon Kontrol	4
Anlaşmalar Müdürlüğü	1
Ticaret	3
Bilet Satış	9
Toplam	81

Tablo 3.5’de havayolu işletmeleri katılımcılarının bölümlerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre en yoğun katılım 24 kişi ile işletmelerin tüm girdi ve çıktılarını belirli kurallar dâhilinde düzenleyerek bunların sistemlere girişini gerçekleştiren maliyet kontrol departmanında gerçekleşmiştir. Maliyet kontrol departmanı işletmenin kaynaklar ve faaliyet gösterilen pazarlara ait bilgilerin analiz edildiği departmanlardır ve araştırma bağlamında bu bölüm rakip analizi açısından oldukça değerlidir. Maliyet kontrol departmanından sonraki en yoğun katılım 19 katılımcı ile yer işletme departmanında gerçekleşmiştir. Yer işletme departmanında istasyon şefleri, istasyon müdür yardımcıları ve istasyon müdürleri bazında orta düzey yönetim kademesinde katılım sağlanmıştır. Havalimanında operasyonların maliyetler, yolcu memnuniyeti ve emniyet açısından etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinden birinci derece sorumlu olan yer işletme departmanı ticari hava taşımacılığı bağlamında tabir-i caizse ‘saha’ olarak nitelendirildiği için rekabete ilişkin düşüncelerin nihai durumu özetlediği önemli bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki bölüm dışında işletmelerin kendi içlerinde ve pazarın mevcut durumuna yönelik analizleri doğrultusunda vermiş oldukları stratejik kararlarda vermiş oldukları raporlar ile söz konusu kararlarda etkileri bulunan anlaşmalar müdürlüğü, ticaret, gelir yönetimi, satış-pazarlama başkanlığı düzeyinde de katılım sağlanmıştır.

Tablo 3.6. *Dış değerlendiricilerin türlerine göre dağılımı*

Bölümler	Katılımcı Sayısı
Seyahat Acentesi	45
Havalimanı Otoritesi	2
Diğer Havayolu İşletmeleri	8
Haber siteleri (Medya)	2
Toplam	57

Rekabet geriliminin tespit edilmesinde işletmelerin duygusal ve yanlı davranabileceği düşüncesi ile yansız bir biçimde değerlendirme yapacağı düşünülen dış değerlendiricilerde araştırmaya dâhil edilmiştir. Tablo 3.6’da söz konusu dış değerlendiricilerin işletme türlerine ilişkin dağılım bilgileri yer almaktadır. Buna göre, dış değerlendiricilerin en büyük bölümünü seyahat acenteleri oluşturmaktadır. IATA üyesi seyahat acentelerinin havayolu işletmeleri ile yapmış oldukları anlaşmalar doğrultusunda ticari hava taşımacılığı ile sıkı bir bağ içerisinde olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda rekabet gerilimi değerlendirmesinde seyahat acenteleri araştırma için önem teşkil etmektedir. Dış değerlendirici olarak araştırmaya dâhil edilen diğer türler havalimanı otoritesi, kapsam dışı havayolu işletmeleri (iç hatlarda tarifeli seferler gerçekleştirmeyen) ve haber sitelerinin genel yayın koordinatörleri olmuştur.

3.2 Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Bir araştırma sırasında yapılan analizlerde oluşan hataları minimum seviyelerde tutmak için yapılan ölçümün sağlıklı bir ölçüm olup olmadığını ortaya çıkaran bazı araçlar vardır. Bu araçlar geçerlilik ve güvenirlilik hesaplamalarıdır. Bu bölümde araştırmanın geçerlilik ve güvenirlilik analizlerine ilişkin sonuçlara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilecektir.

Araştırmanın geçerlilik analizi bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan ölçüm araçlarıyla ilgili olarak uzmanlardan görüş alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu şekilde araştırmada kullanılan ölçeğin içerik geçerliliği (content validity) sağlanmıştır. Ek olarak ölçüm aracının anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmada katılımcılar esas araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu ön çalışma

sonucunda katılımcılardan geri dönütler istenmiş soru formunun anlaşılabilirliğini ve geçerliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan modelin geçerliliğine ilişkin regresyon analizi öncesinde birtakım ön testler yapılmıştır. Ön testlere geçmeden önce oluşturulan regresyon modellerinin genellenebilirliğine ilişkin bazı şartların yerine getirilip getirilmediğini irdelemek gerekmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Field, 2009, s. 120):

- **Değişken tipi:** Regresyon modelinde bağımsız değişkenler sayısal ya da kategorik olabilmektedir ancak bağımlı değişkenin yani sonuç değişkenin sayısal (aralıklı/oranlı) ve sürekli bir değişken olması gerekmektedir. Bu araştırmada bağımsız değişkenler oranlı ve kategorik değişkenlerden oluşmaktadır. Bağımlı değişken ise oranlı ve sürekli bir değişkendir.
- **Çoklu değişebilirlik (Multicollinearity):** Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olmaması gerekmektedir. VIF ve Tolerance değerlerine bakılarak da anlaşılabilir. Bu araştırmada model içerisinde yer alan bağımsız değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon değerinin 0.679 olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca Tolerance değerlerine bakıldığında tüm değişkenlerde rakamın 0.10 değerinden büyük olduğu gözlemlenmektedir. Tolerance değerinde 0.10 altında yer alan değerler problemliler olarak kabul edilmektedir (Field, 2009, s. 224). Bu sebeple Tolerance değerlerine bakıldığında herhangi bir probleme rastlanmamıştır.
- **Hataların bağımsızlığı:** Araştırmada yer alan gözlemlerden herhangi iki gözlemin artık değerleri birbiriyle ilişki olmamalıdır. Yani hata değerlerinin birbiriyle bağıntılı olmaması ve bağımsız olması gerekmektedir. Bunu test etmek için Durbin-Watson (DW Test) testi uygulanmaktadır. Değerler 1 ve 4 arasında değişebilmektedir. Varsayımların karşılanması için değerlerin 1 ve 2 arasında olması istenir (Field, 2009, s. 120). Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda DW Testi değeri 1,696'dır ve söz konusu beklentiyi karşılamaktadır.
- Diğer varsayımlar ise hataların normal dağılım göstermesi, modelin doğrusal olması ve değişkenlerin birbirinden bağımsız olmasıdır. Bu araştırmada oluşturulan model doğrusaldır ve değişkenler birbirlerinden bağımsızdır. Bir diğer ifadeyle değişkenler birbirlerini etkilememektedir. Bu bağlamda araştırmada oluşturulan regresyon modeli bu ölçütleri karşılamaktadır.

Regresyon modelinin kesinliğine dair bazı unsurların da değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle geliştirilen modelde gözlenen verilerin uyumluluğu anlaşılabilir. Bu bağlamda aykırı veriler ve etkili gözlemlerin varlığının araştırılması gerekmektedir. Aykırı değerler belirlenirken modelde tahmin edilen değer ile gözlenen değer arasındaki farka bakılır ve söz konusu fark standardize edilerek modeldeki aykırı değerlerin varlığı hakkında bilgi sahibi olunabilir. Standart artıkların (SA) mutlak değer içerisinde 3 ya da 3.29'dan fazla olması problem teşkil etmektedir (Field, 2009, s. 216). Bu çalışmada en yüksek SA değeri 2.380 olmuştur ve araştırma açısından bir problem teşkil etmemektedir. Etkili gözlemler ile ilgili olarak (Field, 2009, s. 217; Akbulut, 2010, s. 77):

- Düzenlenmiş tahmini değer ile tahmini değer karşılaştırıldığı DFFit değeri,
- Cook uzaklığı (Cook's distance),
- Leverage değeri (uç değer),
- Mahalanobis uzaklığı (Mahalanobis distance) ve
- Yardımcı varyans oranı (Covariance Ratio-CVR) değerleri hesaplanabilir.

DFFit değeri sonuç değişkeninin aldığı değerlere göre farklı yorumlanabilmektedir. Bu çalışmada sonuç değişkeni 0 ile 5 arasında bir değer almaktadır. Bu bağlamda DFFit değeri bu değerler göz önüne bulundurularak değerlendirilmelidir. Analizler sonucunda DFFit değerinin 0.13 ile küçük olduğu gözlemlenmiştir. Her ne kadar arzulanan DFFit değerinin 0 olması beklense de 0'a yakın rakamların elde edilmesi de iyi bir durum olarak yorumlanmaktadır (Field, 2009, s. 219). Bir başka yöntem olan Cook distance'da ise değer 1'den küçük olması gerekmektedir. Bu çalışmada Cook değeri en yüksek 0,059 olarak görülmektedir. Bu anlamda modelin kesinliğine ilişkin bir problem yoktur (Field, 2009, s. 217).

Mahalanobis uzaklığının 100 ve üzeri örnekleme sahip çalışmalarda 25 üzerinde olmasının, 100 örneklem sayısının 100'ün altında olduğu çalışmalarda ise 15'in altında yer alması gerekmektedir (Field, 2009, s. 218). Bu çalışmada birkaç gözlem değeri 15 üzerine çıkmış olsa da ortalamanın 2,9 olması nedeniyle extreme value olarak nitelenen durum oluşmuştur. Cook distance değerinin 1'den küçük olduğu durumlarda aykırı değer olarak görünen gözlemlerin modelden çıkarılmasına gerek yoktur (Field, 2009, s. 219).

İç tutarlılık (güvenirlilik) bir ölçüm aracındaki tüm bileşenlerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirleyebilmek ve maddelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını görebilmek amacıyla ölçülmektedir. Güvenirliğe ilişkin birçok yöntem varsa da

bunlardan yaygın olarak kullanılanları (i) Spearman-Brown, (ii) Kuder-Richardson (KR-20) ve (iii) Cronbach's Alpha (α)'dır. Bunlardan Cronbach's Alpha bir maddenin alabileceği değer sayısı ikinin üzerinde olduğu zaman kullanılan bir yöntemdir ve güvenilirlik analizleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan ölçüm aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Akbulut, 2010, s. 80). İç tutarlık (güvenirlik) analizlerinde ölçüm düzeyinin ideal olarak kabul edilebilmesi için değerin 0.70 ve 0.80 arasında olması beklenmektedir. Alpha değerlerine bakıldığında 0.80 üzerindeki alpha değerleri ilgili ölçümün yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmektedir (Field, 2009, s. 679).

Araştırmada ele alınan güvenilirlik hesaplamalarına geçmeden önce iç tutarlılık ile ilgili bir noktaya daha değinmekte fayda vardır. İç tutarlılıkta ortaya çıkan katsayı ölçeğin değil ölçümün güvenilirliğini yansıtmaktadır. Bu sebeple araştırmada katsayı yorumlanırken bu hususa dikkat edilmelidir (Akbulut, 2010, s. 83). Bu araştırmada da iç tutarlılığı (güvenirliği) belirleyebilmek için Cronbach's Alpha ölçüm aracına başvurulmuştur. Tablo 3.17'de SPSS paket programı ile hesaplanan Cronbach's Alpha değeri verilmiştir.

Tablo 3.7. İç Tutarlık Katsayısı

Güvenirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,842	8

Tablo 3.7'ye göre araştırmada ölçümü yapılan 8 maddenin iç tutarlık katsayısını belirleyen alpha katsayısı 0.842'dir (Cronbach's $\alpha = .842$). Bu durum bize ölçümün yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

3.3 Pazar Ortaklığı Bulguları

Bu bölümde rakip ikilileri bazında 2012-2014 dönemine ait her yıl için ayrı ayrı hesaplanmış pazar ortaklığı bulguları yer almaktadır. Tablo 3.8'de 2012 yılı, Tablo 3.9'da 2013 yılı ve Tablo 3.10'da 2014 yılına ait matrislere yer verilmiştir.

Tablo 3.8. 2012 Yılı Pazar Ortaklığı Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0,000020	0,000033	0,001189	0,000036	0,154138	0,000902
HY B	0,000004		0,170146	0,081802	0,002692	0,005219	0,465632
HY C	0,000004	0,118894		0,029349	0,000382	0,000017	0,542863
HY D	0,000078	0,029516	0,015155		0,148511	0,121016	0,075335
HY E	0,000005	0,002096	0,000426	0,320534		0,023289	0,017225
HY F	0,011397	0,002120	0,000010	0,136242	0,012148		0,004580
HY G	0,000029	0,080963	0,135081	0,036303	0,003846	0,001960	

Tablo 3.8’de verilen bilgiler ışığında her bir havayolu işletmesinin rakipleriyle birden fazla pazarda rekabet halinde olduğu görülmektedir ($PO_{tüm} \neq 0$). Buna göre pazar ortaklığı en yüksek olan rakipler HY C- HY G ikilidir ($PO_{HY C-HY G} = 0,465632$). Ancak HY G-HY C ikilisine bakıldığında aynı şeyi söylemek mümkün görünmemektedir ($PO_{HY G-HY C} = 0,135081$). Pazar ortaklık derecesi en düşük rakip ikilileri ise HY B-HY A ve HY C-HY A ikileri olmuştur ($PO_{HY B-HY A} = 0,000004$ ve $PO_{HY C-HY A} = 0,000004$). HY A işletmesine bakıldığında odak firma olarak rakipleriyle genel anlamda düşük pazar ortaklıklarına sahip olduğu görülmektedir. Yalnızca HY F ve HY G ile pazar ortaklıkları diğer rakiplerine göre biraz daha fazladır. Ancak az öncede belirtildiği gibi genel anlamda bakıldığında HY A diğer işletmelerin pazarında çok az yere sahiptir. Genel anlamda tabloya bakıldığında rakip ikililerinin pazar ortaklığı dereceleri birbirinden farklı görünmektedir. Örneğin, HY A perspektifinden bakıldığında HY A’nın HY C ile pazar ortaklığı ($PO_{HY A-HY C} = 0,000033$) iken; HY C perspektifinden bakıldığında pazar ortaklığının çok daha düşük olduğu gözlemlenmektedir ($PO_{HY C-HY A} = 0,000004$). Bu verilerden hareketle pazar ortaklığı bağlamında bir asimetrinin varlığından söz edilebilir. Rakip analizinin kaynak benzerliği ile birlikte önemli bir bileşeni olan pazar ortaklığı havayolu işletmelerinin rakiplerini değerlendirme sürecinde önemli bir araçtır. Bu noktada pazar ortaklığında ortaya çıkan asimetrinin Chen’in her firma birbirini eşit derecede rakip görmeyebilir varsayımı ile örtüştüğünü belirtmek gereklidir (Chen, 1996, s. 116).

Tablo 3.9. 2013 Yılı Pazar Ortaklığı Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0,003191	0,000628	0,049726	0,001371	0,209192	0,004188
HY B	0,000311		0,154401	0,089957	0,007031	0,026220	0,474472
HY C	0,000046	0,116422		0,027500	0,000267	0,000020	0,539889
HY D	0,001120	0,020806	0,008435		0,072750	0,157832	0,080937
HY E	0,000152	0,007988	0,000402	0,357345		0,028960	0,039103
HY F	0,006331	0,008145	0,000008	0,211997	0,007919		0,012910
HY G	0,000078	0,090345	0,136337	0,066634	0,006554	0,007913	

Tablo 3.9’da verilen bilgilere göre 2013 yılında da asimetri bağlamında bir önceki yıl için söylenen ifadeleri tekrarlamak yeterli olacaktır. Bir diğer ifade ile 2013 yılı pazar ortaklığı asimetrik özellik göstermektedir. Havayolu işletmeleri tek tek incelendiğinde HY A’nın her bir rakibiyle pazar ortaklığını artırdığı görülmektedir. En büyük pazar ortaklığı bir önceki yılda gözlemlenen durum ile aynı olmuştur ($PO_{HY C-HY G} = 0,539889$). En düşük pazar ortaklık derecelerine sahip rakip ikilileri ise bir önceki yıla göre farklılık göstermiş ve 2013 yılında gözlemlenen en düşük pazar ortaklığı HY C-HY F arasında gerçekleşmiştir ($PO_{HY C-HY F} = 0,000020$). HY F-HY D ve HY D-HY F arasında HY B-HY C ve HY C-HY B arasında birbirlerine yakın pazar ortaklığı değerleri görülmektedir. Bu sebeple rakip değerlendirmelerinde bu 4 işletmenin birbirlerini eşit olmasa bile birbirlerine yakın miktarlarda rakip değerlendirmesi yapması muhtemel bir durumdur.

Tablo 3.10. 2014 Yılı Pazar Ortaklığı Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0,004662	0,000020	0,226161	0,008009	0,120119	0,016630
HY B	0,000647		0,151923	0,134030	0,011841	0,016005	0,474992
HY C	0,000002	0,117671		0,027039	0,000094	0,002421	0,572989
HY D	0,006194	0,026447	0,006889		0,059343	0,181279	0,083309
HY E	0,001195	0,012726	0,000131	0,323211		0,004246	0,045610
HY F	0,004577	0,004394	0,000858	0,252204	0,001085		0,011817
HY G	0,000385	0,079241	0,123413	0,070432	0,007080	0,007181	

Tablo 3.10’da 2014 yılı pazar ortaklığı verileri yer almaktadır. Önceki iki yılda gözlemlenen asimetri bu yılda da görülmektedir. En büyük pazar ortaklığı önceki 2 yıl ile aynıdır ($PO_{HY C-HY G} = 0,572989$) ancak en düşük pazar ortaklığı bir önceki dönemde farklılık gösterdiği gibi 2014 yılında da farklılık göstermiştir ($PO_{HY C-HY A} = 0,000002$). Bunun dışında HY A bir önceki yıla göre bazı havayolu işletmeleri ile pazar ortaklıklarını artırırken, bazı havayolu işletmeleriyle azaltmıştır. Bunun sebepleri HY A’nın bazı hatlarda taşımış olduğu yolcu sayısını artırması ve yeni hatlar açmasıdır. Aynı şekilde HY B’de tıpkı HY A gibi bazı havayolu işletmeleri ile pazarlarının benzerlik derecesi artırırken bazı havayolları ile bu benzerliği azaltmıştır.

Pazar ortaklığı firmaların aynı anda rekabet ettiği pazarların benzeşme derecesini ölçen bir araç olarak rakip analizi bağlamında değerlendirilmektedir (Chen, 1996, s. 105). Firmalar arasındaki pazar ortaklığının artması ya da azalması söz konusu firmaların birbirlerine karşı saldırı başlatma ya da yapılan saldırılara karşılık verme eğilimleri hakkında tahminlerde bulunulmasını sağlamaktadır (Young vd., 2000, s. 326; Baum ve Korn, 1996, s. 266). 2012-2014 yıllarında havayolu işletmeleri arasındaki pazar ortaklığı verileri incelendiğinde Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında bütün rakip ikilileri için pazar ortaklığının varlığından bahsetmek mümkündür. Bu sebeple rakip ikilileri arasındaki pazar ortaklığı seviyeleri incelenerek hem algılanan rekabet gerilimi hem de gerçekleşmesi muhtemel saldırılar ya da karşı saldırılar hakkında havayolu işletmeleri tahminlerde bulunabilir (Chen vd., 2007, s. 109). Pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkiye bağlı olarak HY C ve HY G arasındaki gerilimin HY C tarafından yüksek seviyede olması beklenmektedir. Çünkü HY C’nin birçok pazarında HY G işletmesi de yer almaktadır. HY G’nin söz konusu pazarlarda başlatacağı muhtemel saldırılar HY C’yi etkileyecek ve bu sebeple HY C kendisini etkileyen bu saldırı karşısında karşı saldırı başlatmak isteyecektir. Bu durum HY C’nin HY G karşısında hissettiği gerilimin artması ile sonuçlanacaktır. HY C ve HY A arasında ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bir diğer ifadeyle HY C pazarları içerisinde HY A çok az yere sahiptir. Böylece HY C bir saldırı başlattığı zaman HY A bu saldırıdan neredeyse etkilenmeyecektir. Bu etkileşim iki havayolu işletmesi arasındaki gerilimin görece az olması ile sonuçlanacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkinin inceleneceği bölümde pazar ortaklığı ve rekabet gerilimi arasındaki ilişki analiz edilerek yukarıda açıklanan durumların Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı bağlamında işlerliği test edilmiştir.

3.4 Kaynak Benzerliği Bulguları

Bu bölümde rakip ikilileri bazında 2012-2014 dönemine ait her yıl için ayrı ayrı hesaplanmış kaynak benzerliği bulguları yer almaktadır. Tablo 3.11’de 2012 yılı, Tablo 3.12’de 2013 yılı ve Tablo 3.13’de 2014 yılına ait matrislere yer verilmiştir.

Tablo 3.11. 2012 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		-	-	-	-	-	-
HY B	-		0,183333	-	-	-	0,605556
HY C	-	0,085938		-	-	-	0,489854
HY D	-	-	-		0,163281	0,089063	0,391016
HY E	-	-	-	0,296875		0,093750	0,398438
HY F	-	-	-	0,197917	0,114583		0,456101
HY G	-	0,049366	0,085192	0,085003	0,047639	0,044619	

Tablo 3.11’de verilen bilgilere göre pazar ortaklığından farklı olarak bazı havayolu işletmeleri arasında hiçbir şekilde kaynaklar bağlamında bir benzeşme gözlemlenmemiştir. 2012 yılında HY A’nın kaynaklarının hiçbir havayolu işletmesiyle benzemediği görülmektedir ($KB_{HY A-tüm} = 0$). Ayrıca HY B’nin de sadece HY C ($KB_{HY B-HY C} = 0,183333$) ve HY G ($KB_{HY B-HY G} = 0,605556$) ile benzer kaynaklara sahip olduğu, aynı şekilde HY C’nin de yalnızca HY B ve HY G ile kaynaklarının benzerlik gösterdiği gözlemlenmektedir. HY D havayolu işletmeleri içerisinde HY E, HY F ve HY G ile kaynak benzerliğine sahiptir. HY D ile benzer bir kaynaklara sahip HY E’nin kaynak benzerliğine sahip rakipleri HY D, HY F ve HY G’dir. HY F’de benzer bir biçimde HY D, HY E ve HY G ile benzerliğe sahiptir. HY G ise HY A hariç tüm havayolu işletmeleri ile az ya da çok kaynak benzerliğine sahip bir işletme olarak gözlemlenmiştir. Kaynakları en çok benzeyen rakip ikilileri HY B bakış açısıyla HY B-HY G ikilisidir. Bir diğer ifade ile HY B’nin kaynaklarının büyük bir bölümü HY G ile örtüşmektedir.

Tablo 3.12. 2013 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		-	-	-	-	-	-
HY B	-		0,140191	0,006944	0	0	0,653385
HY C	-	0,097524		0,016103	0	0	0,646815
HY D	-	0,002268	0,007559		0,123012	0,110063	0,387505
HY E	-	-	-	0,317241		0,117241	0,386207
HY F	-	-	-	0,199745	0,082503		0,348987
HY G	-	0,052271	0,074384	0,094939	0,036690	0,047113	

Tablo 3.12’de verilen matrise göre HY A’nın 2013 yılında da tıpkı 2012 yılında olduğu gibi herhangi bir havayolu işletmesiyle kaynakları örtüşmemektedir ($KB_{HY A-tüm} = 0$). En yüksek kaynak benzerliğine sahip rakip ikilisi bir önceki yılda gözlemlendiği gibi yeniden HY B-HY G ikilisi olmuştur ($KB_{HY B-HY G} = 0,653385$). Bir diğer ifade ile HY B’nin kaynaklarının büyük bir kısmı HY G’de de bulunmaktadır. Böylece, HY B’nin başlatacağı muhtemel saldırıya karşı HY G’nin karşı saldırı başlatmakta gecikmeyeceği ya da benzer saldırılarda bulunabileceği durumlarının ortaya çıkması beklenmektedir. Çünkü benzer kaynak donatımlarına sahip olan rakip ikililerinin gerçekleşen saldırılara aynı silahlarla karşılık vermesi pazar yerinde oldukça doğal karşılanan bir durumdur (Chen, 1996, s. 114). HY A dışındaki işletmelerin HY G ile olan kaynak benzerlikleri diğer işletmelere göre daha yüksektir. Bir diğer ifade ile HY G rakip olarak değerlendirildiğinde odak firmaların tamamının en yüksek kaynak örtüşmesi HY G ile olmuştur.

Tablo 3.13. 2014 Yılı Kaynak Benzerliği Matrisi

	HY A	HY B		HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		-		-	-	-	-	-
HY B	-			0,129338	0,016162	-	-	0,648701
HY C	-	0,110861			0,027706	-	-	0,659469
HY D	-	0,005289		0,010579		0,124459	0,102814	0,395368
HY E	-	-		-	0,297619		0,113095	0,386905
HY F	-	-		-	0,217491	0,100046		0,394918
HY G	-	0,051896		0,061550	0,096646	0,039550	0,045635	

Tablo 3.13’de 2014 yılına ait kaynak benzerliğine ilişkin verilere yer verilmiştir. Genel anlamda değerlendirildiğinde 2012 ve 2013 yılına ait ifadelerle benzer cümleleri kurmak çerçevenin çizilmesi açısından yeterli olacaktır. Ancak detaylı bilgilere geçildiğinde bazı farklılıklara rastlamak mümkündür. İlk olarak, kaynak benzerliği en yüksek rakip ikilileri önceki yıllara göre farklılık göstermektedir. 2014 yılında kaynak örtüşmesinin diğer rakip ikilerine göre en yoğun olarak gözlemlendiği ikili HY C bakış açısıyla HY C-HY G ikilisi olmuştur ($KB_{HY C-HY G} = 0,659469$). Bunun dışında gözlemlenen farklılıklar daha az öneme sahip ve algılarda çok değişikliğe yol açmayacak kadar küçük miktarlarda gerçekleşmiştir.

Kaynaklar işletmelerin hamle yeteneklerinde belirleyici rol oynamaktadır. Pazarda görülen bir fırsat doğrultusunda başlatılacak bir saldırı ya da kendisine yapılan saldırıya cevap verebilmesi işletmelerin yeteneğiyle yakından ilgilidir. Havayolu işletmeleri açısından değerlendirildiğinde havayollarının sahip olduğu uçaklar havayolu işletmelerinin en önemli kaynaklarıdır. Çünkü uçaklar işletmelerin arz edilen koltuk-kilometre (Available Seat Kilometer-ASK), ücretli-yolcu kilometre (Revenue Passenger Kilometer-RPK) değerlerinin yüksek olmasında birinci derece öneme sahiptir. Daha yüksek menzile sahip ve aynı anda daha fazla yolcu taşıma kapasitesine sahip uçaklar daha fazla ASK ve RPK üreteceklerdir. Ayrıca uçakların işletim maliyetlerinde de önemi büyüktür. Geniş gövdeli ve yolcu kapasitesi görece fazla uçaklardan oluşan filoya sahip havayolu işletmeleri aynı anda daha fazla yolcu taşıyarak sabit maliyetleri daha fazla yolcu geliri üzerine dağıtabilirler (Lee vd., 2001, s. 191-192). Böylece işletim maliyetlerinin azalması ve dolayısıyla bilet fiyatlarının aşağı seviyelere çekilmesi sağlanmış olur. Ayrıca daha fazla sayıda uçağa sahip havayolu işletmesi hamlelerini tarife temelli hizmet sunumu bileşenleri üzerinden daha rahat gerçekleştirebilir (Wei ve Hansen, 2005, s. 323). Odak firma herhangi bir şehir çifti pazarında frekans artışına gittiğinde rakip firmanın bu saldırıya cevap verebilmesi sahip olduğu uçak sayısı ile yakından ilişkilidir. Çünkü söz konusu saldırıya cevap verebilmek amacıyla o pazar çiftinde frekans artışı gerçekleştirmek için yeterli sayıda uçağa sahip olmak gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan rakip analizinde işletmelerin benzer kaynaklara sahip rakibini analiz edebilmesi rekabetçi pazar yerinde gerçekleştireceği eylemlerin amacına uygun olarak yapılmasında önem teşkil etmektedir.

3.5 Pazar Yoğunlaşması Bulguları

Pazar yoğunlaşması ya da diğer ifade ile piyasa yoğunlaşması pazarda rekabet eden firmaların pazar payları ile ilgilenerak söz konusu pazarın kaç firma tarafından kontrol altında tutulduğunu araştırmaktadır. İlgili durumun tespiti için pazardaki her bir firmanın pazar paylarının karelerinin toplamı ile hesaplanan ve piyasanın rekabetçi yapısının belirlenebilmesini sağlayan yoğunlaşma indeksleri kullanılmaktadır. İşlemler sonucunda pazarın monopol, monopole yakın, oligopol olup olmadığı belirlenmektedir. Tablo 3.14’de 2012 yılı, Tablo 3.15’de 2013 yılı ve Tablo 3.16’da 2014 yılına ait pazar yoğunlaşması verileri rakip ikileri düzeyinde ele alınmıştır.

Tablo 3.14. 2012 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		2,57E-11	2,16E-11	0,000315	2,5E-11	0,008882	0,003663
HY B	5,3E-10		0,016110	0,013255	0,011508	0,001064	0,189234
HY C	2,37E-10	0,008561		0,023031	0,009031	2,68E-07	0,341848
HY D	0,000306	0,000622	0,002035		0,049026	0,022529	0,008330
HY E	3,26E-11	0,000725	0,001070	0,065765		0,005665	0,001289
HY F	0,010162	5,89E-05	2,79E-08	0,026576	0,004982		0,000116
HY G	0,001952	0,004882	0,016596	0,004577	0,000528	5,4E-05	

Tablo 3.14’deki verilere göre en yüksek yoğunlaşma benzerliği HY C ve HY G arasında gözlemlenmiştir ($PY_{HY C-HY G} = 0,341848$). HY B’nin ve HY C’nin en yüksek yoğunlaşma benzerliği HY G ile gerçekleşmiştir. HY G’nin en yüksek yoğunlaşma benzerliği HY C ile ve HY D’nin en yüksek yoğunlaşma benzerliği ise HY E ile olmuştur ($PY_{HY G-HY C} = 0,016596$; $PY_{HY D-HY E} = 0,049026$). HY E ve HY F’nin en yüksek yoğunlaşma benzerliği ise HY D ile gözlemlenmiştir ($PY_{HY E-HY D} = 0,065765$; $PY_{HY F-HY D} = 0,026576$). HY G ve HY F arasındaki pazar yoğunlaşması benzerliği ise çok küçük bir sayı olarak gözlemlenmiştir (5,4E-05).

Tablo 3.15. 2013 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		1,71E-05	7,22E-06	0,000573	0,000267	0,015118	0,012666
HY B	0,000134		0,005769	0,01153	0,00233	0,020119	0,084595
HY C	3,36E-05	0,00342		0,018242	0,002112	0,001543	0,126935
HY D	0,000543	0,001391	0,003713		0,02841	0,030226	0,015364
HY E	0,000441	0,00049	0,00075	0,049527		0,001948	0,014445
HY F	0,014557	0,002466	0,000319	0,030706	0,001135		0,000349
HY G	0,00548	0,004659	0,011793	0,007013	0,003782	0,000157	

Tablo 3.15’de 2013 yılına ait yoğunlaşma verileri yer almaktadır. Buna göre HY A’nın en yüksek benzerliğe sahip rakibi HY D olmuştur. HY B ve HY C’nin bir önceki yılda olduğu gibi HY G yoğunlaşma değerlerinde en yüksek benzerliğe sahip olduğu rakibidir. HY D ve HY F’nin yoğunlaşma değerleri simetrik özellik göstermiştir. Buna göre HY D, HY F ile HY F de aynı şekilde HY D ile en fazla yoğunlaşma benzerliğine sahiptir. HY E’de yoğunlaşma benzerliği anlamında bir simetri görülmemiştir. Buna göre HY E’nin yoğunlaşma değerlerinde en benzer olduğu firma HY D’dir ancak ne HY D ne de başka bir havayolu işletmesinin en benzer olduğu havayolu işletmesi arasında HY E bulunmamaktadır. Bu noktada HY D ve HY F eşleşmesinden farklı olarak HY E açısından bir asimetri bulunmaktadır.

Tablo 3.16. 2014 Yılı Pazar Yoğunlaşması Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0,008429	6,68E-12	0,008407	0,002635	0,00523	0,007211
HY B	0,036756		0,004896	0,007451	0,000685	0,000859	0,099421
HY C	2,47E-11	0,004145		0,000839	0,000366	7,33E-05	0,200477
HY D	0,004831	0,000982	0,000131		0,025334	0,043203	0,019999
HY E	0,002563	0,000153	9,65E-05	0,042879		0,000667	0,004354
HY F	0,002253	8,49E-05	8,55E-06	0,03238	0,000295		0,000206
HY G	0,001712	0,005412	0,012891	0,008261	0,001063	0,000114	

Tablo 3.16’da 2014 yılına ait yoğunlaşma verileri bulunmaktadır. Bu verilere göre 2012 ve 2013 yılında gerçekleşen durumların benzerlerini söylemek mümkündür. HY B

ve HY C açısından bakıldığında en yüksek yoğunlaşma benzerliğine sahip rakipleri olan HY G ile olan benzerlik derecesinin arttığı görülmektedir. Aynı şekilde HY D ve HY F'ye bakıldığında benzer biçimde yoğunlaşma değerlerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Pazar (piyasa) yoğunlaşması firmaların rekabet ettiği pazarlara göre farklılık göstermektedir. Çünkü her pazar kendine has özellikleri ile eşsizdir (Chen, 1996, s. 101). Firmalar saldırı ya da karşı saldırılarda bulduklarında söz konusu pazarın yapısını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Öyle ki havayolu işletmeleri monopol şehir çifti pazarlarında istedikleri gibi hareket ederken düopol ya da oligopol şehir çifti pazarlarında rakiplerini de düşünerek hareket etmektedirler. Çünkü söz konusu pazarlarda firmaların yapacağı saldırılar rakiplerini de etkileyecek ve etkilenen firmalar karşı saldırı gerçekleştirecektir. Bu sebeple algılanan rekabet gerilimi de yoğunlaşma derecelerine göre farklılık gösterecektir. Çünkü firmanın düopol bir şehir çifti pazarıyla oligopol bir şehir çifti pazarında hissettiği gerilim farklıdır. Hatta bir firmanın aynı rakibiyle hissettiği gerilim şehir çiftlerine göre de farklılaşabilmektedir (Chen vd., 2007, s. 102). Bu bağlamda firmalar rakip ikileri düzeyinde pazarlarını analiz ederek aynı anda rekabet ettiği pazarların yapısını da göz önünde bulundurmalıdırlar. Pazar ortaklığı verileri ile paralel ilerleyen yoğunlaşma benzerliği verilerinde firmaların her bir pazardaki yoğunlaşma seviyeleri ikili düzeyde karşılaştırılarak rakip ikilileri anlamında pazar yoğunlaşması bulguları elde edilmiştir. Yoğunlaşma benzerliğinin artması aynı zamanda pazar ortaklığının da yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece firmalar rekabetçi pazar yerinde gerçekleştirecekleri saldırılar öncesi veya kendisine gelecek karşı saldırıları tahmin edebilmede bir diğer nesnel ölçüt olan pazar yoğunlaşması verilerini kullanabilirler.

3.6 Rekabet Asimetrisi Bulguları

Bu bölümde hangi havayolu işletmesinin hangi havayolu işletmesini rakip olarak gördüğü ortaya konulacak ve ikili düzeyde rekabetin simetrik ya da asimetric özellik gösterip göstermediği belirlenecektir. Tablo 3.17 ve 3.18'de verilen 1 ve 0 değerlerinden 1 değeri sütunlarda (dikey kısım) yer alan işletme için satırda (yatay kısım) yer alan işletmenin en büyük rakip olarak görüldüğünü belirtmektedir. Tablo 3.17 ve Tablo 3.18 kısaca şu soruya yanıt vermektedir:

- Sütunda yer alan işletme satır kısımlarında yer alan işletme için rakip analizine göre en büyük rakip midir?

1: Evet 0: Hayır

Tablo 3.17. Rekabet Asimetrisi Matrisi (Pazar Asimetrisi)

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0	0	0	0	1	0
HY B	0		0	0	0	0	1
HY C	0	0		0	0	0	1
HY D	0	0	0		0	1	0
HY E	0	0	0	1		0	0
HY F	0	0	0	1	0		0
HY G	0	0	1	0	0	0	

Tablo 3.17 pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği verileri ile yapılan rakip analizi sonucu belirlenen rekabet durumunu yansıtmaktadır. Buna göre HY A'nın en büyük rakibi HY F olarak görülürken HY F'nin en büyük rakibinin HY D olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada HY A ve HY F arasında rekabet anlamında bir asimetrinin varlığından söz etmek mümkündür. HY B rakip analizine göre en büyük rakibini HY G olarak görüyorken, HY G'nin en büyük rakibinin HY C olduğu görülmektedir. Tıpkı HY A'da olduğu gibi HY B açısından da rekabet anlamında bir asimetrinin varlığından söz etmek mümkündür. HY C-HY G ikilisi incelendiğinde simetrik bir durum gözlemlenmektedir. Aynı durum HY D ve HY F için de geçerlidir. Ancak HY E açısından bakıldığında rekabet asimetrisi gözlemlenmektedir. Çünkü HY E'ye göre en büyük rakip HY D iken, HY D bir başka işletme olan HY F'yi en büyük rakibi olarak görmektedir.

Tablo 3.18. Rekabet Asimetrisi Matrisi (Algısal Asimetri)

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		0	0	1	0	0	0
HY B	0		0	0	0	0	1
HY C	0	0		0	0	0	1
HY D	0	0	0		0	1	0

HY E	0	0	0	1		0	0
HY F	0	0	0	1	0		0
HY G	0	0	0	1	0	0	

Tablo 3.18 firmaların birbirlerine karşı rekabet algılarını yansıtmaktadır. Tablo 3.17'den farklı olarak HY A'nın en büyük rakibi HY D algılanırken ve HY G en büyük rakibini HY D olarak algılamaktadır. Bu bağlamda her iki durumda da rekabet asimetrisi bulunmaktadır.

Chen (1996) havayolu işletmeleri arasındaki rekabet asimetrisinin var olabileceği varsayımını ilk kez ABD havayolu taşımacılığı pazarında yapmış olduğu rakip haritaları ile ortaya çıkartmıştır. Ayrıca asimetriyi yalnızca nesnel birtakım ölçütleri kullanarak belirlemiştir. Bu araştırmada Chen (1996)'in yaptığı araştırmadan farklı olarak rekabet gerilimi hem nesnel ölçütlerle belirlenmiş hem de birincil veriler aracılığıyla algısal olarak da ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca rekabet asimetrisi rakip haritaları yerine nicel birtakım göstergeler ile belirlenmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu araştırma Chen'in (1996) yaptığı araştırmadan farklılaşmaktadır. Sonuç olarak ise Türkiye bağlamında havayolu işletmeleri arasında rekabet asimetrisinin varlığından söz etmek mümkündür.

3.7 Algılanan Rekabet Gerilimi Bulguları

Bu bölümde birincil veriler aracılığıyla elde edilen ve iç gerilim, dış gerilim ve toplam gerilim olarak üçe ayrılan rekabet gerilimi bulgularına yer verilmektedir. Buna göre Tablo 3.19'da sadece havayolu işletmeleri katılımcılarının görüşlerini yansıtan iç gerilim matrisi ($RG_{iç}$), Tablo 3.20'de daha tarafsız bir değerlendirme yapması amacıyla araştırma kapsamına dahil edilen seyahat acenteleri, otoriteler ve kapsam dışı havayolu işletmelerinin görüşlerini yansıtan dış gerilim matrisi ($RG_{dış}$) ve Tablo 3.21'de hem iç hem de dış değerlendiricilerin görüşlerinin birleştirilmesiyle oluşan toplam gerilim ya da birleşik gerilim olarak adlandırılan toplam rekabet gerilimi matrisi (RG_{total}) yer almaktadır.

Tablo 3.19. *Algılanan İçsel Rekabet Gerilimi Matrisi*

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		2,8888889	2,4444444	3,0000000	2,0000000	1,4444444	3,5555556
HY B	1,0666667		2,5333333	2,7333333	1,7333333	1,2000000	4,9333333
HY C	1,0769231	3,3846154		3,4615385	1,7692308	1,5384615	4,5384615
HY D	,7272727	1,8181818	1,1818182		2,0909091	3,1818182	3,2727273
HY E	1,6000000	1,4000000	1,2000000	3,8000000		,8000000	1,2000000
HY F	3,0000000	1,5000000	1,5000000	5,0000000	1,5000000		,2500000
HY G	,7916667	2,3333333	1,9583333	3,2083333	1,2500000	,3333333	

Tablo 3.19’da yer alan iç gerilim matrisine göre havayolu işletmeleri arasında rekabet gerilimi bağlamında rekabet asimetrisinin varlığından söz etmek mümkündür. Tabloda yer alan verilere göre HY A’nın en büyük rakibinin HY G olduğu görülmekteyken $[RG_{iç}(HYA - HY G) = 3,5555556]$; HY G en büyük gerilimi HY D ile yaşamaktadır $[RG_{iç}(HY G - HY D) = 3,2083333]$. HY B işletmesi de HY A’da olduğu gibi HY G’yi en ciddi rakibi olarak görmektedir $[RG_{iç}(HY B - HY G) = 4,933]$ ancak HY G’nin HY B’yi aynı şekilde görmediği gözlemlenmektedir $[RG_{iç}(HY G - HY B) = 2,33]$. HY E ve HY D ikilisine bakıldığında, HY E’nin HY D’yi en önemli rakibi olarak gördüğü $[RG_{iç}(HY E - HY D) = 3,8]$ ancak HY D’nin HY E’yi rakipler sıralamasında HY G ve HY F’den ardından üçüncü sırada gördüğü gözlemlenmiştir. Bu bağlamda HY E ve HY D arasında rekabet asimetrisinin varlığından söz etmek mümkündür. HY F bakış açısıyla bakıldığında HY D, HY F’nin önem düzeyi en yüksek rakibi olarak görülmektedir $[RG_{iç}(HY F - HY D) = 5,00]$. HY G işletmesi, HY E ve HY F hariç diğer işletmeler için en önemli rakip olarak göze çarpmaktadır. Bu durum iç hatlar pazarında HY G’nin ciddi bir güç olduğu anlamına gelmektedir çünkü değerlere bakıldığında havayolu işletmelerinin HY G ile olan gerilimlerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Belirtilmesi gereken bir diğer husus ise havayolu işletmeleri arasındaki rekabet geriliminin rakamsal anlamda da asimetrik olduğudur. Örneğin, HY C ve HY D arasındaki gerilim 3,4615385 iken HY D ve HY C arasındaki gerilim 1,1818182’dir ve arada yaklaşık 2,3 birimlik bir fark görülmektedir.

Tablo 3.20. Algılanan Dışsal Rekabet Gerilimi Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		2,9122807	2,8070175	4,0526316	3,2105263	2,5964912	4,3859649
HY B	1,5964912		3,1929825	3,1929825	2,4385965	2,5964912	4,3859649
HY C	1,7368421	4,0000000		3,4035088	2,8771930	2,9122807	4,0877193
HY D	2,0175439	3,0175439	2,6491228		3,5964912	4,4385965	4,3684211
HY E	2,0350877	2,8947368	2,6842105	4,4561404		3,1754386	3,3333333
HY F	2,1403509	2,3684211	2,1403509	4,2280702	2,5964912		1,7719298
HY G	1,5438596	3,4736842	2,8596491	3,8771930	2,4385965	1,4561404	

Tablo 3.20’de iç hatlar havayolu taşımacılığı sektörünü yakından takip eden IATA üyesi seyahat acenteleri, kapsam dışı tutulan havayolu işletmeleri, haber sitelerinin yayın editörleri ve otoritelerde çalışan kişilerden elde edilen dış değerlendiricilere ait bulgular yer almaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere dış gerilim elde edilmesindeki amaç havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin tarafsız değerlendirilebileceği düşüncesi olmuştur. Tablo 3.20’ye göre, havayolu işletmeleri arasındaki rekabet gerilimi niteliksel anlamda iç gerilim ile hemen hemen aynıdır. Bir diğer ifade ile havayolu işletmelerinin en önemli rakipleri içsel değerlendirmede de dış değerlendirmede de birbirine benzerdir. İç gerilimden farklı olarak HY D’nin dış değerlendirmede en büyük rakibinin HY F olduğu görülmektedir.

Tablo 3.21. Algılanan Toplam Rekabet Gerilimi Matrisi

	HY A	HY B	HY C	HY D	HY E	HY F	HY G
HY A		2,9090909	2,7575758	3,9090909	3,0454545	3,1818182	3,2878788
HY B	1,4861111		3,0555556	3,0972222	2,2916667	2,3055556	4,5000000
HY C	1,6142857	3,8857143		3,4142857	2,6714286	2,6571429	4,1714286
HY D	1,8088235	2,8235294	2,4117647		3,3529412	4,2352941	4,1911765
HY E	2,0000000	2,7741935	2,5645161	4,4032258		2,9838710	3,1612903
HY F	2,1967213	2,3114754	2,0983607	4,2786885	2,5245902		1,6721311
HY G	1,3209877	3,1358025	2,5925926	3,6790123	2,0864198	1,1234568	

Tablo 3.21’de iç ve dış gerilimin birleşimi ile elde edilen toplam gerilim bulguları yer almaktadır. Toplam gerilim verilerine bakıldığında dış gerilim ile toplam gerilim

verilerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Havayolu işletmelerinin en önemli rakipleri dış gerilimde karşılaşılan durum ile aynıdır.

3.8 Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkiler incelenecektir. Bu kapsamda ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini, miktarını ya da yönünü bulup açıklamaya yardımcı olan korelasyon analizleriyle (Büyüköztürk, 2002, s. 31) ilgili bilgilere yer verilecektir. Değişkenler arasındaki ilişkiler açıklandıktan sonra araştırma modelinin işlerliği test edilerek ilgili modeli açıklamayı sağlayan regresyon analizleri ve analizlere ilişkin bulgular yer alacaktır.

3.8.1 Pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi

Pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı testi ile analiz edilmiş olup ilgili sonuçlar Tablo 3.22’de verilmiştir. Her bir yıl için ayrı ayrı hesaplanan pazar ortaklığı verileri tek bir değişken haline getirilmiş ve söz konusu değişken analize bu şekilde dâhil edilmiştir.

Tablo 3.22. *Pazar Ortaklığı ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu*

	Pazarlar 2012	Pazarlar 2013	Pazarlar 2014	Pazar Ortaklığı 2012-2014	İç Gerilim	Dış Gerilim	Toplam Gerilim
Pazarlar 2012	1	,984**	,939**	,986**	,650**	,551**	,630**
Pazarlar 2013	,984**	1	,965**	,995**	,680**	,582**	,671**
Pazarlar 2014	,939**	,965**	1	,981**	,732**	,634**	,707**
Pazar Ortaklığı 2012-2014	,986**	,995**	,981**	1	,697**	,598**	,679**
İç Gerilim	,650**	,680**	,732**	,697**	1	,821**	,846**
Dış Gerilim	,551**	,582**	,634**	,598**	,821**	1	,969**
Toplam Gerilim	,630**	,671**	,707**	,679**	,846**	,969**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift kuyruklu test).

Buna göre, iç gerilim ile pazar ortaklığı arasında ($r=.697$; $p<.01$) düzeyinde bir anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple pazar ortaklığı ve iç gerilim arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür (Field, 2009, s. 173). Dış gerilim ile pazar ortaklığı arasında ($r=.598$; $P<0.001$) düzeyinde bir bağıntı söz konusudur. İç gerilimde olduğu gibi dış gerilimde de pazar ortaklığı ile güçlü bir ilişki söz konusudur. Toplam gerilime bakıldığında pazar ortaklığı ile olan ilişkinin ($r=.679$; $p<0.001$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında algılanan rekabet geriliminin her bir bileşeni ile istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü ilişkilere rastlanmıştır. Tabloda görüleceği üzere istatistiksel testler oluşturulan yeni değişken üzerinden yapılmıştır. Pazar ortaklığı verileri her yıl için ayrı ayrı incelendiğinde değişkenler arasında yüksek korelasyon katsayıları gözlemlenmektedir (En küçük $r=.934$). Bu sebeple oluşturulan yeni değişkenin üç yılı birden temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Algılanan rekabet geriliminin üç boyutunda da ortaya çıkan anlamlı istatistiksel ilişki algılanan rekabet gerilimi ile pazar ortaklığı arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Araştırmada pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği gibi nesnel birtakım araçların algılanan rekabet gerilimini açıklama gücü olup olmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda kurulan hipotezlerden '*H1: Rakip ikilileri arasındaki pazar ortaklığı ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır*' hipotezi doğrulanmaktadır. Bulgular incelendiğinde bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer ifadeyle rakip ikilileri arasındaki pazar ortaklığı arttıkça algılanan rekabet gerilimi de artmaktadır. Havayolu işletmelerinin hissettiği içsel gerilim verisi incelendiğinde pazar ortaklığındaki 1 birimlik artış havayolu işletmeleri arasındaki gerilimi ($.697$)'lik bir oranda artırmaktadır.

Tablo 3.23'de kaynak benzerliği değişkeni kontrol altında tutularak yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. Pazar ortaklığının başlı başına algılanan rekabet gerilimini açıkladığı yeterli görülmeyle bu ilişkinin varlığında bazı unsurların da etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu sebeple havayolu işletmelerinin hamle yeteneklerinde belirleyici olduğu bilinen kaynakları pazar ortaklığı ve rekabet gerilimi ilişkisinde kontrol değişkeni olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.23. Pazar Ortaklığı İle Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Kısmi Korelasyon Tablosu

	Pazar Ortaklığı	İç Gerilim	Dış Gerilim	Toplam Gerilim
Pazar Ortaklığı	1,000	,605	,420	,513
İç Gerilim	,605	1,000	,773	,801
Dış Gerilim	,420	,773	1,000	,961
Toplam Gerilim	,513	,801	,961	1,000
Kontrol değişkeni: Kaynak Benzerliği				

Tablodaki verilere göre kaynak benzerliği kontrol altına alındığında pazar ortaklığı ile iç gerilim arasındaki ilişki ($r=.605$; $p<0.01$) düzeyindedir ve güçlü bir ilişki söz konusudur. Tablo 3.22’de pazar ortaklığı ile iç gerilim arasındaki ilişkinin ($r=.697$; $p<0.01$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sebeple aradaki farkın havayolu işletmelerinin sahip olduğu kaynakların benzerlik derecesi ile açıklandığını söylemek mümkündür. Dış gerilime bakıldığında pazar ortaklığı ile olan ilişkinin ($r=.420$; $p<0.01$) düzeyinde olduğu görülmektedir. Kaynak benzerliği değişkeni dâhil edilmediğinde değişkenler arasındaki ilişki güçlü olarak nitelendirilirken kaynak benzerliği değişkeninin kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilmesiyle güçlü olan ilişki düzeyi normal düzeye inmiştir. Bu sebeple kaynak benzerliğinin pazar ortaklığı üzerindeki etkisi dış gerilimi açıklarken daha fazladır. Son olarak toplam gerilim ile pazar ortaklığı arasındaki ilişki incelendiğinde ilişki türünün aynı kaldığı (*güçlü ilişki*) ancak ilişkinin biraz daha zayıfladığı görülmektedir ($r=0.513$; $p<0.01$).

Havayolu işletmelerinin rekabet halinde olduğu pazarların benzerlik derecesini belirlemede önemli bir araç olan pazar ortaklığı havayolu işletmeleri arasındaki rekabet geriliminin oluşmasında önemli bir unsurdur. Pazar ortaklığı değişkeninin sonraki bölümlerde regresyon analizleriyle modellenmeleri yapılacak ve kurulan model içerisinde rekabet gerilimini açıklama gücü test edilecektir. Bu bölümde ise pazar ortaklığının algılanan rekabet gerilimi ile istatistiksel ilişkilerine bakılmış ve sonuçların anlamlılığı değerlendirilmiştir.

Chen (1996) ve Chen ve arkadaşları (2007) ABD havayolu taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri arasındaki pazar ortaklığı arttıkça hissedilen gerilimin de artacağı varsayımı ile araştırmalarını oluşturmuşlardır. Araştırma sonucunda pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu araştırmada da Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı bağlamında değerlendirilen pazar ortaklığının algılanan rekabet gerilimi ile ilişkisi test edilmiş ve sonuç olarak pazar

ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunarak buna yönelik hipotez doğrulanmıştır.

3.8.2 Kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi

Kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı testi ile analiz edilmiş olup ilgili sonuçlar tablo 3.24’de verilmiştir. Her bir yıl için ayrı ayrı hesaplanan kaynak benzerliği verileri tek bir değişken haline getirilmiş ve söz konusu değişken analize bu şekilde dâhil edilmiştir.

Tablo 3.24. Kaynak Benzerliği ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu

	Kaynak 2012	Kaynak 2013	Kaynak 2014	Kaynak Benzerliği 2012-2014	İç Gerilim	Dış Gerilim	Toplam Gerilim
Kaynak 2012	1	,980**	,983**	,992**	,406**	,438**	,482**
Kaynak 2013	,980**	1	,998**	,997**	,483**	,488**	,538**
Kaynak 2014	,983**	,998**	1	,998**	,474**	,475**	,525**
Kaynak Benzerliği 2012-2014	,992**	,997**	,998**	1	,457**	,469**	,518**
İç Gerilim	,406**	,483**	,474**	,457**	1	,821**	,846**
Dış Gerilim	,438**	,488**	,475**	,469**	,821**	1	,969**
Toplam Gerilim	,482**	,538**	,525**	,518**	,846**	,969**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Tablo 3.24’e göre kaynak benzerliği ile iç gerilim arasında ($r=.457$; $p<0.01$) düzeyinde normal şiddette pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan rekabet geriliminin bir diğer bileşeni olan dış gerilim ile kaynak benzerliği arasında ise ($r=.469$; $p<0.01$) düzeyinde pozitif ve normal şiddete sahip bir ilişki vardır. Son olarak kaynak benzerliği ile birleşik gerilim arasında ($r=.518$; $p<0.01$) düzeyinde güçlü bir ilişki söz konusudur.

Algılanan rekabet geriliminin üç boyutunda da ortaya çıkan anlamlı istatistiksel ilişki algılanan rekabet gerilimi ile kaynak benzerliği arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Araştırmada pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği gibi nesnel birtakım

araçların algılanan rekabet gerilimini açıklama gücü olup olmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda kurulan hipotezlerden '*H2: Rakip ikilileri arasındaki kaynakların benzerlik derecesi ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır*' hipotezi doğrulanmaktadır. Bulgular incelendiğinde bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer ifadeyle rakip ikilileri arasındaki kaynak benzerliği arttıkça algılanan rekabet gerilimi de artmaktadır. Havayolu işletmelerinin hissettiği içsel gerilim verisi incelendiğinde pazar ortaklığındaki 1 birimlik artış havayolu işletmeleri arasındaki gerilimi (,457)'lik bir oranda artırmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı pazarında havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçakların benzer olmasının rekabet gerilimini de artırdığı söylenebilir.

Chen (1996) rakip analizi ve firmalar arası rekabet adlı araştırmasında ABD havayolu taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri arasındaki kaynak benzerliği arttıkça hissedilen gerilimin de artacağı varsayımı ile araştırmasını oluşturmuştur. Aynı konuyu farklı açıdan ele alan Young ve arkadaşları (2000) kaynakların farklılaşmasının daha hızlı rekabetçi tepkiler üreteceğini savunmuşlardır. Bir diğer çalışmada ise kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir (Chen vd., 2007). Bu çalışmada da Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı bağlamında değerlendirilen pazar ortaklığının algılanan rekabet gerilimi ile ilişkisi test edilmiş ve sonuç olarak kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasında pozitif bir ilişki bulunarak buna yönelik hipotez doğrulanmıştır.

3.8.3 Pazar yoğunlaşması ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi

Pazar yoğunlaşması ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı testi ile analiz edilmiş olup ilgili sonuçlar Tablo 3.25'de verilmiştir. Her bir yıl için ayrı ayrı hesaplanan pazar yoğunlaşması verileri tek bir değişken haline getirilmiş ve söz konusu değişken analize bu şekilde dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları 3 yıl için ayrı ayrı yapılmamıştır. Bunun yerine 3 yıllık veri seti tek bir değişken haline getirilmiştir. Bunun nedeni tablo açıklamalarında detaylıca verilmiştir.

Tablo 3.25. Pazar Yoğunlaşması ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Tablosu

	HHI 2012	HHI 2013	HHI 2014	HHI 2012-2014	İç Gerilim	Dış Gerilim	Toplam Gerilim
HHI 2012	1	,956**	,967**	,994**	,548**	,396**	,457**
HHI 2013	,956**	1	,944**	,974**	,644**	,518**	,576**
HHI 2014	,967**	,944**	1	,985**	,570**	,428**	,482**
HHI 2012-2014	,994**	,974**	,985**	1	,581**	,436**	,495**
İç Gerilim	,548**	,644**	,570**	,581**	1	,821**	,846**
Dış Gerilim	,396**	,518**	,428**	,436**	,821**	1	,969**
Toplam Gerilim	,457**	,576**	,482**	,495**	,846**	,969**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Tablo 3.25'e göre pazar yoğunlaşması ile algılanan rekabet gerilimi arasında her 3 bileşen için de (iç gerilim, dış gerilim, toplam gerilim) anlamlı istatistiksel bağıntı söz konusudur. Bunlardan iç gerilim ile pazar yoğunlaşması için ilişki ($r=.581$; $p<0.01$) düzeyinde ve güçlüdür. Dış gerilim ile pazar yoğunlaşması arasında normal şiddette ($r=.436$; $p<0.01$) bir bağıntı söz konusudur. Toplam gerilimde ise neredeyse güçlü denebilecek bir ilişki bulunmaktadır ($r=.495$; $p<0.01$). Daha önceki değişkenlerde olduğu gibi pazar yoğunlaşması değerleri yıllar arasında görülen korelasyonun çok yüksek olması sebebiyle tek bir değişken haline getirilerek söz konusu analizlerin oluşturulan yeni değişken ile yapılması sağlanmıştır.

Algılanan rekabet geriliminin üç boyutunda da ortaya çıkan anlamlı istatistiksel ilişki algılanan rekabet gerilimi ile pazar yoğunlaşması arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Araştırmada nesnel birtakım araçların algılanan rekabet gerilimini açıklama gücü olup olmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda kurulan hipotezlerden '*Rakip ikilileri arasındaki pazar yoğunlaşma derecesi ile algılanan rekabet gerilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır*' hipotezi doğrulanmaktadır. Bulgular incelendiğinde bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer ifadeyle rakip ikilileri arasındaki yoğunlaşma benzerliği arttıkça algılanan rekabet gerilimi de artmaktadır.

3.8.4 Rekabet asimetrisi ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin test edilmesi

Bu bölümde algılanan rekabet gerilimi ile rekabet asimetrisine ilişkin korelasyon analizlerine ait bulgulara yer verilmektedir. Bu bağlamda Tablo 3.26'da söz konusu

analizlere ait korelasyon tablosu yer almaktadır. Algılanan rekabet gerilimi daha önceki bölümlerde olduğu gibi 3 boyut altında verilmiştir. Rekabet asimetrisi ise hem pazar ortaklığı sonucunda elde edilen pazar asimetrisi hem de algılanan rekabet gerilimi bulguları ile elde edilen algısal asimetri boyutları altında verilmektedir.

Tablo 3.26. *Rekabet Asimetrisi ve Algılanan Rekabet Gerilimi Arasındaki Korelasyon Analizi*

	Pazar asimetrisi	Algısal Asimetri	İç Gerilim	Dış Gerilim	Toplam Gerilim
Pazar Asimetrisi	1	,657**	,532**	,449**	,542**
Algısal Asimetri	,657**	1	,684**	,632**	,676**
İç Gerilim	,532**	,684**	1	,821**	,846**
Dış Gerilim	,449**	,632**	,821**	1	,969**
Toplam Gerilim	,542**	,676**	,846**	,969**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Yukarıda yer alan tabloya göre rekabet asimetrisi ile algılanan rekabet gerilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Buna göre pazar asimetrisi ile iç gerilim arasında ($r=.532$; $p<0.01$) düzeyinde güçlü bir ilişki, dış gerilim arasında ($r=.449$; $p<0.01$) düzeyinde normal şiddette bir ilişki ve toplam gerilim ile ($r=.542$; $p<0.01$) ile güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Algısal asimetri ile iç gerilim arasında ($r=.684$; $p<0.01$), dış gerilim ile ($r=.632$; $p<0.01$) ve toplam gerilim ile ($r=.676$; $p<0.01$) düzeyinde güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Algılanan rekabet geriliminin üç boyutunda da ortaya çıkan anlamlı istatistiksel ilişki algılanan rekabet gerilimi ile rekabet asimetrisi arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Araştırmada pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, rekabet asimetrisi gibi nesnel birtakım araçların algılanan rekabet gerilimini açıklama gücü olup olmadığı test edilmiştir. Bu bağlamda kurulan hipotezlerden '*H4: Rekabet asimetrisi ile algılanan rekabet asimetrisi arasında anlamlı bir ilişki vardır*' hipotezi doğrulanmaktadır. Bulgular incelendiğinde bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bir diğer ifadeyle rakip ikilileri arasındaki rekabet asimetrisi var olduğunda algılanan rekabet gerilimi de artmaktadır.

Tablo 3.27'de araştırmada kurulan hipotezlerin doğrulanma durumu yer almaktadır. Buna göre algılanan rekabet gerilimini etkilediği düşünülen bütün hipotezler doğrulanmıştır. Bir diğer ifade ile bağımsız değişkenler ile sonuç değişkeni arasında her biri ayrı olmak üzere anlamlı istatistiksel ilişki söz konusudur.

Tablo 3.27. Hipotezlerin Doğrulanma Durumu

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	Hipotezler	Kabul	Red
Pazar Ortaklığı	Algılanan Rekabet Gerilimi	Hipotez 1 (H1)	✓	
Kaynak Benzerliği	Algılanan Rekabet Gerilimi	Hipotez 2 (H2)	✓	
Pazar Yoğunlaşması	Algılanan Rekabet Gerilimi	Hipotez 3 (H3)	✓	
Rekabet Gerilimi	Algılanan Rekabet Gerilimi	Hipotez 4 (H4)	✓	

3.8.5 Algılanan rekabet geriliminin belirleyicilerine yönelik analiz sonuçları

Bu bölümde algılanan rekabet gerilimini etkilediği düşünülen bağımsız değişkenler regresyon analizleri aracılığıyla modellenecektir. Daha sonra ilgili değişkenlerin algılanan rekabet gerilimini ne düzeyde açıkladığı belirlenerek oluşturulan modellerle ilgili yorumlara yer verilecektir. Daha önceki bölümlerde olduğu gibi algılanan rekabet gerilimine ait modeller iç gerilim, dış gerilim ve toplam gerilim olmak üzere 3 farklı boyutta ele alınacaktır.

3.8.5.1 İç gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi

Tablo 3.28’de algılanan rekabet geriliminin iç gerilim boyutu ile ilgili olarak oluşturulan modellerin regresyon analizi sonucunda elde edilen model özeti tablosu yer almaktadır. Buna göre 4 farklı model oluşturulmuştur. Oluşturulan modellerin sayıca fazla olmasında backward yönteminin kullanılması etkili olmuştur çünkü backward yönteminde tüm değişkenler modele dâhil edildikten sonra en önemsizleri sırasıyla modelden atılır ve elde modelden atılamayacak kadar güçlü değişkenler kalana kadar modelleme devam etmektedir (Akbulut, 2010, s. 67).

Tablo 3.28. İç gerilim ile ilgili modelin özet tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,526	,8215862582
2	,760 ^b	,577	,532	,8170298580
3	,751 ^c	,564	,529	,8190609377
4	,745 ^d	,556	,533	,8159861955

a. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı

b. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Ortaklığı
c. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Ortaklığı
d. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Ortaklığı

Buna göre ilk modelin R değeri (.764)'tür. R değeri bağımsız değişkenler olan algısal asimetri, kaynak benzerliği, pazar asimetrisi, pazar yoğunlaşması ve pazar ortaklığı değişkenlerinin sonuç değişkeni olan iç gerilim ile bağıntısını bize sunmaktadır. R Square olarak görünen R^2 değeri ise söz konusu bağıntının sonuç değişkeni yüzde %58'lik bir yordama yaptığını göstermektedir ($R^2 = ,584$). Adjusted R Square olarak tabloda görünen ayarlanmış R^2 değeri ise oluşturulan modelin ne kadar genellenebilir olduğunu belirtmektedir (Adjust $R^2 = ,526$). R^2 değerinden ziyade Adjust R^2 değerine bakmak bağımsız değişkenlerin sonuç değişkenini ne kadar açıkladığını anlamakta daha sağlıklı sonuçlar sunmaktadır. Çünkü R^2 değerinde sonuç değişkeniyle alakalı olmayan bir veri seti dâhil edilse bile R^2 değerinde artış gözlemlenebilir (Field, 2009, s. 221). Bu sebeple bu araştırmada Adjusted R^2 değeri oluşturulan modelin yordama gücünü sunmaktadır. Adjusted R^2 değerine göre model sonuç değişkenini %52 açıklama gücüne sahiptir ve aradaki fark rekabet gerilimini yordama gücüne sahip başka unsurların da olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar modele dâhil edilebilecek sayısal unsurlar olabileceği gibi havayolu işletmeleri arasında arka planda gerçekleşen diğer uygulamalar (anlaşmalar gibi) da olabilir.

Oluşturulan ikinci modelde R değeri (.760)'tür. İkinci modelde pazar yoğunlaşması değişkeni model dışında kalmış ve algısal asimetri, kaynak benzerliği, pazar asimetrisi ve pazar ortaklığı modele dâhil edilerek sonuç değişkeni ile ilişkisi verilmiştir. Bu modelin R^2 değeri (.577)'dir. Bir diğer ifade ile modeldeki değişkenler iç gerilimdeki toplam varyansın %57,7'sini açıklamaktadır. Adjusted R^2 değeri de R^2 değerine yakındır ve model (.532)'lik bir genelleme düzeyine sahiptir. Adjusted R^2 değerine göre rekabet gerilimini belirlediği düşünülen değişkenlerin rekabet gerilimini açıklama gücü %53,2'dir. Model 1'de olduğu gibi rekabet gerilimini etkilediği düşünülen değişkenler rekabet geriliminin neredeyse yarısını açıklamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aradaki ilişki orta düzeyde bir ilişkidir ve geri kalan kısım başka unsurların etkisi altındadır.

Üçüncü modelde pazar yoğunlaşmasının yanında pazar asimetrisi değişkeni de model dışında kalmıştır. Bu modelde model içerisine dâhil edilen algısal asimetri, kaynak benzerliği ve pazar ortaklığı değişkenleri ile sonuç değişkeni arasındaki bağıntıyı

gösteren R değeri (.751)'dir. R² değerine bakıldığında ise modelin sonuç değişkeni üzerinde %56,4'lük bir yordama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Ayarlanmış R² değerine bakıldığında ise model (.529) düzeyinde bir genellenebilirliğe sahiptir. Daha önceki 2 modelde olduğu gibi bu modelin de sonuç değişkeni üzerindeki etkisi neredeyse %50 civarındadır ve değişkenler dışında kalan %48'lik kısım rekabet gerilimini etkileyen başka unsurların da olduğunu göstermektedir.

İç gerilim ile ilgili son modelde ise yalnızca pazar ortaklığı ve algısal asimetri değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Buna göre bu değişkenler ile sonuç değişkeni arasında (.745) düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Son modelin iç gerilim üzerindeki yordama gücü ise %55,6 seviyesindedir. Son olarak modelin genelleme düzeyi R² değerine yakındır ve (.533) seviyesindedir. İçsel gerilim ile ilgili son model de daha önceki içsel gerilim modelleri ile benzer yordama gücüne sahiptir. Bağımsız değişkenler algılanan rekabet geriliminin yarısından fazlasını açıklamaktadır. Kalan kısım için ise başka değişkenler ya da açıklanamayan diğer etmenlerin varlığından söz etmek gerekmektedir.

Tablo 3.29'da iç gerilime ait ANOVA tablosu yer almaktadır. Buna göre oluşturulan her bir model sonuç değişkeninin yordama işinde başarılı görünmektedir (M1: F=10,115; p<0.001, M2: F=12,636; p<0.001, M3: F=16,370; p<0.001: M4: F= 24,383; p<0.001). Bir diğer ifade ile araştırmada rekabet gerilimi belirleyicileri olarak ele alınan değişkenlerin rekabet gerilimini yordama güçlerinin tespiti için oluşturulan modeller anlamlı görünmektedir.

Tablo 3.29. İç gerilime ait ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,138	5	6,828	10,115	,000 ^b
	Residual	24,300	36	,675		
	Total	58,438	41			
2	Regression	33,739	4	8,435	12,636	,000 ^c
	Residual	24,699	37	,668		
	Total	58,438	41			
3	Regression	32,945	3	10,982	16,370	,000 ^d
	Residual	25,493	38	,671		
	Total	58,438	41			
4	Regression	32,470	2	16,235	24,383	,000 ^e
	Residual	25,968	39	,666		
	Total	58,438	41			

a. Bağımlı Değişken: İç Gerilim

b. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı
c. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Ortaklığı
d. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Ortaklığı
e. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Ortaklığı

Tablo 3.30’da her bir değişkenin model içerisinde sonuç değişkenine bireysel katkısını gösteren katsayıları yer almaktadır. Bu katsayılar ayrıca modelin denklem haline getirilmesinde kullanılacak olan sayılardır. Ayrıca her bir katsayı ilgili değişkende bir birimlik artış ya da azalış olduğu zaman bağımlı değişkende kaç birim değişim olacağını göstermektedir (Akbulut, 2010, s. 78).

Tablo 3.30. İç gerilime ait regresyon katsayıları tablosu

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	1,647	,155		10,629	,000
	Pazar Ortaklığı	8,912	3,625	,917	2,458	,019
	Kaynak Benzerliği	-1,244	1,268	-,170	-,981	,333
	Pazar Yoğunlaşması	-6,153	8,005	-,201	-,769	,447
	Pazar Asimetrisi	-,766	,612	-,242	-1,252	,219
	Algısal Asimetri	1,241	,501	,392	2,480	,018
2	(Sabit)	1,678	,149		11,279	,000
	Pazar Ortaklığı	6,913	2,512	,711	2,752	,009
	Kaynak Benzerliği	-1,366	1,251	-,187	-1,092	,282
	Pazar Asimetrisi	-,638	,585	-,202	-1,090	,283
	Algısal Asimetri	1,270	,497	,401	2,558	,015
3	(Sabit)	1,676	,149		11,237	,000
	Pazar Ortaklığı	5,243	1,996	,540	2,627	,012
	Kaynak Benzerliği	-1,021	1,214	-,140	-,841	,405
	Algısal Asimetri	1,164	,488	,368	2,385	,022
4	(Sabit)	1,653	,146		11,314	,000
	Pazar Ortaklığı	4,128	1,487	,425	2,776	,008
	Algısal Asimetri	1,201	,484	,379	2,479	,018

a. Bağımlı Değişken: İç Gerilim

Modelleri sunmadan önce çoklu regresyon modeline ilişkin bazı ön bilgilerin verilmesinde yarar vardır. Öncelikle genel çoklu regresyon modelinin açıklanmasında fayda görülmektedir. Genel çoklu regresyon modeli:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_nX_n \text{ şeklindedir.} \quad (3.1)$$

Denkleimde belirtilen ‘a’ sabiti, ‘b’ regresyon katsayısını, ‘x’ örneklem içerisindeki değerlerden herhangi birini belirtmektedir. Bir diğer ifade ile herhangi bir x değerinin algılanan rekabet geriliminde ne kadarlık bir etkiye sahip olduğu oluşturulan modeller aracılığıyla öğrenilebilir.

Çoklu regresyon modeline ilişkin ön bilgilerin verilmesinin ardından araştırmada iç gerilim varyansını açıkladığı düşünülen değişkenler ile oluşturulan 4 farklı modele ilişkin model aşağıdaki gibidir:

- Model 1: $1,647 + 8,912.X_1 - 1,244.X_2 - 6,153.X_3 - 0,766.X_4 + 1,241.X_5$
- Model 2: $1,678 + 6,913.X_1 - 1,366.X_2 - 0,638.X_3 + 1,270.X_4$
- Model 3: $1,676 + 5,243.X_1 - 1,021.X_2 + 1,164.X_3$
- Model 4: $1,653 + 4,128.X_1 + 1,201.X_2$ şeklindedir.

Yukarıdaki denklemler doğrultusunda oluşturulan 4 farklı model dâhilinde rekabet geriliminin belirleyicileri ile havayolu işletmeleri arasında hissedilen gerilime ilişkin birtakım tahminlerde bulunmak mümkündür. Örnek olarak Model 1’e göre iki havayolu işletmesi arasında hissedilen gerilimi tahmin edebilmek için temsili değerler incelenecektir. Odak firmanın bakış açısıyla pazar ortaklığı (0,123), kaynak benzerliği (0,0001) yoğunlaşma benzerliği (0,0901) olduğu bilinmektedir ve odak firma hem rakip analizi sonucunda hem de algılanan rekabet gerilimine göre rakibini en büyük rakibi olarak görmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda odak firmanın rakibine karşı hissettiği gerilim şu şekilde olacaktır:

$$\begin{aligned} \text{Model 1 (Rekabet Gerilimi)} &= 1,647 + (8,912 \cdot 0,123) - (1,244 \cdot 0,0001) - (6,153 \cdot 0,0901) \\ &- (1 \cdot 0,766) + (1 \cdot 1,241) \\ &= 1,647 + 1,096 - 0,00012 - 0,554 - 0,766 + 1,241 \\ &= 2,663 \end{aligned}$$

Odak havayolu işletmesi ile rakip havayolu işletmesi arasındaki algılanan rekabet gerilimi odak firmanın bakış açısıyla model 1’de anlatılan denklem doğrultusunda hesaplanmıştır. Buna göre odak firmanın rakip firma karşısında hissettiği gerilim (2,663)’tür. Bir diğer ifade ile odak firma rakip firmayı orta derecede öneme sahip rakibi olarak görmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta söz konusu gerilimin sadece bu değişkenlerden kaynaklanmadığıdır. Adjusted R² değeri hatırlanacak olursa bağımsız değişkenlerin yaklaşık %52-%55 civarında bir kısmının bu gerilimi açıkladığı görülmektedir.

Eğer iki firma arasındaki pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, yoğunlaşma değerleri ve rekabet asimetrisi durumu bilinirse hem odak firmanın hem de rakip firmanın rakibi ya da rakipleri ile hissettiği gerilimi tahmin edebilmesi mümkündür. Böylece bu araştırmada üzerinde durulan noktalardan biri olan rekabet geriliminin önceden belirlenebilmesi sorunsalı da Türkiye iç hatlar havayolu taşımacılığı bağlamında cevabını bulmaktadır. Özetle Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı bağlamında firmalar bu araştırmada adı geçen birtakım nesnel ölçütlere ilişkin bilgi sahibi olurlarsa diğer havayolu işletmeleri karşısında hissettikleri gerilimi de tahmin ederek rekabetçi hamlelerini doğru şekilde planlama olanağına sahip olabilmektedirler. Gerilimin tespit edilmesi ile birlikte havayolu işletmeleri gerçekleştireceği saldırılarda muhtemel karşı saldırıların gelip gelmemesi ya da gerçekleştiğinde bunun etkileri hakkında da birtakım tahminler yapabileceklerdir.

3.8.5.2 Dış gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi

Tablo 3.31’de algılanan rekabet geriliminin dış gerilim boyutu ile ilgili olarak oluşturulan modellerin regresyon analizi sonucunda elde edilen model özeti tablosu yer almaktadır. Buna göre 4 farklı model oluşturulmuştur. Bir önceki boyutta olduğu gibi dış gerilim modellemelerinde de backward yöntemi kullanılmıştır. Hatırlanacağı üzere backward yönteminde önce tüm değişkenler modele atıldıktan sonra en önemsizleri sırasıyla modelden atılır ve elde modelden atılamayacak kadar güçlü değişkenler kalana kadar modelleme devam etmektedir (Akbulut, 2010, s. 67).

Tablo 3.31. Dış gerilim ile ilgili modelin özet tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714 ^a	,510	,442	,6523802820
2	,712 ^b	,507	,454	,6452892995
3	,692 ^c	,478	,437	,6551213961
4	,665 ^d	,442	,414	,6686085691
a. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı				
b. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı				
c. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı				
d. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Ortaklığı				

Buna göre ilk modelin R değeri (.714)'tür. R değeri bağımsız değişkenler olan algısal asimetri, kaynak benzerliği, pazar asimetrisi, pazar yoğunlaşması ve pazar ortaklığı değişkenlerinin sonuç değişkeni olan iç gerilim ile olan ilişkisini belirtmektedir. R² değeri ise söz konusu ilişkinin sonuç değişkeni üzerinde yüzde %51'lik bir yordama gücüne sahip olduğunu göstermektedir (R² = ,510). Adjusted R Square olarak tabloda görünen ayarlanmış R² değeri ise oluşturulan modelin ne kadar genellenebilir olduğunu belirtmektedir (Adjust R² = ,422). Bir diğer ifadeyle bağımsız değişkenler sonuç değişkeni olan algılanan rekabet gerilimini yordama konusunda %44,2 oranında etkilidirler. İçsel gerilim ile aradaki farkın neredeyse %10 olması kuşkusuz havayolu işletmelerinin verdiği cevaplar ile havayolu işletmeleri dışında kalan katılımcıların verdiği cevaplardaki farklılardan kaynaklanmaktadır. Havayolu işletmeleri dışında kalan değerlendiricilerin hissettiği gerilim söz konusu değişkenlerle ancak %44,2 düzeyinde açıklanmaktadır. %44'lük açıklama düzeyi dışındaki fark (%56) rekabet gerilimini yordama gücüne sahip başka unsurların da olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar daha öncede bahsedildiği gibi modele dâhil edilebilecek sayısal unsurlar olabileceği gibi havayolu işletmeleri arasında arka planda gerçekleşen diğer uygulamalar (anlaşmalar gibi) da olabilir.

Oluşturulan ikinci modelde R değeri (.712)'dir. İkinci modelde kaynak benzerliği değişkeni model dışında kalmış ve algısal asimetri, pazar yoğunlaşması, pazar asimetrisi ve pazar ortaklığı modele dâhil edilerek sonuç değişkeni ile ilişkisi verilmiştir. Bu modelin R² değeri (.507)'dir. Bir diğer ifade ile modeldeki değişkenler iç gerilimdeki toplam varyansın %50,7'sini açıklamaktadır. Adjusted R² değeri de R² değerine yakındır ve model (.454)'lük bir genelleme düzeyine sahiptir. Adjusted R² değerine göre rekabet gerilimini belirlediği düşünülen değişkenlerin rekabet gerilimini açıklama gücü %45,4'tür. Model 1'de olduğu gibi rekabet gerilimini etkilediği düşünülen değişkenler rekabet geriliminin yarısına yakınını açıklamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aradaki ilişki orta düzeyde bir ilişkidir ve geri kalan kısım başka unsurların etkisi altındadır.

Üçüncü modelde kaynak benzerliği değişkeninin yanında pazar asimetrisi değişkeni de model dışında kalmıştır. Bu modelde model içerisine dâhil edilen algısal asimetri, pazar yoğunlaşması ve pazar ortaklığı değişkenleri ile sonuç değişkeni arasındaki bağıntıyı gösteren R değeri (.692)'dir. R² değerine bakıldığında ise modelin sonuç değişkeni üzerinde %47,8'lik bir yordama gücüne sahip olduğu görülmektedir.

Ayarlanmış R^2 değerine bakıldığında ise model (.437) düzeyinde bir genellenebilirliğe sahiptir. Daha önceki 2 modelde olduğu gibi bu modelin de sonuç değişkeni üzerindeki etkisi %43 civarındadır ve değişkenler dışında kalan %57'lik kısım rekabet gerilimini etkileyen başka unsurların da olduğunu göstermektedir.

Dış gerilim ile ilgili son modelde ise yalnızca pazar ortaklığı ve algısal asimetri değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Buna göre bu değişkenler ile sonuç değişkeni arasında (.665) düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Son modelin iç gerilim üzerindeki yordama gücü ise %44,2 seviyesindedir. Son olarak modelin genelleme düzeyi R^2 değerine yakındır ve (.414) seviyesindedir. Dışsal gerilim ile ilgili son model de daha önceki dışsal gerilim modelleri ile benzer yordama gücüne sahiptir. Bağımsız değişkenler algılanan rekabet geriliminin yarısından azını açıklamaktadır. Kalan kısım için ise başka değişkenler ya da açıklanamayan diğer etmenlerin varlığından söz etmek gerekmektedir.

Tablo 3.32'de iç gerilime ait ANOVA tablosu yer almaktadır. Buna göre oluşturulan her bir model sonuç değişkeninin yordama işinde başarılı görünmektedir (M1: $F=7,493$; $p<0.001$, M2: $F=9,523$; $p<0.001$, M3: $F=11,618$; $p<0.001$: M4: $F= 15,472$; $p<0.001$). Bir diğer ifadeyle araştırmada rekabet gerilimi belirleyicileri olarak ele alınan bağımsız değişkenlerin rekabet gerilimini yordama güçlerinin belirlenmesi için oluşturulan modeller anlamlı görünmektedir.

Tablo 3.32. Dış Gerilime ait ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,946	5	3,189	7,493	,000 ^b
	Residual	15,322	36	,426		
	Total	31,268	41			
2	Regression	15,861	4	3,965	9,523	,000 ^c
	Residual	15,407	37	,416		
	Total	31,268	41			
3	Regression	14,959	3	4,986	11,618	,000 ^d
	Residual	16,309	38	,429		
	Total	31,268	41			
4	Regression	13,833	2	6,917	15,472	,000 ^e
	Residual	17,434	39	,447		
	Total	31,268	41			
a. Bağımlı Değişken: Dış Gerilim						
b. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						
c. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						
d. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						
e. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Ortaklığı						

Tablo 3.33’de her bir değişkenin model içerisinde sonuç değişkenine bireysel katkısını gösteren katsayıları yer almaktadır. Bu katsayılar ayrıca modelin denklem haline getirilmesinde kullanılacak olan sayılardır. Daha önce de belirtildiği gibi her bir katsayı ilgili değişkende bir birimlik artış ya da azalış olduğu zaman bağımlı değişkende kaç birim değişim olacağını göstermektedir (Akbulut, 2010, s. 78).

Tablo 3.33. İç gerilime ait regresyon katsayıları tablosu

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	2,614	,123		21,242	,000
	Pazar Ortaklığı	6,871	2,879	,967	2,387	,022
	Kaynak Benzerliği	,450	1,007	,084	,447	,657
	Pazar Yoğunlaşması	-12,930	6,356	-,576	-2,034	,049
	Pazar Asimetrisi	-,647	,486	-,279	-1,332	,191
	Algısal Asimetri	,987	,398	,426	2,482	,018
2	(Sabit)	2,625	,119		22,031	,000
	Pazar Ortaklığı	7,345	2,647	1,033	2,775	,009
	Pazar Yoğunlaşması	-12,574	6,238	-,561	-2,016	,051
	Pazar Asimetrisi	-,692	,470	-,299	-1,472	,149
	Algısal Asimetri	,982	,393	,424	2,498	,017
3	(Sabit)	2,643	,120		21,972	,000
	Pazar Ortaklığı	5,088	2,191	,716	2,323	,026
	Pazar Yoğunlaşması	-9,763	6,029	-,435	-1,619	,114
	Algısal Asimetri	,880	,393	,380	2,241	,031
4	(Sabit)	2,686	,120		22,440	,000
	Pazar Ortaklığı	2,114	1,219	,297	1,735	,091
	Algısal Asimetri	,970	,397	,419	2,443	,019

a. Bağımlı Değişken: Dış Gerilim

$[Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_nX_n]$ şeklinde oluşturulan denklem doğrultusunda tablo 3.33’deki regresyon katsayıları göz önünde bulundurularak belirlenen model denklemleri aşağıdaki gibidir:

- Model 1: $2,614 + 6,871.X_1 + 0.450.X_2 - 12,930.X_3 - 0.647.X_4 + 0.987.X_5$
- Model 2: $2,625 + 7,345.X_1 - 12,574.X_2 - 0.692.X_3 + 0.982.X_4$
- Model 3: $2,643 + 5.088.X_1 - 9,763.X_2 + 0.880.X_3$
- Model 4: $2,686 + 2,114.X_1 + 0,970.X_2$ şeklindedir.

Yukarıdaki denklemler doğrultusunda oluşturulan 4 farklı model dâhilinde rekabet geriliminin belirleyicileri ile havayolu işletmeleri arasında hissedilen gerilime ilişkin

birtakım tahminlerde bulunmak mümkündür. Örnek olarak Model 2'ye göre iki havayolu işletmesi arasında hissedilen gerilimi tahmin edebilmek için temsili değerler incelenecektir. Odak firmanın bakış açısıyla pazar ortaklığı (0,357), kaynak benzerliği (0,124) yoğunlaşma benzerliği (0,125) olduğu bilinmektedir ve odak firma rakip analizi sonucunda rakibini en büyük rakibi olarak görmektedir ancak algılanan rekabet gerilimi analizi sonucunda rakip işletmeyi en büyük rakibi olarak görmemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda odak firmanın rakibine karşı hissettiği gerilim şu şekilde olacaktır:

$$\begin{aligned}\text{Model 2 (Rekabet Gerilimi)} &= 2,625 + (7,345 \cdot 0,357) - (12,574 \cdot 0,125) - (0,692 \cdot 1) + \\ & (0,982 \cdot 0) \\ &= 2,625 + 2,764 - 1,571 - 0,692 - 0 \\ &= 3,126\end{aligned}$$

Odak havayolu işletmesi ile rakip havayolu işletmesi arasındaki algılanan rekabet gerilimi odak firmanın bakış açısıyla model 2'de anlatılan denklem doğrultusunda hesaplanmıştır. Buna göre odak firmanın rakip firma karşısında hissettiği gerilim (3,126)'dır. Bir diğer ifade ile odak firma rakip firmayı orta derecede öneme sahip rakibi olarak görmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta söz konusu gerilimin sadece bu değişkenlerden kaynaklanmadığıdır. Adjusted R² değeri hatırlanacak olursa bağımsız değişkenlerin yaklaşık %41-%44 civarında bir kısmının bu gerilimi açıkladığı görülmektedir.

Eğer iki firma arasındaki pazar ortaklığı, yoğunlaşma değerleri ve rekabet asimetrisi durumu bilinirse hem odak firmanın hem de rakip firmanın rakibi ya da rakipleri ile hissettiği gerilimi tahmin edebilmesi mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kaynak benzerliğinin modelde yer almadığı için değerleri bilinse bile denkleme dâhil edilmemesi gerektiğidir. Çünkü model 2'de rekabet gerilimi belirleyicileri pazar ortaklığı, pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi değişkenleri olmuştur. İçsel gerilimde olduğu gibi havayolu işletmeleri dışında kalan diğer değerlendiricilerin de rekabet gerilimi hakkında söz konusu model dâhilinde birtakım tahminlerde bulunması mümkündür. Özetle Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı bağlamında dışsal değerlendiriciler bu araştırmada adı geçen birtakım nesnel ölçütlere ilişkin bilgi sahibi olurlarsa havayolu işletmelerinin hissettikleri gerilimi tahmin edebilirler. Gerilimin tespit edilmesi ile birlikte havayolu işletmelerinin gerçekleştireceği saldırılarda muhtemel karşı saldırıların gelip gelmemesi ya da gerçekleştiğinde bunun etkileri hakkında da birtakım tahminler yapılabilecektir.

3.8.5.3 Toplam (birleşik) gerilimin belirleyicilerinin test edilmesi

Bu bölümde algılanan rekabet gerilimini birleşik olarak gösteren toplam gerilim değişkeninin yordayıcıları ile olan ilişkilerine ve buna yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Bu bağlamda daha önceki iki boyutta olduğu gibi bu boyut altında da çoklu regresyon modeli kullanılmış ve değişkenler backward yöntemi ile modele dâhil edilmiştir. Backward yöntemi ile ilgili bilgilere daha önceki iki bölümde yer verildiğinden bu bölümde backward yöntemi hakkında tekrar bilgilendirme yapılmayacaktır. Tablo 3.34’de algılanan rekabet geriliminin toplam gerilim boyutu ile ilgili olarak oluşturulan modellerin regresyon analizi sonucunda elde edilen model özeti tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.34. Toplam gerilim ile ilgili modelin özet tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 ^a	,602	,547	,5913701719
2	,775 ^b	,600	,557	,5848432131
3	,765 ^c	,584	,552	,5881819004

a. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Rekabet Asimetrisi, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı

b. Yordayıcılar (Sabit), Algısal Rekabet Asimetrisi, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı

c. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı

Toplam gerilim ile ilgili olarak 3 farklı model ortaya çıkmıştır. Buna göre ilk modelin R değeri (.776)’dır. R değeri bağımsız değişkenler olan algısal rekabet asimetrisi, kaynak benzerliği, pazar asimetrisi, pazar yoğunlaşması ve pazar ortaklığı değişkenlerinin sonuç değişkeni olan iç gerilim ile olan ilişkisini belirtmektedir. R² değeri ise söz konusu ilişkinin sonuç değişkeni üzerinde yüzde %60’lık bir yordama gücüne sahip olduğunu göstermektedir (R² = ,602). Adjusted R² değeri ise oluşturulan modelin ne kadar genellenebilir olduğunu belirtmektedir (Adjust R² = ,547). Bir diğer ifadeyle bağımsız değişkenler sonuç değişkeni olan algılanan rekabet gerilimini yordama konusunda %54,7 oranında etkilidirler. Geriye kalan %46’lık açıklama düzeyi rekabet gerilimini yordama gücüne sahip başka unsurların da olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar daha öncede bahsedildiği gibi modele dâhil edilebilecek sayısal unsurlar olabileceği gibi havayolu işletmeleri arasında arka planda gerçekleşen diğer uygulamalar (anlaşmalar gibi) da olabilir.

Oluşturulan ikinci modelde R değeri (.775)'tir. İkinci modelde kaynak benzerliği değişkeni model dışında kalmış ve algısal rekabet asimetrisi, pazar yoğunlaşması, pazar asimetrisi ve pazar ortaklığı değişkenleri modele dâhil edilerek sonuç değişkeni ile ilişkisi verilmiştir. Bu modelin R² değeri (.600)'dür. Bir diğer ifade ile modeldeki değişkenler iç gerilimdeki toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Adjusted R² değeri de R² değerine yakındır ve model (.557)'lik bir genelleme düzeyine sahiptir. Adjusted R² değerine göre rekabet gerilimini belirlediği düşünülen değişkenlerin rekabet gerilimini açıklama gücü %55,7'dir. Model 1'de olduğu gibi rekabet gerilimini etkilediği düşünülen değişkenler rekabet geriliminin yarısından fazlasını açıklamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aradaki ilişki orta düzeyde bir ilişkidir ve geri kalan kısım başka unsurların etkisi altındadır.

Dış gerilim ile ilgili son modelde ise yalnızca pazar ortaklığı, algısal asimetri ve pazar yoğunlaşması değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Buna göre bu değişkenler ile sonuç değişkeni arasında (.765) düzeyinde bir ilişki bulunmaktadır. Son modelin toplam gerilim üzerindeki yordama gücü ise %58,4 seviyesindedir. Son olarak modelin genelleme düzeyi R² değerine yakındır ve (.552) olarak görünmektedir. Toplam gerilim ile ilgili son model de daha önceki toplam gerilim modelleri ile benzer yordama gücüne sahiptir. Bağımsız değişkenler algılanan rekabet geriliminin yarısından fazlasını açıklamaktadır. Kalan kısım için ise başka değişkenler ya da açıklanamayan diğer etmenlerin varlığından söz etmek gerekmektedir.

Tablo 3.35'de toplam gerilime ait ANOVA tablosu yer almaktadır. Buna göre oluşturulan her bir model sonuç değişkeninin yordama işinde başarılı görünmektedir (M1: F=10,893; p<0.001, M2: F=13,874; p<0.001, M3: F=17,816; p<0.001). Bir diğer ifade ile araştırmada rekabet gerilimi belirleyicileri olarak ele alınan değişkenlerin rekabet gerilimini açıklama güçleri anlamlı görünmektedir.

Tablo 3.35. Toplam Gerilime ait ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,048	5	3,810	10,893	,000 ^b
	Residual	12,590	36	,350		
	Total	31,637	41			
2	Regression	18,982	4	4,745	13,874	,000 ^c
	Residual	12,656	37	,342		
	Total	31,637	41			
3	Regression	18,491	3	6,164	17,816	,000 ^d

	Residual	13,146	38	,346		
	Total	31,637	41			
a. Bağımlı Değişken: Toplam Gerilim						
b. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Rekabet Asimetrisi, Kaynak Benzerliği, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						
c. Yordayıcılar (Sabit), Algısal Rekabet Asimetrisi, Pazar Asimetrisi, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						
d. Yordayıcılar: (Sabit), Algısal Asimetri, Pazar Yoğunlaşması, Pazar Ortaklığı						

Tablo 3.36’da her bir değişkenin model içerisinde sonuç değişkenine bireysel katkısını gösteren katsayıları yer almaktadır. Bu katsayılar ayrıca modelin denklem haline getirilmesinde kullanılacak olan sayılardır. Daha önceki iki boyutta belirtildiği gibi her bir katsayı ilgili bağımsız değişkende bir birimlik artış ya da azalış olduğu zaman bağımlı değişkende kaç birim değişim olacağını göstermektedir (Akbulut, 2010, s. 78).

Tablo 3.36. Toplam gerilime ait regresyon katsayıları tablosu

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	2,427	,112		21,760	,000
	Pazar Ortaklığı	7,634	2,610	1,068	2,926	,006
	Kaynak Benzerliği	,396	,913	,074	,433	,667
	Pazar Yoğunlaşması	-13,979	5,762	-,620	-2,426	,020
	Pazar Asimetrisi	-,471	,440	-,202	-1,069	,292
	Algısal Asimetri	,880	,360	,378	2,443	,020
2	(Sabit)	2,437	,108		22,567	,000
	Pazar Ortaklığı	8,051	2,399	1,126	3,356	,002
	Pazar Yoğunlaşması	-13,666	5,653	-,606	-2,417	,021
	Pazar Asimetrisi	-,510	,426	-,219	-1,198	,239
	Algısal Asimetri	,876	,356	,376	2,460	,019
3	(Sabit)	2,450	,108		22,687	,000
	Pazar Ortaklığı	6,386	1,967	,893	3,247	,002
	Pazar Yoğunlaşması	-11,593	5,413	-,514	-2,142	,039
	Algısal Asimetri	,801	,353	,344	2,272	,029

a. Bağımlı Değişken: Toplam Gerilim

$[Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \dots + b_nX_n]$ şeklinde oluşturulan denklem doğrultusunda Tablo 3.36’daki regresyon katsayıları göz önünde bulundurularak belirlenen model denklemleri aşağıdaki gibidir:

- Model 1: $2,427 + 7,634.X_1 + 0.396.X_2 - 13,979.X_3 - 0.471.X_4 + 0.880.X_5$
- Model 2: $2,437 + 8,051.X_1 - 13.666.X_2 - 0.510.X_3 + 0.876.X_4$
- Model 3: $2,450 + 6,386.X_1 - 11,593.X_2 + 0.801.X_3$

Yukarıdaki denklemler doğrultusunda oluşturulan 3 farklı model dâhilinde rekabet geriliminin belirleyicileri ile havayolu işletmeleri arasında hissedilen gerilime ilişkin birtakım tahminlerde bulunmak mümkündür. Örnek olarak Model 3'e göre iki havayolu işletmesi arasında hissedilen gerilimi tahmin edebilmek için temsili değerler incelenecektir. Odak firmanın bakış açısıyla pazar ortaklığı (0,465), kaynak benzerliği (0,387) yoğunlaşma benzerliği (0,124) olduğu bilinmektedir ve odak firma hem rakip analizi hem de algılanan rekabet gerilimi analizi sonucunda rakibini en büyük rakibi olarak görmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda odak firmanın rakibine karşı hissettiği gerilim şu şekilde olacaktır:

$$\begin{aligned}\text{Model 3 (Rekabet Gerilimi)} &= 2,450 + (6,386 \cdot 0,465) - (11,593 \cdot 0,124) - (0,801 \cdot 1) \\ &= 2,450 + 2,969 - 1,437 - 0,801 \\ &= 3.181\end{aligned}$$

Odak havayolu işletmesi ile rakip havayolu işletmesi arasındaki algılanan rekabet gerilimi odak firmanın bakış açısıyla model 3'de anlatılan denklem doğrultusunda hesaplanmıştır. Buna göre odak firmanın rakip firma karşısında hissettiği gerilim (3,181)'dir. Bir diğer ifade ile odak firma rakip firmayı orta derecede öneme sahip rakibi olarak görmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta söz konusu gerilimin sadece bu değişkenlerden kaynaklanmadığıdır. Adjusted R² değeri hatırlanacak olursa bağımsız değişkenlerin yaklaşık %54-%55 civarında bir kısmının bu gerilimi açıkladığı görülmektedir.

Eğer iki firma arasındaki pazar ortaklığı, yoğunlaşma değerleri ve rekabet asimetrisi durumu bilinirse hem odak firmanın hem de rakip firmanın rakibi ya da rakipleri ile hissettiği gerilimi tahmin edebilmesi mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kaynak benzerliği ve pazar asimetrisinin modelde yer almadığı için değerleri bilinse bile denkleme dâhil edilmemesi gerektiğidir. Çünkü model 3'de rekabet gerilimi belirleyicileri pazar ortaklığı, pazar yoğunlaşması ve algılanan rekabet asimetrisi değişkenleri olmuştur. İçsel ve dışsal gerilimde olduğu gibi toplam rekabet gerilimi hakkında da söz konusu model dâhilinde birtakım tahminlerde bulunmak mümkündür. Özetle Türkiye iç hat havayolu taşımacılığı bağlamında bu araştırmada adı geçen birtakım nesnel ölçütlere ilişkin bilgi sahibi olunursa birleşik olarak havayolu işletmelerinin hissettikleri rekabet gerilimi hakkında tahmin yapmak mümkündür. Gerilimin tespit edilmesi ile birlikte havayolu işletmelerinin gerçekleştireceği saldırılarda muhtemel karşı

saldırılarının gelip gelmemesi ya da gerçekleştiğinde bunun etkileri hakkında da birtakım tahminler yapılabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabeti endüstri geneli düzeyinden firma ikilileri düzeyine indirgeyerek gerçek pazarlardaki rekabeti gerçekleşmiş rekabetçi eylemler üzerinden inceleyen rekabet dinamikleri konusu araştırmanın alan yazın sınırlarını oluşturan temel konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırma rekabet dinamikleri içerisinde yer alan ve konu ile ilgilenen bazı yazarların doldurulması gereken bir boşluk olarak vurguladığı rekabet gerilimi konusunu ana araştırma sorunsalı yapmıştır. Türkiye iç hat havayolu taşımacılığında rekabet eden havayolu işletmeleri arasındaki rekabet gerilimini oluşturduğu düşünülen bileşenlerin rekabet gerilimini açıklama güçleri bu araştırmada test edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak rakip analizi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Chen'in (1996, s. 105) iki boyutta yapılmasını önerdiği rakip analizi araçlarından pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği verileri ile rakip analizi yapılmıştır. Rakip analizi önemlidir çünkü rakip analizi karşı rakibin kaynaklarını ve pazar profilini kendi pazar profili ve kaynakları ile karşılaştırmayı içermektedir. Analiz yapılmaksızın gerçekleştirilmiş saldırılarda rakip için önemli pazarlara saldırı yapılmış olabilir ya da saldırı yapılan rakip saldırı yapan firmaya göre çok daha güçlü olabilir. Böyle bir durumda rakipten gelecek misillemeler yıkıcı olur ve saldıran firma önemli pazarlarını ve kaynaklarını yapmış olduğu hatalı saldırılar sebebiyle kaybedebilir. Chen'in (1996) ortaya çıkardığı rakip analizi çalışmasında ve bu araştırmada rakip analizi pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği boyutlarıyla ele alınmıştır. Analizler sonucunda pazar ortaklığında her bir rakip çifti arasında gözlemlenen yıllar içerisinde pazar ortaklığına rastlanmıştır. Bu durum her bir havayolu işletmesinin rakibi ya da rakipleriyle en azından bir kere bile olsa pazar temasına girdiğini göstermektedir. Araştırma sonucunda bazı rakip ikilileri arasındaki pazar ortaklığı yüksek bazıları arasında ise oldukça düşük çıkmıştır. Bunun nedeni kuşkusuz havayolu işletmelerinin birbirlerinin pazarlarında ne kadar yer aldığı ile ilgilidir. Pazar ortaklığı havayolu işletmeleri arasındaki rekabet geriliminin nesnel belirleyicilerindendir ve nesnel yapısal gerilimi ortaya çıkarmaktadır (Chen vd., 2007, s. 107). Pazar ortaklığının bilinmesi havayolu işletmeleri arasındaki gerilimin tahmin edilebilmesi açısından önemlidir. Çünkü daha yüksek pazar ortaklığına sahip havayolu işletmeleri arasında gerilimin daha yüksek olması beklenmektedir. Kuşkusuz pazar ortaklığı ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin incelendiği bölümde aradaki

ilişkinin pozitif olduğu ve pazar ortaklığının arttıkça algılanan rekabet geriliminde de artışın yaşandığı gözlemlenmiştir.

Kaynak benzerliği analizleri sonucunda ise sadece belirli havayolu işletmeleri arasında kaynak benzerliğine rastlanmıştır. Kaynak benzerliği uçakların sahip olduğu uçak tiplerinden hareketle yapılmış analizleri içermektedir. Bu sebeple sadece belirli havayolu işletmeleri arasında kaynak benzerliğine rastlanmasının nedeni havayolu işletmelerinin sahip olduğu uçakların tiplerindeki farklılıklardır. Kaynak benzerliğinin bilinmesi önemlidir çünkü uçaklar havayolu işletmelerinin saldırı ya da karşı saldırı yeteneklerinin sınırlarını belirlemede en değerli unsurlardır. Bu sebeple havayolu işletmeleri arasındaki kaynak benzerliğini arttırdığında rekabet geriliminin de artması beklenmektedir. Çünkü odak işletmenin gerçekleştireceği herhangi bir saldırıda rakip işletme benzer kaynaklara sahip olduğundan bu saldırıya büyük bir olasılıkla cevap verme eğiliminde olacak ve bu cevabı hızlı bir şekilde gerçekleştirecektir (Chen, 1996, s. 114). Nitekim kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bölümde iki değişken arasında istatistiksel pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle kaynak benzerliği arttıkça algılanan rekabet gerilimi de artacaktır. Bu yönüyle araştırma kaynak benzerliği ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin Türkiye bağlamında da geçerliliğini onaylar niteliktedir. Ayrıca rekabet geriliminin bir diğer nesnel ölçüt olan kaynak benzerliği aracılığıyla tahmin edilebilmesinin önünü açmaktadır.

Gelecek araştırmalarda rakip analizi altında işletmelerin sahip olduğu uçakları dışında kalan diğer kaynakları da yapılacak araştırmalara dâhil ederek kaynak benzerliği konusu çeşitlendirilebilir. Ek olarak rakip ikilileri düzeyinde yapılan ve odak firma rakip firma olmak üzere iki işletmenin analize dâhil edildiği bilinmektedir. İkili analizlere ek olarak asimetrinin ortaya çıkmasını sağlayan üçüncü ve varsa dördüncü işletmeler de analize dâhil edilerek üçlü veya dörtlü ilişkiler de değerlendirilebilir. Böylelikle ortak pazarlarda rekabet eden birden fazla işletme arasındaki rekabetçi etkileşimler rakip analizi çerçevesinde değerlendirilebilecek ve aralarındaki gerilim teşhis edilebilecektir.

Rekabet dinamikleri yazınında yer alan ve araştırmada çıkış noktası olarak kullanılan varsayımlardan bir tanesi Chen'in Rakip Analizi ve Firmalar Arası Rekabet (1996) adlı eserinde belirttiği rekabet asimetrisi varsayımdır. Bu varsayıma göre firmalar rekabet gerilimi bağlamında birbirlerine eşit mesafede olmamaktadırlar. Bir diğer ifade ile odak firmanın rakibine hissettirdiği gerilim ile rakibin odak firma karşısında hissettiği

gerilim birbirinden farklı olabilmektedir. Chen'in ilk kez rakip haritaları ile ortaya çıkartmış olduğu rekabet asimetrisi kavramı bu araştırmada pazar ortaklığı, kaynak benzerliği ve rekabet gerilimi kullanılarak ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Chen'in araştırmasından farklı olarak rakip analizi sonucunda elde edilen bulgular üzerinde nicel anlamda rekabet asimetrisi araştırması yapılmıştır. Ek olarak algılanan rekabet gerilimi üzerinde de asimetri durumu araştırılmış ve algısal asimetri kavramı ortaya çıkarılmıştır. Bu yönüyle araştırma hem Chen'in (1996) araştırmasından farklılaşmakta hem de bu teknikte ilk olma özelliği göstermektedir. Araştırma sonucunda havayolu işletmelerinin birbirine karşı hissettiği gerilimin odak firma ve rakip firmalar arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca rakip analizi ile elde edilen bulgular sonucunda nesnel (yapısal) asimetri kavramı rakip haritalama yönteminin yanında sayısal olarak da ifade edilmiştir. Gelecek çalışmalarda rekabet asimetrisinin firmaya olan örgütsel etkileri, üst yönetim takımının rekabetçi eylemleri üretecek kararları üzerindeki etkileri ve odak firmaların rakiplerine göstereceği saldırı/karşı saldırılarda ortaya çıkması muhtemel durumların firmalar üzerindeki etkileri araştırılarak bu yöndeki çalışmalar geliştirilebilir.

Bu çalışmada ele alınan bir diğer unsur da piyasa yoğunlaşması kavramıdır. Piyasa yoğunlaşması genel olarak değerlendirildiğinde pazarın genel durumunu (monopol, oligopol) yansıtsa da bu araştırmada her bir pazar için ayrı ayrı değerlendirme yapılarak her bir pazarın kendine has özelliklerinin bulunduğu varsayımını desteklemesi için oluşturulmuştur. Böylelikle yazında belirtildiği gibi havayolu işletmeleri arasındaki rekabet geriliminin pazardan pazara geçişeceği bulgusu desteklenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler incelendiğinde pazar yoğunlaşması ile algılanan rekabet geriliminin her bir boyutu arasında ortaya çıkan anlamlı ilişkiler bu bulguyu destekler niteliktedir. Bir diğer ifadeyle pazar yoğunlaşması ve algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için oluşturulan hipotez doğrulanmıştır. Havayolu taşımacılığı pazarında yapılacak rekabet dinamikleri araştırmaları piyasa yoğunlaşması temelinde oluşturulduğunda her pazarın kendine has özellikleri ile eşsiz olduğu varsayımını güçlendirmek amacıyla her bir pazar için özel olarak tasarlanabilir. Araştırma böyle planlandığında kuşkusuz başlı başına bir araştırma alanı olacaktır. Bu sebeple söz konusu araştırma çalışmalarının bu yönde ilerlemesine bir kapı açmıştır. Başka bir deyişle daha önceden yardımcı veri olarak kullanılmamanın ötesine geçemeyen pazar yoğunlaşması kavramı rekabet dinamiklerinde yeni bir araştırma alanı oluşturacaktır. Çünkü her pazarın kendine has özellikleri ile eşsiz olduğu varsayımı rakip analizinin dışında yepyeni

araçlarla desteklenebilecektir. Konu daha derinlemesine incelendiğinde rakip ikilileri olarak havayolu işletmelerinin mücadele ettiği ortak pazarlardaki gerilim durumu ayrı ayrı değerlendirilerek ilgili pazar ile o pazarda oluşan gerilim arasındaki ilişki test edilebilir. Böylelikle az önce sözü edilen varsayımın bulgularla desteklenerek bir varsayımdan fazlası olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada rekabet gerilimini belirlediği varsayılan 4 farklı değişkenin (pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi) rekabet gerilimi ile olan ilişkileri test edilmiştir. Bu bağlamda her bir değişkenin algılanan rekabet gerilimi ile bağıntısı olup olmadığını anlamak için 4 farklı hipotez geliştirilmiştir. Analizler sonucunda tüm hipotezler doğrulanmış ve algılanan rekabet geriliminin pazar ortaklığı, kaynak benzerliği, pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi ile anlamlı istatistiksel ilişkileri bulunmuştur. Pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinin daha önceki çalışmalara bakıldığında algılanan rekabet gerilimi ile olan ilişkileri farklı bağlamlarda farklı özellikteki havayolu işletmeleri için test edilmiş ve o çalışmalarda da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sebeple bu araştırmanın pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği konularında önceki araştırmalardan farkı daha önceki varsayımların Türkiye bağlamında değerlendirilmesi olmuştur. Hali hazırda araştırmanın amaçlarından bir tanesi rekabet dinamikleri varsayımlarının Türkiye bağlamında işlerliğini test etmektir. Bu yönüyle araştırma söz konusu amacı gerçekleştirmiştir. Pazar yoğunlaşması ve rekabet asimetrisi konularında ise algılanan rekabet gerilimi ile anlamlı ilişkilerin test edildiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Pazar yoğunlaşması verileri yoğunlaşma endeksleri aracılığıyla yardımcı veri olarak kullanılmış ve herhangi bir şekilde hipotezlerin içine dâhil edilmemiştir. Ancak rekabet dinamiklerinin önemli varsayımlarından biri olan her pazarın kendine has özellikleri ile eşsiz olduğu varsayımı pazar yoğunlaşması kavramının ana araştırma konularından biri olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle araştırma diğer araştırmalardan ayrılmakta ve pazar yoğunlaşması ile algılanan rekabet gerilimi arasındaki ilişkinin varlığını test etmektedir. Analizler sonucunda anlamlı istatistiksel ilişkiler elde edilmiştir ayrıca regresyon katsayılarına bakıldığında pazar yoğunlaşmasının rekabet gerilimindeki değişime ters etki yaptığı görülmektedir. Bunun sebebi daha yoğun pazarların monopol pazarları işaret ettiği ve monopol pazarda herhangi bir şekilde rekabetten söz edilememesidir. Rekabet asimetrisi ise daha önceki çalışmalarda yalnızca varlığı kanıtlanmaya çalışılan bir değişken olmuş ve üzerinde sistematik herhangi bir analiz yapılmamıştır. Bu araştırmada rekabet asimetrisinin

Türkiye bağlamında var olup olmadığının tespitinin ötesinde söz konusu olgunun sistematik bir biçimde analizi yapılmıştır. Algılanan rekabet gerilimi ile anlamlı ilişkinin var olup olmadığı yapılan analizler ile ortaya çıkarılmıştır. Analizler sonucunda rekabet asimetrisinin algılanan rekabet gerilimi ile bağıntısı bulgularla desteklenmiş bu yöndeki hipotez doğrulanmıştır. Ayrıca önceki çalışmalarda sadece rakip analizi ile nesnel birtakım ölçütlerden varlığı anlaşılmaya çalışılan rekabet asimetrisi birincil veriler aracılığıyla algısal anlamda da ortaya çıkarılmıştır. Bir diğer ifadeyle pazar ortaklığı ve kaynak benzerliğinde var olan asimetrinin yönetici ve dış paydaşların algılarında da var olabileceği varsayılmış ve bu varsayım bulgularla desteklenmiştir. Araştırma algısal asimetrinin tespiti açısından ilk olma özelliği göstermektedir.

Rekabet geriliminde belirleyici olduğu düşünülen unsurların yapılan istatistiksel analizlerle modellendiği çalışmada rekabet gerilimi iç gerilim, dış gerilim ve toplam gerilim olarak üç farklı boyutta ele alınmış ve her bir boyut altında söz konusu değişkenler yordananarak modeller oluşturulmuştur. İç gerilim boyutunda dört farklı model elde edilmiştir. Her bir boyutun farklı yordayıcıları bulunmakta birlikte her modelde değişkenler farklı varyanslar oluşturmuş ve farklı açıklama güçlerine sahip olmuşlardır. Dış gerilim boyutunda da yine aynı şekilde dört farklı model elde edilmiştir. Son olarak toplam gerilim boyutunda ise oluşturulan model sayısı üçtür. Diğer modellerde olduğu gibi bu modelde de bağımsız değişkenlerin sonuç değişkenini açıklama varyansı farklılık göstermektedir. Araştırma amacı, araştırma sonucu ve araştırmada kurulan hipotezler her ne kadar bağımsız değişkenlerin sonuç değişkeni ile olan bağıntısını Türkiye bağlamında test etmeye ve bununla ilgili varsayımların işlerliğini test etmeye yönelik olsa da araştırma bununla sınırlandırılmamış ve söz konusu bağımsız değişkenler bir model dâhilinde başka analizlere tabi tutularak oluşturulan modellerin başarısı da ayrıca test edilmiştir.

Havayolu taşımacılığı sektörü rekabetin yoğun biçimde yaşandığı bir endüstri olduğundan rekabet dinamikleri araştırmaları için uygun bir özellik göstermektedir. Rekabet dinamikleri ile ilgili olarak bugüne kadar yapılan araştırmalarda stratejik yönetim, mikro iktisat konularıyla yoğun bir ilişki gözlemlenmiştir. Elbette araştırmaların bu iki konu temelinde ilerlemesinde rekabet dinamiklerinin stratejik yönetim araştırmalarında bir alt disiplin olarak değerlendirilmesinin rolü büyüktür. Bu sebeple araştırmalar Pozisyon Okulu ve Kaynak Okulu bağlamlarında incelenerek iktisadi modeller aracılığıyla ele alınmıştır. Son yıllarda ise rekabet dinamikleri alanının stratejik

yönetim alanından tamamen kopmasa da yönünü örgütsel davranış konularına çevirdiği gözlemlenmektedir. Konu ile ilgili olarak da üst yönetim takımının kültürel özellikleri, demografik yapısı gibi unsurlar ele alınmış ve söz konusu unsurların rekabetçi eylemler üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Elbette bu araştırmalar ülke dışında (özellikle ABD’de) yaşanan gelişmeler olup ülkemizde henüz yeni gelişim gösteren ve son yıllarda ele alınmaya başlanan bir durum özelliği göstermektedir. Ancak konu ile ilgili yazına geri dönüldüğünde rekabet dinamikleri araştırmalarının pazarlama alanından uzak kaldığı görülmektedir. Oysa havayolu işletmelerinin kendini kabul ettirmeye ve diğer havayolu işletmeleri karşısında birtakım avantajlar elde etmeye çalıştığı arenanın başlangıcı pazarlama araştırmalarından geçmektedir. Ayrıca rekabetçi eylemlerin hem endüstri geneline hem de diğer firmalara yansıdığı en önemli alan da yine pazarlama faaliyetlerinden geçmektedir. Bu sebeple gelecek araştırmalarda rekabet dinamikleri alanı hem dünya yazınında hem de ülkemiz içerisinde pazarlama ile ilişkilendirilerek bu özel disipline yeni bir bakış açısı kazandırılabilir.

Ülkemiz havayolu taşımacılığı incelendiğinde gerek iç hatlardaki serbestleşme sonrası görülen hızlı gelişimin henüz doygunluk noktasına ulaşmaması ve büyümenin devam etmesi nedeniyle hem de küresel anlamda yapılan yatırımlar ile dış hatlardaki büyümenin devam edeceği hakkındaki öngörüler doğrultusunda rekabet dinamikleri araştırmalarının devam etmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda daha uzun zaman aralığını kapsayan araştırmalar ile hem havayolu işletmelerinin birbirleri karşısında gerçekleştireceği rekabetçi eylemlerdeki farklılıklar bir zaman serisi dâhilinde analiz edilebilir hem de bu yönde geleceğe yönelik tahminler daha güçlü bulgularla desteklenebilir.

Rekabet dinamikleri araştırmaları içerisinde iktisadi modellerin barındığı ve yoğun bir biçimde niceliksel özellik gösteren çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu derece sayısal içerik barındıran araştırmalar akıllara oyun teorisi yaklaşımlarında görülen durağanlık problemini getirmektedir. Bir diğer ifade ile elde edilen bulgularla yapılan birtakım sayısal analizlerle tümevarımsal sonuçlara ulaşmak endüstri içerisinde yer alan diğer öğelerin (havayolu işletmeleri için: devlet politikaları ya da slot tahsisleri gibi) göz ardı edileceği olasılığını gündeme getirmektedir. Bu sebeple araştırmalar sadece birtakım sayısal bulgularla sınırlı kalmamalı ve bulgulara endüstri içerisinde yer alan paydaşların görüşlerini yansıtacak birincil veriler ve/veya niteliksel birtakım öğeler de eklenmelidir.

Bu araştırmanın akademik ve yönetsel anlamda farklı çeşitlilikte uygulamaları mevcuttur. İlk olarak, daha önceki çalışmalarda endüstri ve grup seviyesindeki değerlendirmelerin aksine rekabet araştırmalarında firma ikililerinin kullanılması önem arz etmektedir. Çünkü birbiriyle direkt olarak rakip atfedilen işletmeler arasında bile belirgin farklar gözlemlenmektedir. Her firma, rakibiyle farklı seviyelerde gerginlik yaşamaktadır ve firmanın bakış açısıyla her rakip kendine has özellikleri ile eşsizdir. Firmalar arasındaki gerginlik de odak firmada saldırıya geçme ya da rakip firmada karşı saldırıya geçme isteği uyandırabilmektedir. Bu duruma ek olarak odak firmanın büyüklüğü ve sahip olduğu bazı özelliklerine bağlı olarak karşı firmadan kendini sakınma ya da kendini rakip firma ile kıyaslama kararları için zemin oluşturabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın birden fazla pazarda rekabet, firmaların saldırganlık tutumları ve firma ikilleri arasındaki ilişkiler temelinde şekillenen araştırmaların geliştirilmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili ikinci bir husus pazar ortaklığı ve kaynak benzerliği sonucu ortaya çıkan nesnel yapısal gerilimi ortaya çıkaran bileşenlerin algısal gerilim ile birlikte değerlendirilip değerlendirilmeyeceğidir. Bu kapsamda araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda nesnel gerilimi yaratan maddi bileşenlerin (pazar ortaklığı, kaynak benzerliği vb.) firmalar arasındaki algısal gerilim üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmış ve pazar içerisindeki durumların firmalar arasında gerçekleşen saldırı ve karşı saldırılar öncesinde ortaya çıkan gerilim durumu üzerinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma firmalar arasındaki rekabet geriliminin hangi şartlar altında olduğu probleminden yola çıkılarak hazırlanan bir çalışma niteliğinde olduğundan araştırma merkezine rekabet gerilimini belirlediği düşünülen unsurların söz konusu gerilimi ne kadar açıkladığı yerleştirilmiştir. Bu sebeple gelecek araştırmalarda rekabet geriliminin firmalar arasındaki saldırı ve karşı saldırıları açıklamada ne kadar başarılı olduğu incelenerek söz konusu çalışma bu yönde gelişme kaydedebilir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, R., Sarkar, M., & Echambadi, R. (2002). The Conditioning Effect of Time On Firm Survival: An Industry Life Cycle Approach. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 971-994.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal&Kültür Yayıncılık.
- Aktan, C. C., & Bahçe, A. B. (2007). Kamu Tercihi Perspektifinden Oyun Teorisi. C. C. Aktan, & D. Dileyici içinde, *Modern Politik İktisat: Kamu Tercihi* (s. 1-16). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş.
- Albers, S., & Heuermann, C. (2012). *Competitive Dynamics across Industries: An Analysis of Inter-industry Competition in German Passenger Transportation*. Cologne: University of Cologne.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları.
- Bakoğlu, R., & Özcan, E. D. (2010). İşletme Düzeyi Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Öneri*, 9 (34), 57-69.
- Bal, H. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-Nicel Araştırma Yöntemleri*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (5), 7-38.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (1), 113-148.
- Bariadoss, B. J., Johnson, L. L., & Martin, K. D. (2014). Strategic Intent and Performance: The role of resource allocation decisions. *Journal of Business Research*, 2393-2402.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Basılğan, M. (2011). Ekonomik Gelişmenin Yaratıcı Yıkımı: Schumpeteryan Girişimci. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (3), 27-56.

- Baum, J. A., & Korn, H. J. (1996). Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 255-291.
- Baum, J. A., & Korn, H. J. (1999). Dynamics of Dyadic Competitive Interaction. *Strategic Management Journal*, 20, 251-278.
- Bettis, R. A., & Weeks, D. (1987). Financial Returns and Strategic Interaction: The Case for Instant Photography. *Strategic Management Journal*, 8, 549-563.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Camerer, C. F., Ho, T.-H., & Chong, J. K. (2004). Behavioral Game Theory: Thinking, Learning and Teaching. S. Huck içinde, *Advances in Understanding Strategic Behaviour: Game Theory, Experiments and Bounded Rationality* (s. 120-180). London: Palgrave Macmillan UK.
- Cansen, E. (2010). Firmaların Fiyatlandırma Kararlarına Oyun Teorisi Açısından Bir Yaklaşım. *Perşembe Konferansları* (s. 25-28). Ankara: Rekabet Kurumu.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chang, S. J., & Xu, D. (2008). Spillovers and Competition Among Foreign and Local Firms In China. *Strategic Management Journal*, 29, 495-518.
- Chen, E. L.-C. (2007). *Strategy As Competitive Moves: Extending Competitive Dynamics Research To New Markets and New Moves*. Stanford University.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 165-210.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry. *Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.
- Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. (1995). Speedi Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms In Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 453-482.
- Chen, M.-J., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 539-570.

- Chen, M.-J., & Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 85-102.
- Chen, M.-J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 38 (3), 439-455.
- Chen, M.-J., Su, K.-H., & Tsai, W. (2007). Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 101-118.
- Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1997). organisational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23, 1-18.
- Cherp, A., Watt, A., & Vinichenko, V. (2007). SEA and Strategy Formation Theories: From three Ps to five Ps. *Environmental Impact Assessment Review*, 27, 624-644.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. M. H.Zack (Dü.) içinde, *Knowledge and Strategy* (s. 25-40). London and New York: Routledge.
- Cool, K. O., & Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. *Management Science*, 33 (9), 1102-1124.
- Cool, K., Röller, L.-H., & Leleux, B. (1999). The Relative Impact Of Actual And Potential Rivalry On Firm Profitability In The Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20, 1-14.
- Creswell, J. W. (2013). Araştırma Deseni. J. W. Creswell, & S. B. Demir (Dü.) içinde, *Araştırma Deseni* (M. Bürsal, Çev., s. 155-182). Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Crosby, L. B., DeVito, R., & Pearson, J. M. (2003). Manage Your Customers' Perception of Quality. *Review of Business*, 24 (1), 18-24.
- Darwin, C. (1991). *On the origin of species by means of natural selection. 1859*. London: Murray.
- Dedman, E., & Lennox, C. (2009). Perceived Competition, Profitability And The Withholding Of Information About Sales And The Cost Of Sales. *Journal of Accounting and Economics*, 48, 210-230.

- DHMİ. (2014). *DHMİ İstatistik Yıllığı 2013*. Ankara: DHMİ Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- DHMİ. (2015). *DHMİ İstatistik Yıllığı 2014*. Ankara: DHMİ Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dobrev, S. D., & Carroll, G. R. (2003). Size (and Competition) Among Organizations: Modeling Scale-Based Selection Among Automobile Producers In Four Major Countries, 1885-1981. *Strategic Management Journal*, 24, 541-558.
- Dursun, M. E., O'Connell, J. F., Lei, Z., & Warnock-Smith, D. (2014). The transformation of a legacy carrier e A case study of Turkish Airlines. *Journal of Air Transportation Management*, 40, 106-118.
- Durukan, T., & Hamurcu, Ç. (2009). Mobil İletişimde Pazar Yoğunlaşması “Türkiye ile Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan ve Özbekistan Karşılaştırması”. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 6 (22), 75-86.
- Emek, U. (2009). *Rekabetçi Piyasa Ekonomisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, Y., & İnce, A. R. (2012). Rekabette Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 97-114.
- Erol, Y., İnce, A. R., & Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4 (3), 75-92.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), 152-172.
- Evans, W. N., & Kessides, I. N. (1994). Living By The 'Golden Rule' : Multimarket Contact in the U.S. Airline Industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (2), 341-366.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858-877.

- Ferrier, W. J., & Lyon, D. W. (2004). Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance: The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 25, 317-327.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The Role Of Competitive Action İn Market Share Erosion and Industry Dethronement. *Academy of Management Journal*, 42 (4), 372-388.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The Liability Of Newness: Age Dependence İn Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48 (5), 692-710.
- G. Smith, K., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Gal-or, E. (1985). First Mover and Second Mover Advantages. *International Economic Review*, 26 (3), 649-653.
- Gardner, T. M. (2005). Interfirm Competition For Human Resources: Evidence From The Software Industry. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 237-256.
- Gerede, E. (2011). Türkiye’deki Havayolu Taşımacılığına İlişkin Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu İşletmelerine Etkisinin Değerlendirilmesi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 505-537.
- Gerede, E., & Orhan, G. (2015). Türk Havayolu Taşımacılığındaki Ekonomik Düzenlemelerin Gelişim Süreci. E. GEREDE (Dü.) içinde, *Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması* (s. 167). Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Gimeno, J. (1994). *Multipoint Competition Market Rivalry and Firm Performance: A test of the mutual forbearance hypothesis in the U.S. airline industry, 1984-1988*. Purdue University.
- Gimeno, J. (1999). Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the U.S. Airline Industry. *Strategic Management Journal*, 20, 101-128.
- Gimeno, J., & Woo, C. y. (1996). Hypercompetition in a Multimarket Environment. *Organization Science*, 7 (3), 322-341.

- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 17 (1), 114-135.
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2006). *Strategy As Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Güleş, H. K., & Özilhan, D. (2010). Kaynak Temlli Teori Bağlamında Üretim ve Pazarlama Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (10), 477-490.
- Gündüz, E. (2012). *Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyona Etkisininin Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinde İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, E. (2013). The Competitive Tension As A Moderator For Strategic Innovation. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 553-561.
- Gündüz, E., & Semerciöz, F. (2012). The relation between competitive tension and strategic innovation. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 29-39.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005, May-June). Strategic Intent. *Harvard Business Review: Best of HBR*, 148-161.
- Harrison, J. S., & John, C. H. (2008). *Foundations in Strategic Management*. Mason, USA: Thomson Higher Education.
- Holmström, B., & Roberts, J. (1998). The Boundaries of the Firm Revisited. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (4), 73-94.
- Hoppe, H. C., & Lehmann-Grube, U. (2005). Innovation Timing games: A General Framework With Applications. *Journal of Economic Theory* (121), 30-50.
- IDC. (2015). *Smartphone Vendor Market Share, 2015 Q2*. Framingham, MA: IDC Research Inc.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2011). *The Management of Strategy Concepts and Cases*. Canada: South-Western.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Jer-Chen, M., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating In A Hypercompetitive Environment: The Roles Of Action Aggressiveness And Tmt Integration. *Strategic Management Journal*, 31, 1410-1430.
- Kalali, N. S., Momeni, M., & Heydari, E. (2015). Key Elements of Thinking Strategically. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 801-809.
- Kang, W., Bayus, B. L., & Balasubramanian, S. (2010). The Strategic Effects of Multimarket Contact: Mutual Forbearance and Competitive Response in the Personal Computer Industry. *Journal of Marketing Research*, 11 (7), 415-427.
- Kaynak, S., & Arı, Y. O. (2011). Türk Otomotiv Sektöründe Yoğunlaşma: Binek Ve Hafif Ticari Araçlar Üzerine Bir Uygulama. *Ekonomik Yaklaşım*, 22 (80), 39-58.
- Korkut, Ş. D., Sesli, E., & Kalkan, E. (2014). Türkiye İmalat Sanayiinde Yapı-Davranış-Performans Analizi: 2003-2008. *Rekabet Dergisi*, 15 (3), 3-36.
- Korul, V., & Küçükönel, H. (2003). Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3 (1-2), 24-38.
- Kurumu, R. (2014). *Rekabet Terimleri Sözlüğü*. Rekabet Kurumu.
- Lamberg, J.-A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive Dynamics, Strategic Consistency, And Organizational Survival. *Strategic Management Journal*, 30, 45-60.
- Lee, J. J., Lukachko, S. P., Waitz, I. A., & Schafer, A. (2001). Historical and Future Trends in Aircraft Performance, Cost and Emissions. *Annual Review of Energy and the Environment*, 26 (1), 167-200.
- Li, J., & Kozhikode, R. K. (2008). Knowledge Management And Innovation Strategy: The Challenge For Latecomers In Emerging Economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (3), 429-450.
- Li, S., Madhok, A., Plaschka, G., & Verma, R. (2006). Supplier-Switching Inertia and Competitive Asymmetry: A Demand-Side Perspective. *Decision Sciences*, 37 (4), 547-576.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic management Journal*, 9, 41-58.

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective And Link With The Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 19, 1111-1125.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thiinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning* (31), 120-129.
- MacMillan, I., McCaffery, M. L., & Wijk, G. V. (1985). Competitors' responses to easily imitated new products—exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6 (1), 75-86.
- Mantere, S., & Sillince, J. A. (2007). Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Management*, 406-423.
- Markman, G., Gianiodis, P., & Buchholtz, A. K. (2009). Factor-Market Rivalry. *Academy of Management Review*, 34 (3), 423-441.
- Miller, D., & Chen, M.-J. (1994). Sources and Consequences of Competitive Inertia: A study of U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 1-23.
- Miller, D., & Chen, M.-J. (1996). Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces*, 71 (4), 1209-1234.
- Miller, D., & Jer-Chen, M. (1996). The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Anaysis. *Strategic Management Journal*, 17, 419-439.
- Miller, D., & Shamsie, J. (2001). Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance Among The Hollywood Studio Heads. *Strategic Management Journal*, 22, 725-745.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy Formulation As A Historical Process. *International Studies of Management & Organization*, 28-40.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H. (1992). Five Ps For Strategy. H. Mintzberg, & J. B. Quinn içinde, *The Strategy Process Concepts and Contexts* (s. 12-19). New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting Strategy Process. *Sloan Management Review*, 21-30.
- Montgomery, C. A. (1985). Product-Market Diversification and Market Power. *Adademy of Management Journal*, 28 (4), 789-798.

- Moon, B.-J. (2013). Antecedent and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 1698-2708.
- Nair, A., & Selover, D. D. (2012). A study of Competitive Dynamics. *Journal of Business Research*, 65, 355-361.
- Naktiyok, A., & Çiçek, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2), 157-178.
- Näslund, B. (1964). Organizational Slack. *The Scandinavian Journal of Economics*(1), 26-31.
- Nejad, M. H. (2014). *Attention to Competition: The Role of Managerial Cognition in Shaping the Response to Competitive Actions*. Ontario: The University of Western Ontario.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Osborne, M. J., & Rubinstein, A. (1994). *A Course in Game Theory*. MIT Press.
- Önder, Ç. (2013). Örgütsel Ekoloji Kuramı. D. Taşçı, & E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 84-103). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Önder, Ç., & Üsdiken, B. (2007). Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama. A. S. Sargut, & Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 133-191). Ankara: İmge Kitabevi.
- Özden, Y. (2000). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Park, S. H., & Zhou, D. (2005). Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation. *Academy of Management Review*, 30 (3), 531-534.
- Pavic, I., Galetic, F., & Kramaric, T. P. (2012). Level of Concentration in Banking Markets and Length of EU Membership. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6 (1), 55-60.

- Pehlivanoglu, F., & Tekce, E. (2013). Türkiye Elektrik Enerjisi Piyasasında Herfindahl-Hirschman Ve Crm Endeksleri İle Yoğunlaşma Analizi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2), 363-385.
- Pei, W., Li, J.-H., & Tan, B.-L. (2015). A Study Of The Application Of Competitive Dynamics Theory Integrated With Ahp - A Case Study Of Taiwan's Listed Automakers. *International Journal of Organizational Innovation*, 7 (3), 145-161.
- Polat, Ç. (2007). Yoğunlaşma Ve Piyasa Yapısı İlişkisi Çerçevesinde Türk Çimento Sektörünün Yapısalanalizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 97-116.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review.
- Prince, J. T., & H.Simon, D. (2009). Multimarket Contact and On-Time Performance in the US Airline Industry. *Academy of Management*, 52 (2), 336-354.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Saruhan, Ş. C. (2012). *İşletme Yönetimi*. (B. Baraz, & N. Şakar, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., & İçigen, E. T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* (6), 72-122.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schumpeter, J. A. (1974). *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi*. (T. Akoğlu, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (15), 109-124.
- SHGM. (2013). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2012*. Ankara: SHGM.

- SHGM. (2014). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2013*. Ankara: SHGM.
- SHGM. (2015). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2014*. Ankara: SHGM.
- Shields, D. L., & Bredemeier, B. L. (2009). *True Competition*. USA: Human Kinetics.
- Silva, L., & Mousavidin, E. (2015). Strategic Thinking in virtual worlds: Studying World of Warcraft. *Computers in Human Behavior*, 168-180.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. *Handbook of Strategic Management*, 315-361.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. (1989). Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions: Preliminary Theory and Evidence. *Journal of Business Research*, 18, 245-258.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M.-J. (1991). Organizational Information Processing, Competitive Responses, And Performance In The U.S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management journal*, 34 (1), 60-85.
- Su, K. T. (2003). *Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin Hakim Durumunun Belirlenmesinde Pazar Gücünün Ölçülmesi*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building A First Mover Advantage Theory. *Academy of Management Review*, 32 (2), 377-392.
- Süslü, B., & Baydur, C. M. (1999). Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54 (3), 151-163.
- Şimşek, A. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (A. Şimşek, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Crafting and Implementing Strategy: Text and Readings*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Tokgöz, N. (2012). *Stratejik Yönetim I*. (D. Taşçı, & İ. C. Ulukan, Dü) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınevi.

- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13 (2), 179-190.
- Tsai, W., Su, K.-H., & Chen, M.-J. (2011). Seeing Through The Eyes Of A Rival: Competitor Acumen Based On Rival-Centric Perceptions. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 761-778.
- Türkkan, E. (2011). *Rekabet Nedir?* 2015 tarihinde Rekabet Derneği: http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm#rekabet_nedir_adresinden_alındı
- Tversky, A. (1977). Features of Similarity. *Psychological Review*, 84 (4), 327-352.
- Uçan, o., & Aytekin, İ. (2013). Oyun Teorisi Çevrevesinde Ekonominin Dinamik Oyun Modellerine Uygulanması. *International Journal of Social Science*, 6 (3), 747-757.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Wei, W., & Hansen, M. (2005). *Transportation Research Part E*, 315-327.
- Weigl, T. (2008). *Strategy, Structure and Performance In a Transition Economy An Institutional Perspective on Configurations in Russia*. Wiesbaden: GABLER EDITION WISSENSCHAFT.
- Weiner, J. (1990). Assymetric Competiton in Plant Populations. *Trends in ecology & evolution*, 5 (11), 360-364.
- Weinstock, D. S. (1982). Using the Herfindahl Index to measure concentrationT. *The Antitrust Bulletin*, 27 (2), 285-301.
- Wit, B. d., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context and International Perspective*. London: Thomson.
- Yıldırım, K., & Eşkinat, R. (1995). *Endüstriyel Ekonomi*. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Young, G., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Simon, D. (2000). Multimarket Contact and Resource Dissimilarity: A Competitive Dynamics Perspective. *Journal of Management*, 26 (6), 1217-1236.

Yu, T., & Cannella, J. A. (2013). A Comprehensive Review of Multimarket Competition Research. *Journal of Management*, 39 (1), 76-109.

Zucchini, L., & Kretschmer, T. (2011). Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals. *Available at SSRN 1919509*, 1-35.

EKLER LİSTESİ

EK 1. Havayolu İşletmelerine Uygulanan Anket Formu	147
EK 2. Dış Değerlendiricilere Uygulanan Anket Formu.....	150
EK 3. Çalışmada Kullanılan Pazar Çiftleri ve İlgili Pazarların HHI Değerleri	160
EK 4. Havalimanlarının IATA Kodları.....	169
EK 5. Rakip Haritaları	170
EK 6. Pazar ortaklığı ve Kaynak Benzerliği Hesaplamalarında Kullanılan Makro	172
EK 7. Resmi Otoriteden Alınan İzin Belgeleri.....	173
EK 8. Denklemler Listesi.....	175

EK 1. Havayolu İşletmelerine Uygulanan Anket Formu

Havayolu İşletmeleri Arasındaki Rekabet Geriliminin Ölçümüne Yönelik Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu formda yer alan sorular Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Ender Gerede danışmanlığında yürütülmekte olan '*Rekabet Gerilimini Etkileyen Unsurlar Üzerine Türkiye İç Hat Havayolu Taşımacılığı Pazarında Bir Uygulama*' adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Yanıtlama süresi yaklaşık 5 dakikadır. Sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırma için büyük önem arz etmektedir.

Vermiş olduğunuz cevaplar etik kurallar gözetilerek gizli tutulacak, kişisel yanıtlar kesinlikle 3. şahıslarla paylaşılmayacak ve araştırmanın amaçları dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Ayrıca, vereceğiniz cevaplar hiçbir şekilde kurumsal ya da kişisel olarak bireysel temelde değerlendirilmeyecektir. Değerlendirme genel ve sektörel temelde yapılacaktır. Araştırma raporunda, gizliliği sağlamak amacıyla, havayolu işletmelerinin gerçek isimleri yerine kod adları kullanılacaktır.

Çalışmaya verdiğiniz destek için şimdiden en içten teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Yaşar

Yüksek Lisans Öğrencisi

Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

SORULAR

1. Hangi havayolu işletmesinde çalışıyorsunuz?

2. İlgili havayolu işletmesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

3. Şu anda hangi bölümde çalışıyorsunuz?

4. Şu andaki iş pozisyonunuz nedir?

5. Şu anda çalıştığınız havayolu işletmesi dışında başka bir havayolu işletmesinde çalıştınız mı? Çalıştıysanız hangi havayolu işletmesinde ve kaç yıl?

6. Havacılık sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?

7. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangisi çalışmakta olduğunuz havayolu işletmesini daha iyi tanımlamaktadır?

- a. Ürünlerini farklılaştırarak yüksek kaliteli hizmet üreten havayolu işletmesi
- b. Düşük maliyetli havayolu işletmesi
- c. Sadece belirli bir bölgeye ya da pazara odaklanmış olan havayolu işletmesi
- d. Diğer, lütfen yazınız:

8. Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre en yükseğine (5)**, ve en **düşüğüne (1)** olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

*Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.
* Kendi işletmenizin olduğu satırı atlayınız.

Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum (0)	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum (1)	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum (2)	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum (3)	Önemli rakibim olarak görüyorum (4)	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum (5)
Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
Atlas Global	0	1	2	3	4	5
Borajet	0	1	2	3	4	5
Onur Air	0	1	2	3	4	5
Sun Express	0	1	2	3	4	5
Pegasus	0	1	2	3	4	5
Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5

EK 2. Dış Değerlendiricilere Uygulanan Anket Formu

Havayolu İşletmeleri Arasındaki Rekabet Geriliminin Ölçümüne Yönelik Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu formda yer alan sorular Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Ender Gerede danışmanlığında yürütülmekte olan '*Rekabet Gerilimini Etkileyen Unsurlar Üzerine Türkiye İç Hat Havayolu Taşımacılığı Pazarında Bir Uygulama*' adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Yanıtlama süresinin 10 dakika alacağı öngörülmektedir. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar araştırmanın başarısı için büyük önem arz etmektedir.

Vermiş olduğunuz cevaplar etik kurallar gözetilerek gizli tutulacak, kişisel yanıtlar kesinlikle 3. Şahıslarla paylaşılmayacak ve araştırmanın amaçları dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Ayrıca, vereceğiniz cevaplar hiçbir şekilde kurumsal ya da kişisel olarak bireysel temelde değerlendirilmeyecektir. Değerlendirme genel ve sektörel temelde yapılacaktır. Araştırma raporunda, gizliliği sağlamak amacıyla, havayolu işletmelerinin gerçek isimleri yerine kod adları kullanılacaktır.

Çalışmaya verdiğiniz destek için şimdiden en içten teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Yaşar

Yüksek Lisans Öğrencisi

Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi

SORULAR

1. Hangi havacılık işletmesinde çalışıyorsunuz?

2. İlgili işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?

3. Şu anda hangi bölümde çalışıyorsunuz?

4. Şu andaki iş pozisyonunuz nedir?

5. Toplam havacılık deneyiminiz kaç yıl?

6. Havayolu taşımacılığı sektörünü kaç yıldır takip ediyorsunuz?

7. Lütfen aşağıda verilen tablolarda her bir havayolu işletmesinin gözünden ‘*hangi havayolu kimi ne kadar rakip olarak görmektedir*’ sorusunu yanıtlayabilmek adına her bir havayolu işletmesinin rakiplerini en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere puanlandırarak işaretleyiniz.

- Lütfen değerlendirmeyi her bir havayolu için ayrı ayrı yapınız.

Odak havayolu: Değerlendirmeyi yapan havayolu işletmesi

Rakip havayolu: Değerlendirilen havayolu işletmesi

(Değerlendirmeyi **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız)

ÖRNEK: C İşletmesinin gözünden rakip değerlendirmesi							
	Havayolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
C İŞLETMESİ	A	0	1	2	3	4	5
	B	0	1	2	3	4	5
	D	0	1	2	3	4	5
	E	0	1	2	3	4	5
	F	0	1	2	3	4	5
	G	0	1	2	3	4	5

C Havayolu işletmesi **A** havayolunu rakibi olarak görmemektedir.

C havayolu işletmesi **B** havayolunu orta derecede rakibi olarak görmektedir.

C havayolu işletmesi **D** havayolunu en önemli rakibi olarak görmektedir.

C havayolu işletmesi **E** havayolunu önemli rakibi olarak görmektedir.

C havayolu işletmesi **F** havayolunu en önemli rakibi olarak görmektedir.

C havayolu işletmesi **G** havayolunu en az öneme sahip rakibi olarak görmektedir.

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre en yükseğine (5)**, ve en **düşüğüne (1)** olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.

Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Anadolu Jet	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre** en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.

Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Atlas Global	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre** en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.

Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Borajet	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre** en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.
Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Onur Air	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre** en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.
Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Sun Express	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5
	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre en yükseğine (5)**, ve en **düşüğüne (1)** olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.
Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Pegasus	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Türk Hava Yolları	0	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki tabloda işletmenize rakip olarak gördüğünüz diğer işletmeleri **rakip olma derecelerine göre** en yükseğine (5), ve en düşüğüne (1) olmak üzere işaretleyiniz. Rakip olarak görmediğiniz işletmeler için 0 seçeneğini işaretleyiniz.

Değerlendirmeyi lütfen **Türkiye İç Hatlar Havayolu Pazarını** düşünerek yapınız.

Aynı seçeneği birden fazla havayolu işletmesi için işaretleyebilirsiniz.

	Hava Yolu İşletmeleri	Rakip Olarak Görmüyorum	En az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Az öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Orta derecede öneme sahip rakibim olarak görüyorum	Önemli rakibim olarak görüyorum	En Önemli Rakibim Olarak Görüyorum
Türk Hava Yolları	Anadolu Jet	0	1	2	3	4	5
	Onur Air	0	1	2	3	4	5
	Borajet	0	1	2	3	4	5
	Sun Express	0	1	2	3	4	5
	Atlas Global	0	1	2	3	4	5
	Pegasus	0	1	2	3	4	5

EK 3. Çalışmada Kullanılan Pazar Çiftleri ve İlgili Pazarların Herfindahl-Hirshcman Endeksi Değerleri (Pazar Çifti Bazlı ve 2012-2014 Arası)

2012 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri									
Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
ADA-ADB	5.045	ESB-BJV	5.029	AYT-ASR	8.786	YEI-ASR	10.000	EZS-ESB	10.000
ADA-ASR	10.000	ESB-BZI	10.000	AYT-BAL	6.768	YEI-AYT	4.576	EZS-GNY	10.000
ADA-AYT	4.948	ESB-CKZ	9.799	AYT-BJV	6.707	YEI-ESB	10.000	EZS-GZT	10.000
ADA-BJV	9.080	ESB-DIY	8.434	AYT-DIY	8.604	YEI-GZT	10.000	EZS-IST	8.719
ADA-DIY	10.000	ESB-DLM	5.000	AYT-DLM	10.000	YEI-IST	10.000	EZS-MSR	10.000
ADA-DNZ	10.000	ESB-EDO	10.000	AYT-DNZ	10.000	YEI-SAW	10.000	EZS-SAW	9.966
ADA-ESB	5.432	ESB-ERC	10.000	AYT-EDO	10.000	YEI-SXZ	10.000	ERC-ADB	10.000
ADA-GZT	5.401	ESB-ERZ	10.000	AYT-ERZ	10.000	YEI-SZF	10.000	ERC-ESB	10.000
ADA-HTY	8.618	ESB-EZS	10.000	AYT-ESB	9.963	YEI-TZX	10.000	ERC-IST	10.000
ADA-IST	6.200	ESB-GNY	9.939	AYT-EZS	10.000	YEI-VAN	10.000	ERC-SAW	5.774
ADA-SAW	4.780	ESB-GZT	10.000	AYT-GZP	10.000	YEI-VAS	10.000	ERZ-ADB	10.000
ADA-TJK	10.000	ESB-HTY	10.000	AYT-GZT	7.307	CKZ-DIY	10.000	ERZ-AJI	10.000
ADA-TZX	10.000	ESB-IGD	10.000	AYT-HTY	8.744	CKZ-ESB	9.841	ERZ-ASR	10.000
ADA-VAN	10.000	ESB-IST	9.998	AYT-IST	3.585	CKZ-IST	10.000	ERZ-AYT	10.000
ADA-YEI	10.000	ESB-KCM	10.000	AYT-KCO	10.000	CKZ-SAW	10.000	DIY-DLM	10.000
ADF-ESB	10.000	ESB-KCO	10.000	AYT-KYA	5.630	GKD-SAW	10.000	DIY-ESB	8.503
ADF-IST	10.000	ESB-KSY	9.970	AYT-MLX	10.000	DNZ-ADA	10.000	DIY-IST	5.142
ADF-SAW	10.000	ESB-KYA	10.000	AYT-SAW	5.024	DNZ-EZS	10.000	DIY-MQM	10.000
AJI-ESB	10.000	ESB-KZR	10.000	AYT-SZF	10.000	DNZ-IST	10.000	DIY-SAW	4.996
AJI-IST	10.000	ESB-MLX	9.980	AYT-TZX	5.633	DNZ-SAW	5.370	DIY-TZX	10.000
MZH-ERZ	10.000	ESB-MQM	10.000	AYT-VAN	9.853	DIY-ADB	7.305	EZS-ADB	9.954
MZH-ESB	10.000	ESB-MSR	10.000	AYT-YEI	4.581	DIY-AYT	8.825	EZS-AYT	10.000
MZH-IGD	10.000	ESB-MZH	10.000	EDO-AYT	10.000	DIY-CKZ	10.000	EZS-BAL	10.000
MZH-IST	10.000	ESB-SAW	4.281	EDO-ESB	9.926	DIY-DLM	10.000	EZS-DNZ	10.000
MZH-KSY	10.000	ESB-SXZ	10.000	EDO-SAW	6.954	DIY-ESB	8.503	EZS-ERZ	10.000
MZH-SAW	10.000	ESB-SZF	9.878	EDO-TEQ	10.000	DIY-IST	5.142	EZS-ESB	10.000
MZH-VAN	10.000	ESB-TEQ	10.000	BZI-ESB	10.000	DIY-MQM	10.000	EZS-GNY	10.000
ESB-ADA	5.470	ESB-TJK	10.000	BZI-SAW	10.000	DIY-SAW	4.996	EZS-GZT	10.000
ESB-ADB	5.319	ESB-TZX	9.963	BAL-ADB	9.481	DIY-TZX	10.000	EZS-IST	8.719
ESB-ADF	10.000	ESB-VAN	9.997	BAL-AYT	7.086	EZS-ADB	9.954	EZS-MSR	10.000
ESB-AJI	10.000	ESB-VAS	9.325	BAL-ESB	9.926	EZS-AYT	10.000	EZS-SAW	9.966
ESB-ASR	6.424	ESB-YEI	10.000	BAL-IST	5.084	EZS-BAL	10.000	ERC-ADB	10.000
ESB-AYT	9.963	AYT-ADA	5.032	BAL-SAW	5.186	EZS-DNZ	10.000	ERC-ESB	10.000
ESB-BAL	9.934	AYT-ADB	9.970	YEI-ADA	10.000	EZS-ERZ	10.000	ERC-IST	10.000

2012 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)

Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
ERC-SAW	5.774	IST-BAL	5.053	ADB-GNY	9.258	MLX-GNY	10.000	SAW-DIY	5.015
ERZ-ADB	10.000	IST-BJV	4.227	ADB-GZT	5.574	MLX-IST	5.113	SAW-DLM	6.462
ERZ-AJI	10.000	IST-CKZ	10.000	ADB-HTY	10.000	MLX-SAW	9.899	SAW-EDO	7.015
ERZ-ASR	10.000	IST-DIY	5.107	ADB-IST	3.007	MLX-VAS	10.000	SAW-ERC	5.937
ERZ-AYT	10.000	IST-DLM	5.801	ADB-KSY	10.000	MQM-ADB	9.469	SAW-ERZ	5.013
ERZ-ERC	10.000	IST-DNZ	10.000	ADB-MLX	10.000	MQM-ESB	10.000	SAW-ESB	4.283
ERZ-ESB	10.000	IST-ERC	10.000	ADB-MQM	9.861	MQM-IST	9.918	SAW-EZS	9.975
ERZ-IST	5.007	IST-ERZ	5.003	ADB-NAV	10.000	MQM-SAW	9.779	SAW-GKD	10.000
ERZ-SAW	5.012	IST-ESB	10.000	ADB-SAW	4.670	MQM-YEI	10.000	SAW-GNY	9.934
ERZ-TZX	6.363	IST-EZS	9.005	ADB-SZF	5.146	DLM-ADB	6.898	SAW-GZP	10.000
ERZ-VAN	4.797	IST-GNY	10.000	ADB-TZX	5.322	DLM-AYT	2.160	SAW-GZT	7.841
AOE-ADB	10.000	IST-GZT	6.671	ADB-VAN	9.967	DLM-BJV	8.313	SAW-HTY	8.194
AOE-IST	10.000	IST-HTY	10.000	KCM-ESB	10.000	DLM-DNZ	10.000	SAW-IST	7.901
AOE-SAW	7.861	IST-IGD	10.000	KCM-IST	9.994	DLM-ESB	5.000	SAW-KCM	10.000
GZT-ADA	10.000	IST-KCM	10.000	KCM-SAW	10.000	DLM-IST	5.939	SAW-KSY	10.000
GZT-ADB	5.541	IST-KSY	10.000	KSY-ADB	10.000	DLM-SAW	6.048	SAW-KYA	10.000
GZT-ADF	10.000	IST-KYA	10.000	KSY-ESB	10.000	BJV-ADA	10.000	SAW-MLX	9.875
GZT-AYT	7.356	IST-KZR	10.000	KSY-IST	10.000	BJV-ADB	4.783	SAW-MQM	9.761
GZT-ESB	10.000	IST-MLX	5.065	KSY-SAW	10.000	BJV-AYT	5.963	SAW-MZH	10.000
GZT-IST	6.657	IST-MQM	9.884	ASR-ADB	5.001	BJV-DLM	8.939	SAW-NAV	5.209
GZT-SAW	7.638	IST-MSR	10.000	ASR-AYT	8.616	BJV-ESB	5.046	SAW-ONQ	10.000
GZT-TZX	10.000	IST-MZH	10.000	ASR-DLM	10.000	BJV-IST	4.223	SAW-SXZ	10.000
GZT-VAS	10.000	IST-NAV	9.963	ASR-ESB	4.370	BJV-KCO	10.000	SAW-SZF	5.733
GZP-ADB	10.000	IST-NOP	10.000	ASR-GZT	10.000	BJV-SAW	4.570	SAW-TJK	10.000
GZP-AYT	10.000	IST-SZF	5.404	ASR-IST	10.000	MSR-ESB	10.000	SAW-TZX	5.110
GZP-SAW	10.000	IST-TZX	5.110	ASR-NAV	10.000	MSR-IST	10.000	SAW-VAN	5.137
HTY-ADA	10.000	IST-VAN	9.965	ASR-SAW	8.352	MSR-SAW	10.000	SAW-VAS	5.544
HTY-ADB	10.000	IST-VAS	10.000	ASR-TZX	5.408	NAV-ADA	10.000	SZF-ADB	5.122
HTY-AYT	8.883	IST-YEI	10.000	ASR-VAS	10.000	NAV-AYT	10.000	SZF-AYT	10.000
HTY-ESB	10.000	ADB-ADA	5.029	ASR-YEI	10.000	NAV-ESB	10.000	SZF-ERZ	10.000
HTY-IST	10.000	ADB-AOE	10.000	KCO-AYT	10.000	NAV-IST	9.964	SZF-ESB	9.898
HTY-SAW	8.233	ADB-ASR	5.000	KCO-BJV	10.000	NAV-SAW	2.555	SZF-IGD	10.000
IGD-ESB	10.000	ADB-AYT	9.948	KCO-ESB	10.000	SAW-ADA	4.837	SZF-IST	5.663
IGD-IST	10.000	ADB-BAL	9.518	KCO-TZX	6.108	SAW-ADB	4.750	SZF-KCO	10.000
IST-ADA	6.182	ADB-BJV	10.000	KYA-IST	10.000	SAW-ADF	10.000	SZF-MZH	10.000
IST-ADB	3.001	ADB-DIY	7.352	KYA-SAW	10.000	SAW-AOE	7.519	SZF-NOP	10.000
IST-ADF	10.000	ADB-DNZ	10.000	MLX-ADB	10.000	SAW-ASR	8.412	SZF-SAW	5.698
IST-AJI	10.000	ADB-ERC	10.000	MLX-ADF	10.000	SAW-AYT	5.103	SZF-TZX	3.579
IST-AOE	10.000	ADB-ERZ	10.000	MLX-AYT	10.000	SAW-BAL	5.198	SZF-YEI	5.571
IST-ASR	10.000	ADB-ESB	5.313	MLX-ESB	9.934	SAW-BJV	4.564	SXZ-ESB	10.000
IST-AYT	3.589	ADB-EZS	9.892	MLX-EZS	10.000	SAW-CKZ	10.000	SXZ-SAW	10.000

2012 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)									
Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
SXZ-YEI	10.000	GNV-ADB	8.220	TZX-ASR	5.331	TZX-SAW	5.090	VAN-YEI	10.000
NOP-IST	10.000	GNV-DIY	5.033	TZX-AYT	5.586	TZX-VAS	10.000	KZR-ESB	10.000
VAS-AOE	10.000	GNV-ESB	9.902	TZX-DIY	10.000	TZX-YEI	10.000	KZR-IST	10.000
VAS-ASR	10.000	GNV-IST	10.000	TZX-ERZ	7.758	VAN-ADA	10.000	ONQ-SAW	10.000
VAS-ESB	9.345	GNV-SAW	10.000	TZX-ESB	9.962	VAN-ADB	9.967	ONQ-TZX	10.000
VAS-GZT	10.000	TEQ-ESB	10.000	TZX-GZT	10.000	VAN-AYT	9.911		
VAS-IST	10.000	TJK-ADA	10.000	TZX-IST	5.121	VAN-ESB	9.996		
VAS-SAW	5.517	TJK-ESB	10.000	TZX-KCO	6.139	VAN-IST	9.940		
VAS-TZX	10.000	TZX-ADA	10.000	TZX-KSY	10.000	VAN-MZH	10.000		
VAS-YEI	10.000	TZX-ADB	5.352	TZX-ONQ	10.000	VAN-SAW	5.204		

2013 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri									
Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
ADA-ADB	5.058	AJ-SAW	10.000	ESB-KSY	9.954	AYT-IST	3.681	BGG-ESB	10.000
ADA-AJI	10.000	MZH-AYT	10.000	ESB-KYA	10.000	AYT-KYA	10.000	BGG-IST	10.000
ADA-AOE	10.000	MZH-IST	10.000	ESB-MLX	10.000	AYT-MLX	9.164	BGG-DNZ	10.000
ADA-ASR	5.665	MZH-KSY	10.000	ESB-MQM	10.000	AYT-MZH	10.000	YEI-ADA	9.456
ADA-AYT	4.853	MZH-SAW	10.000	ESB-MSR	9.964	AYT-NAV	10.000	YEI-ASR	10.000
ADA-BAL	10.000	MZH-VAN	10.000	ESB-SAW	3.611	AYT-SAW	5.146	YEI-AYT	5.700
ADA-BJV	7.293	ESB-ADA	5.799	ESB-SXZ	10.000	AYT-SZF	10.000	YEI-BAL	10.000
ADA-DIY	10.000	ESB-ADB	5.566	ESB-SZF	10.000	AYT-TZX	5.506	YEI-DIY	10.000
ADA-DLM	10.000	ESB-ADF	5.035	ESB-TEQ	8.555	AYT-VAN	9.661	YEI-ESB	10.000
ADA-ESB	5.741	ESB-AJI	9.988	ESB-TZX	9.876	AYT-VAS	9.354	YEI-EZS	10.000
ADA-EZS	10.000	ESB-ASR	5.161	ESB-VAN	9.973	AYT-YEI	4.612	YEI-GZT	10.000
ADA-GNY	10.000	ESB-AYT	9.930	ESB-VAS	10.000	EDO-AYT	10.000	YEI-IST	10.000
ADA-GZT	4.206	ESB-BAL	9.992	ESB-YEI	10.000	EDO-ESB	10.000	YEI-KYA	10.000
ADA-HTY	5.019	ESB-BJV	5.080	ESB-BGG	10.000	EDO-IST	10.000	YEI-SAW	9.394
ADA-IST	4.357	ESB-BZI	10.000	ESB-KFS	10.000	EDO-NAV	10.000	YEI-SZF	10.000
ADA-MQM	10.000	ESB-CKZ	10.000	ESB-NKT	10.000	EDO-SAW	4.769	YEI-TZX	7.992
ADA-SAW	6.010	ESB-DIY	9.993	AYT-ADA	4.945	EDO-TEQ	10.000	YEI-VAS	10.000
ADA-TZX	9.871	ESB-DLM	5.197	AYT-ADB	6.131	EDO-TZX	10.000	YEI-NKT	10.000
ADA-VAN	8.677	ESB-DNZ	10.000	AYT-AOE	5.883	BZI-ESB	10.000	CKZ-ESB	10.000
ADA-YEI	9.436	ESB-EDO	10.000	AYT-ASR	4.983	BZI-SAW	10.000	CKZ-SAW	10.000
ADA-NKT	10.000	ESB-ERC	10.000	AYT-BAL	9.547	BAL-ADA	10.000	GKD-SAW	10.000
ADF-ADA	10.000	ESB-ERZ	10.000	AYT-BJV	8.240	BAL-ADB	9.521	DNZ-ESB	10.000

ADF-AYT	10.000	ESB-EZS	10.000	AYT-DIY	7.511	BAL-AYT	9.910	DNZ-IST	10.000
ADF-ESB	5.022	ESB-GNY	10.000	AYT-DLM	5.110	BAL-DIY	5.017	DNZ-SAW	8.559
ADF-IST	10.000	ESB-GZT	10.000	AYT-EDO	10.000	BAL-ESB	9.979	DNZ-BGG	10.000
ADF-KCO	10.000	ESB-HTY	9.801	AYT-ERZ	10.000	BAL-IST	9.842	DIY-ADA	9.342
AJI-ADA	10.000	ESB-IGD	9.981	AYT-ESB	9.935	BAL-SAW	9.862	DIY-ADB	7.189
AJI-ADB	10.000	ESB-IST	9.995	AYT-EZS	9.745	BAL-SXZ	10.000	DIY-AYT	7.683
AJI-ESB	10.000	ESB-KCM	5.000	AYT-GZT	8.469	BAL-SZF	10.000	DIY-BAL	10.000
AJI-IST	10.000	ESB-KCO	10.000	AYT-HTY	10.000	BAL-YEI	10.000	DIY-ESB	10.000

2013 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)

Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
DIY-EZS	10.000	AOE-IST	10.000	IST-ESB	9.998	ADB-MQM	10.000	KYA-YEI	10.000
DIY-IST	5.040	AOE-SAW	10.000	IST-EZS	5.069	ADB-MSR	10.000	MLX-ADB	10.000
DIY-SAW	4.246	AOE-TZX	10.000	IST-GNY	5.626	ADB-NAV	10.000	MLX-ADF	10.000
DIY-SZF	10.000	AOE-VAS	10.000	IST-GZT	4.226	ADB-SAW	4.999	MLX-AYT	9.212
DIY-TEQ	10.000	GZT-ADB	5.219	IST-HTY	10.000	ADB-SZF	4.963	MLX-BAL	5.026
DIY-TZX	10.000	GZT-AYT	8.243	IST-IGD	10.000	ADB-TZX	5.362	MLX-DIY	3.413
DIY-VAN	10.000	GZT-ESB	9.993	IST-KCM	10.000	ADB-VAN	9.233	MLX-ESB	10.000
DIY-YEI	10.000	GZT-IST	4.226	IST-KSY	10.000	ADB-VAS	9.906	MLX-EZS	6.010
EZS-ADA	8.346	GZT-MLX	10.000	IST-KYA	10.000	ADB-NKT	10.000	MLX-GNY	5.471
EZS-ADB	10.000	GZT-SAW	6.079	IST-KZR	10.000	KCM-AYT	10.000	MLX-GZT	10.000
EZS-AOE	10.000	GZT-SZF	5.939	IST-MLX	5.028	KCM-ESB	5.002	MLX-IST	5.044
EZS-AYT	9.709	GZT-TZX	5.949	IST-MQM	10.000	KCM-IST	10.000	MLX-MQM	10.000
EZS-DIY	7.454	GZT-VAN	10.000	IST-MSR	10.000	KCM-SAW	10.000	MLX-SAW	10.000
EZS-ERZ	10.000	GZT-YEI	10.000	IST-MZH	10.000	KSY-ADB	10.000	MQM-ADA	10.000
EZS-ESB	10.000	GZP-DLM	10.000	IST-NAV	10.000	KSY-ESB	10.000	MQM-ADB	9.934
EZS-IST	5.042	GZP-SAW	10.000	IST-ONQ	10.000	KSY-IST	10.000	MQM-ASR	10.000
EZS-KSY	10.000	HTY-ADA	10.000	IST-SAW	5.648	KSY-SAW	4.459	MQM-AYT	10.000
EZS-MLX	5.027	HTY-ADB	9.686	IST-SZF	5.627	KFS-IST	10.000	MQM-DIY	5.069
EZS-MSR	6.792	HTY-AYT	10.000	IST-TZX	5.303	KFS-ESB	10.000	MQM-ESB	10.000
EZS-SAW	6.989	HTY-ESB	9.770	IST-VAN	10.000	KFS-NKT	10.000	MQM-IST	10.000
EZS-TZX	5.736	HTY-GZT	10.000	IST-VAS	10.000	ASR-ADA	10.000	MQM-MLX	10.000
EZS-VAN	8.006	HTY-IST	10.000	IST-YEI	10.000	ASR-ADB	5.031	MQM-SAW	8.251
EZS-YEI	10.000	HTY-SAW	6.936	IST-NKT	10.000	ASR-AOE	10.000	MQM-TEQ	10.000
EZS-NKT	10.000	IGD-ERZ	10.000	IST-KFS	10.000	ASR-AYT	4.549	DLM-ADA	9.022
ERC-ADB	10.000	IGD-ESB	9.972	IST-BGG	10.000	ASR-BJV	10.000	DLM-ADB	10.000
ERC-AJI	10.000	IGD-IST	10.000	IST-ISE	9.980	ASR-ESB	10.000	DLM-AYT	3.695
ERC-AYT	10.000	IGD-SAW	10.000	ADB-ADA	5.040	ASR-EZS	10.000	DLM-BJV	10.000

ERC-ESB	10.000	ISE-ASR	10.000	ADB-AJI	10.000	ASR-IST	6.188	DLM-DNZ	10.000
ERC-IST	10.000	ISE-IST	9.982	ADB-ASR	5.032	ASR-KYA	10.000	DLM-ESB	5.195
ERC-SAW	9.969	IST-ADA	4.352	ADB-AYT	6.291	ASR-MQM	10.000	DLM-GZP	10.000
ERC-VAN	10.000	IST-ADB	3.284	ADB-BAL	8.818	ASR-SAW	6.363	DLM-IST	8.148
ERZ-ADB	10.000	IST-ADF	10.000	ADB-BJV	6.354	ASR-TZX	5.056	DLM-SAW	7.821
ERZ-AJI	10.000	IST-AJI	10.000	ADB-DIY	7.230	ASR-VAN	10.000	BJV-ADA	7.941
ERZ-AYT	10.000	IST-AOE	10.000	ADB-DLM	3.825	ASR-VAS	6.005	BJV-ADB	4.351
ERZ-BJV	10.000	IST-ASR	6.195	ADB-ERC	10.000	ASR-YEI	10.000	BJV-AYT	5.013
ERZ-ERC	10.000	IST-AYT	3.678	ADB-ERZ	9.886	ASR-ISE	10.000	BJV-DLM	5.002
ERZ-ESB	10.000	IST-BAL	9.882	ADB-ESB	5.554	KCO-ADF	10.000	BJV-ERZ	10.000
ERZ-IST	5.105	IST-BJV	4.348	ADB-EZS	10.000	KCO-ESB	10.000	BJV-ESB	5.119
ERZ-KSY	10.000	IST-DIY	5.045	ADB-GNY	10.000	KCO-TZX	10.000	BJV-GZP	10.000
ERZ-SAW	8.428	IST-DLM	8.019	ADB-GZT	5.263	KYA-ASR	10.000	BJV-IST	4.409
ERZ-TZX	5.001	IST-DNZ	10.000	ADB-HTY	9.686	KYA-IST	10.000	BJV-SAW	5.666
AOE-ASR	10.000	IST-EDO	10.000	ADB-IST	3.300	KYA-SAW	6.733	MSR-ADB	10.000
AOE-AYT	5.862	IST-ERC	10.000	ADB-KSY	10.000	KYA-TZX	10.000	MSR-ESB	9.968
AOE-EZS	10.000	IST-ERZ	5.102	ADB-MLX	10.000	KYA-VAN	10.000	MSR-EZS	10.000

2013 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)									
Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
MSR-IST	10.000	SAW-HTY	6.961	SZF-KCO	10.000	GNY-TZX	10.000	TZX-ONQ	10.000
MSR-SAW	10.000	SAW-IGD	10.000	SZF-KSY	10.000	GNY-VAN	10.000	TZX-SAW	5.537
MSR-TEQ	10.000	SAW-IST	9.570	SZF-SAW	6.157	NKT-IST	10.000	TZX-SXZ	10.000
NAV-AYT	10.000	SAW-KCM	10.000	SZF-TZX	3.383	NKT-AYT	10.000	TZX-VAN	8.147
NAV-ESB	10.000	SAW-KSY	4.432	SZF-VAN	10.000	NKT-ADB	10.000	TZX-VAS	10.000
NAV-IST	10.000	SAW-KYA	6.828	SZF-VAS	5.208	NKT-ESB	10.000	TZX-YEI	8.015
NAV-SAW	10.000	SAW-KZR	10.000	SZF-YEI	10.000	NKT-SAW	5.155	VAN-ADA	9.709
NAV-VAN	10.000	SAW-MLX	9.974	SZF-NKT	10.000	NKT-SZF	10.000	VAN-ADB	9.697
NAV-YEI	10.000	SAW-MQM	8.248	SXZ-ESB	10.000	NKT-ADA	10.000	VAN-ASR	10.000
SAW-ADA	6.023	SAW-MSR	9.871	SXZ-TZX	10.000	TEQ-DIY	10.000	VAN-AYT	9.786
SAW-ADB	5.033	SAW-MZH	10.000	VAS-ADB	9.811	TEQ-ESB	8.610	VAN-DIY	5.424
SAW-AJI	10.000	SAW-NAV	10.000	VAS-AOE	10.000	TEQ-GNY	10.000	VAN-ERC	10.000
SAW-AOE	10.000	SAW-ONQ	10.000	VAS-ASR	10.000	TEQ-MQM	10.000	VAN-ESB	9.994
SAW-ASR	6.407	SAW-SZF	6.130	VAS-AYT	10.000	TEQ-MSR	10.000	VAN-EZS	10.000
SAW-AYT	5.199	SAW-TEQ	5.169	VAS-BAL	10.000	TJK-SAW	10.000	VAN-GZT	10.000
SAW-BAL	9.770	SAW-TJK	10.000	VAS-ERC	10.000	TZX-ADA	9.979	VAN-IST	10.000
SAW-BJV	5.690	SAW-TZX	5.542	VAS-ESB	10.000	TZX-ADB	5.325	VAN-KYA	10.000
SAW-BZI	10.000	SAW-VAN	3.309	VAS-IST	10.000	TZX-AJI	10.000	VAN-MLX	10.000

SAW-CKZ	10.000	SAW-VAS	5.625	VAS-SAW	5.556	TZX-AOE	10.000	VAN-SAW	3.311
SAW-DIY	4.251	SAW-YEI	10.000	VAS-TZX	10.000	TZX-ASR	5.918	VAN-SZF	10.000
SAW-DLM	7.763	SAW-NKT	6.599	VAS-VAN	10.000	TZX-AYT	5.453	VAN-TZX	10.000
SAW-DNZ	8.801	SZF-ADB	4.962	VAS-YEI	10.000	TZX-DIY	10.000	KZR-IST	10.000
SAW-EDO	4.882	SZF-AJI	10.000	GNV-ADB	10.000	TZX-ERC	10.000	KZR-SAW	10.000
SAW-ERC	10.000	SZF-AYT	10.000	GNV-DIY	6.576	TZX-ERZ	9.404	ONQ-IST	10.000
SAW-ERZ	8.463	SZF-DIY	10.000	GNV-ESB	10.000	TZX-ESB	9.858	ONQ-SAW	10.000
SAW-ESB	3.704	SZF-EDO	10.000	GNV-GZT	10.000	TZX-EZS	6.694	ONQ-TZX	10.000
SAW-EZS	7.031	SZF-ERZ	10.000	GNV-IST	5.753	TZX-GNY	10.000		
SAW-GKD	10.000	SZF-ESB	10.000	GNV-KCM	10.000	TZX-GZT	5.063		
SAW-GNY	9.921	SZF-GNY	5.001	GNV-SAW	10.000	TZX-IST	5.340		
SAW-GZP	10.000	SZF-GZT	6.304	GNV-SZF	5.556	TZX-KCO	10.000		
SAW-GZT	6.101	SZF-IST	5.670	GNV-TEQ	10.000	TZX-KSY	5.143		

2014 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri

Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
ADA-ADB	5000	ADA-GZT	5795	ADA-YEI	9673	AJI-SAW	10000	ESB-AYT	9905
ADA-AJI	10000	ADA-HTY	5082	ADF-ESB	10000	MZH-AYT	10000	ESB-BAL	9992
ADA-AYT	4044	ADA-IST	4456	ADF-IST	10000	MZH-ERZ	10000	ESB-BGG	10000
ADA-BAL	10000	ADA-KZR	10000	ADF-SAW	10000	MZH-IST	10000	ESB-BJV	5120
ADA-BGG	10000	ADA-MSR	10000	AJI-ADA	10000	MZH-SAW	10000	ESB-CKZ	10000
ADA-BJV	6042	ADA-NKT	10000	AJI-ADB	10000	ESB-ADA	7572	ESB-DIY	9641
ADA-DIY	9952	ADA-SAW	6266	AJI-AYT	10000	ESB-ADB	5470	ESB-DLM	8496
ADA-ESB	7562	ADA-TEQ	10000	AJI-ESB	10000	ESB-ADF	10000	ESB-ERZ	9970
ADA-EZS	10000	ADA-TZX	9893	AJI-ISE	10000	ESB-AJI	10000	ESB-EZS	10000
ADA-GZP	6920	ADA-VAN	8928	AJI-IST	10000	ESB-ASR	10000	ESB-GNY	10000

2014 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)

Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
ESB-GZP	9923	AYT-MLX	9116	YEI-SZF	10000	ERC-ERZ	10000	HTY-AOE	10000
ESB-GZT	9960	AYT-MSR	10000	YEI-TZX	10000	ERC-ESB	10000	HTY-AYT	10000
ESB-HTY	6955	AYT-MZH	10000	YEI-VAS	10000	ERC-EZS	10000	HTY-ESB	6845
ESB-IGD	10000	AYT-SAW	4359	CKZ-ESB	10000	ERC-IST	10000	HTY-IST	10000
ESB-ISE	10000	AYT-SZF	9889	CKZ-IST	10000	ERC-SAW	10000	HTY-SAW	6675
ESB-IST	9999	AYT-TZX	5480	CKZ-SAW	10000	ERC-VAN	5835	HTY-YEI	10000
ESB-KCM	10000	AYT-VAN	9805	DNZ-ADB	10000	ERZ-ADB	10000	IGD-ESB	10000
ESB-KCO	10000	AYT-VAS	10000	DNZ-AYT	10000	ERZ-AJI	10000	IGD-IST	10000

ESB-KSY	10000	AYT-YEI	5778	DNZ-IST	10000	ERZ-AYT	5770	IGD-SAW	8836
ESB-KYA	10000	EDO-ADB	10000	DNZ-KZR	10000	ERZ-ERC	10000	ISE-AJI	10000
ESB-MLX	10000	EDO-AYT	5382	DNZ-MQM	10000	ERZ-ESB	9968	ISE-ESB	10000
ESB-MQM	10000	EDO-ESB	9756	DNZ-SAW	10000	ERZ-GNY	10000	ISE-IST	9990
ESB-MSR	10000	EDO-IST	10000	DIY-ADA	9955	ERZ-IST	5523	ISE-MSR	10000
ESB-NKT	10000	EDO-KCM	10000	DIY-ADB	7752	ERZ-KSY	10000	IST-ADA	4444
ESB-SAW	3761	EDO-SAW	4129	DIY-AYT	8207	ERZ-MSR	10000	IST-ADB	3392
ESB-SXZ	10000	EDO-VAN	10000	DIY-BAL	10000	ERZ-SAW	5283	IST-ADF	9921
ESB-SZF	9975	EDO-YEI	5056	DIY-BJV	10000	ERZ-TZX	5363	IST-AJI	10000
ESB-TEQ	10000	BZI-IST	10000	DIY-ERZ	10000	ERZ-VAN	5304	IST-AOE	10000
ESB-TZX	9754	BZI-SAW	10000	DIY-ESB	9571	AOE-ADA	10000	IST-ASR	7926
ESB-VAN	9960	BZI-VAS	10000	DIY-EZS	10000	AOE-AYT	10000	IST-AYT	3736
ESB-VAS	5085	BAL-ADA	10000	DIY-IST	5047	AOE-BAL	10000	IST-BAL	9926
ESB-YEI	10000	BAL-ADB	9967	DIY-MQM	10000	AOE-IST	10000	IST-BGG	10000
AYT-ADA	4051	BAL-AOE	10000	DIY-NKT	10000	AOE-SAW	6506	IST-BJV	4515
AYT-ADB	6051	BAL-ASR	10000	DIY-SAW	4991	AOE-TZX	3614	IST-BZI	10000
AYT-AJI	10000	BAL-DIY	10000	DIY-TZX	10000	AOE-VAS	5015	IST-CKZ	10000
AYT-AOE	10000	BAL-ESB	9967	DIY-VAN	10000	GZT-ADA	10000	IST-DIY	5039
AYT-ASR	5152	BAL-IST	9928	DIY-YEI	10000	GZT-ADB	5505	IST-DLM	8368
AYT-BJV	5272	BAL-MSR	10000	EZS-ADA	10000	GZT-AYT	9999	IST-DNZ	10000
AYT-BJV	5272	BAL-NAV	10000	EZS-ADB	9636	GZT-ESB	9907	IST-ERC	10000
AYT-DIY	8055	BAL-SAW	9836	EZS-ASR	10000	GZT-GNY	10000	IST-ERZ	5485
AYT-DNZ	10000	BGG-ADB	10000	EZS-AYT	9374	GZT-IST	4166	IST-ESB	10000
AYT-EDO	5375	BGG-ESB	10000	EZS-BAL	10000	GZT-SAW	5620	IST-EZS	5168
AYT-ERC	10000	BGG-IST	10000	EZS-DIY	10000	GZT-TZX	10000	IST-GNY	5270
AYT-ERZ	5879	BGG-SAW	10000	EZS-EDO	10000	GZP-ADA	6499	IST-GZP	5002
AYT-ESB	9959	YEI-ADA	9847	EZS-ERC	10000	GZP-ADB	10000	IST-GZT	4177
AYT-EZS	8867	YEI-ASR	10000	EZS-ESB	9982	GZP-AYT	10000	IST-HTY	10000
AYT-GNY	10000	YEI-AYT	6276	EZS-IST	5138	GZP-BJV	10000	IST-IGD	10000
AYT-GZP	10000	YEI-DIY	10000	EZS-KSY	10000	GZP-DLM	10000	IST-ISE	10000
AYT-GZT	9919	YEI-EDO	10000	EZS-MSR	10000	GZP-ESB	9941	IST-KCM	10000
AYT-ISE	10000	YEI-ESB	10000	EZS-SAW	6138	GZP-IST	4958	IST-KFS	9966
AYT-IST	3760	YEI-GNY	10000	EZS-SZF	10000	GZP-KYA	10000	IST-KSY	10000
AYT-KCO	10000	YEI-GZT	10000	EZS-VAN	10000	GZP-SAW	9942	IST-KYA	10000
AYT-KSY	10000	YEI-IST	5314	ERC-ADB	10000	HTY-ADA	5642	IST-KZR	10000
AYT-KYA	5125	YEI-SAW	9987	ERC-AYT	10000	HTY-ADB	9870	IST-MLX	5128

2014 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)

Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
IST-MQM	10000	ADB-TZX	4964	MLX-ESB	10000	NAV-ESB	10000	SAW-TJK	10000
IST-MQM	10000	ADB-VAN	9461	MLX-EZS	6769	NAV-IST	10000	SAW-TZX	5529
IST-MSR	10000	ADB-VAS	10000	MLX-GNY	10000	NAV-SAW	10000	SAW-USQ	10000
IST-MZH	10000	KCM-ADB	10000	MLX-IST	5148	SAW-ADA	6227	SAW-VAN	4975
IST-NAV	10000	KCM-EDO	10000	MLX-KCM	10000	SAW-ADB	4586	SAW-VAS	5280
IST-NKT	10000	KCM-ESB	10000	MLX-MQM	10000	SAW-ADF	5329	SAW-YEI	6543
IST-NOP	10000	KCM-IST	10000	MLX-SAW	10000	SAW-AJI	10000	SZF-ADB	5002
IST-SAW	10000	KCM-SAW	10000	MQM-ADB	9673	SAW-AOE	5709	SZF-AYT	9879
IST-SZF	5496	KSY-ADB	10000	MQM-BAL	10000	SAW-ASR	6005	SZF-ESB	9957
IST-TJK	10000	KSY-ERZ	10000	MQM-DNZ	10000	SAW-AYT	4449	SZF-IST	5533
IST-TZX	5483	KSY-ESB	10000	MQM-ESB	10000	SAW-BAL	9451	SZF-NKT	10000
IST-VAN	10000	KSY-IGD	10000	MQM-GNY	10000	SAW-BGG	10000	SZF-NOP	10000
IST-VAS	10000	KSY-IST	10000	MQM-IST	10000	SAW-BJV	4809	SZF-SAW	5338
IST-YEI	10000	KSY-SAW	9893	MQM-NKT	5104	SAW-BZI	10000	SZF-TZX	3990
ADB-ADA	4995	KFS-IST	9967	MQM-SAW	5083	SAW-CKZ	10000	SZF-VAN	10000
ADB-AJI	8314	KFS-TZX	10000	MQM-TZX	10000	SAW-DIY	4985	SZF-VAS	5013
ADB-ASR	5018	KFS-VAN	10000	MQM-VAN	10000	SAW-DLM	6240	SZF-YEI	10000
ADB-AYT	6143	ASR-ADA	5120	DLM-ADB	6070	SAW-DNZ	10000	SXZ-ESB	10000
ADB-BAL	7421	ASR-ADB	5001	DLM-BJV	4118	SAW-EDO	4067	NOP-IST	10000
ADB-BGG	10000	ASR-AOE	10000	DLM-DNZ	10000	SAW-ERC	10000	NOP-SAW	10000
ADB-BJV	5040	ASR-AYT	4494	DLM-ESB	8517	SAW-ERZ	5250	VAS-ADB	10000
ADB-CKZ	10000	ASR-BAL	10000	DLM-IST	8524	SAW-ESB	3790	VAS-AOE	5326
ADB-DIY	7766	ASR-ESB	6712	DLM-SAW	6239	SAW-EZS	6097	VAS-BZI	10000
ADB-DLM	5252	ASR-EZS	10000	BJV-ADA	6103	SAW-GNY	9889	VAS-ESB	10000
ADB-DNZ	10000	ASR-GZT	5054	BJV-ADB	2219	SAW-GZP	9940	VAS-IST	10000
ADB-EDO	10000	ASR-IST	7965	BJV-AYT	5962	SAW-GZT	5668	VAS-ONQ	10000
ADB-ERC	10000	ASR-KYA	10000	BJV-DIY	10000	SAW-HTY	6733	VAS-SAW	5253
ADB-ERZ	9869	ASR-SAW	5923	BJV-DLM	10000	SAW-IGD	9515	VAS-SZF	10000
ADB-ESB	5462	ASR-TZX	6142	BJV-ESB	5160	SAW-ISE	10000	VAS-TZX	6304
ADB-EZS	9923	ASR-VAN	10000	BJV-IST	4553	SAW-IST	9771	VAS-VAN	10000
ADB-GNY	9797	ASR-VAS	7792	BJV-NAV	10000	SAW-KCM	10000	VAS-YEI	5302
ADB-GZT	5464	ASR-YEI	10000	BJV-SAW	4758	SAW-KCO	10000	GNV-ADB	9877
ADB-HTY	10000	KCO-AYT	10000	BJV-VAN	10000	SAW-KSY	9978	GNV-AYT	10000
ADB-IST	3413	KCO-ESB	10000	MSR-ADB	10000	SAW-KYA	6117	GNV-ESB	10000
ADB-KCM	10000	KYA-ADB	10000	MSR-AYT	10000	SAW-KZR	10000	GNV-IST	5332

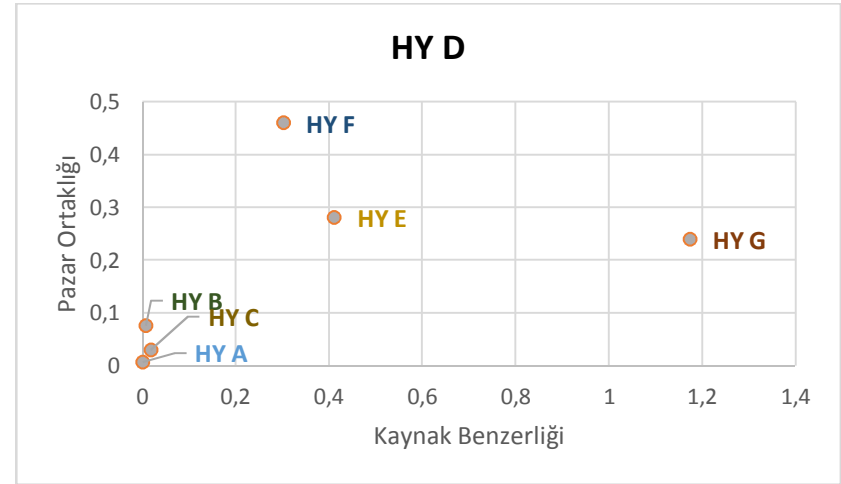
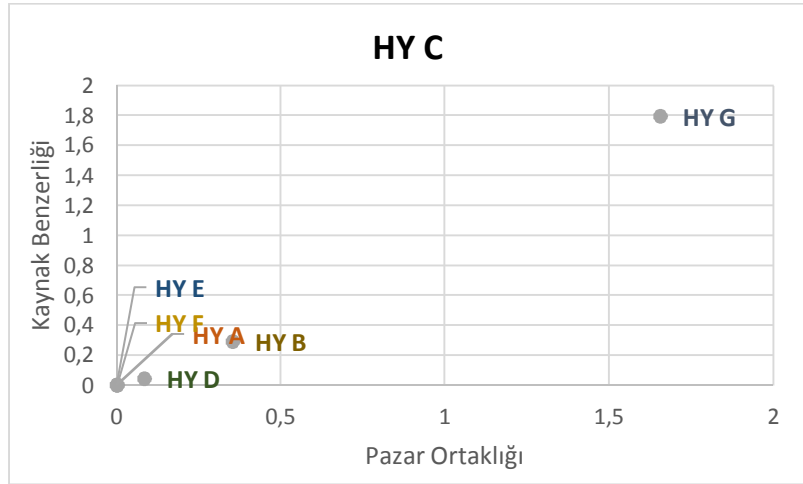
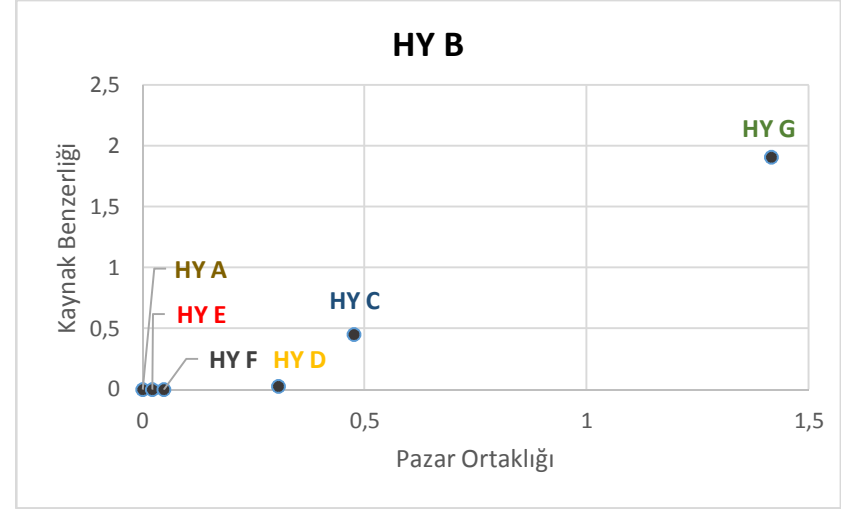
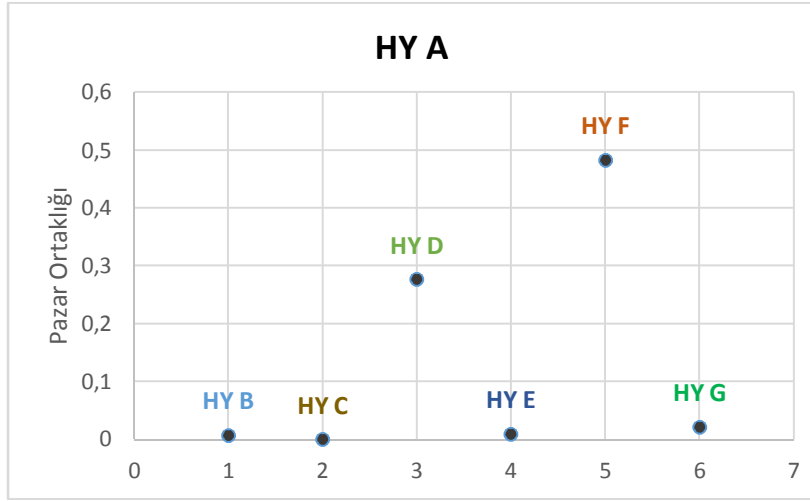
ADB-KSY	9904	KYA-IST	10000	MSR-ESB	10000	SAW-MLX	10000	GNY-SAW	9935
ADB-KYA	10000	KYA-SAW	6054	MSR-ISE	10000	SAW-MQM	5083	NKT-ADA	10000
ADB-MLX	10000	KYA-TZX	10000	MSR-IST	10000	SAW-MSR	9420	NKT-ADB	6530
ADB-MQM	9718	MLX-ADA	10000	MSR-SAW	9828	SAW-MZH	10000	NKT-AYT	10000
ADB-MSR	10000	MLX-ADB	10000	MSR-VAN	5308	SAW-NAV	9837	NKT-DIY	10000
ADB-NKT	8861	MLX-ADF	10000	NAV-AYT	10000	SAW-NKT	8089	NKT-ESB	9984
ADB-SAW	4584	MLX-AYT	9498	NAV-BAL	10000	SAW-NOP	10000	NKT-IST	10000
ADB-SZF	5001	MLX-DIY	10000	NAV-BJV	10000	SAW-SZF	5357	NKT-SAW	7869

2014 Pazar Çifti Bazlı HHI Değerleri (Devamı)									
Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI	Pazar Çifti	HHI
NKT-SZF	10000	TZX-ASR	8108	TZX-KFS	10000	USQ-SAW	10000	VAN-EZS	10000
TEQ-ADA	10000	TZX-AYT	5397	TZX-KSY	10000	VAN-ADA	9705	VAN-IST	10000
TEQ-ESB	10000	TZX-DIY	10000	TZX-KYA	6405	VAN-ADB	9743	VAN-SAW	4980
TEQ-IST	10000	TZX-ERC	10000	TZX-MQM	10000	VAN-ASR	10000	VAN-SZF	10000
TEQ-SAW	5240	TZX-ERZ	10000	TZX-SAW	5537	VAN-AYT	9874	VAN-TZX	10000
TJK-SAW	10000	TZX-ESB	9764	TZX-SZF	5096	VAN-DIY	10000	VAN-VAS	10000
TZX-ADA	9895	TZX-EZS	10000	TZX-VAN	10000	VAN-DNZ	10000	KZR-ADA	10000
TZX-ADB	4949	TZX-GZT	10000	TZX-VAS	6470	VAN-ERZ	10000	KZR-IST	10000
TZX-AOE	3705	TZX-IST	5533	TZX-YEI	10000	VAN-ESB	9959		

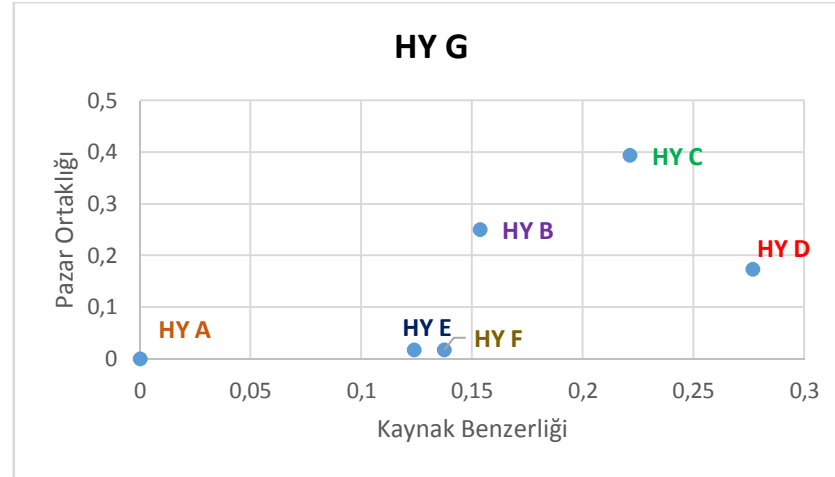
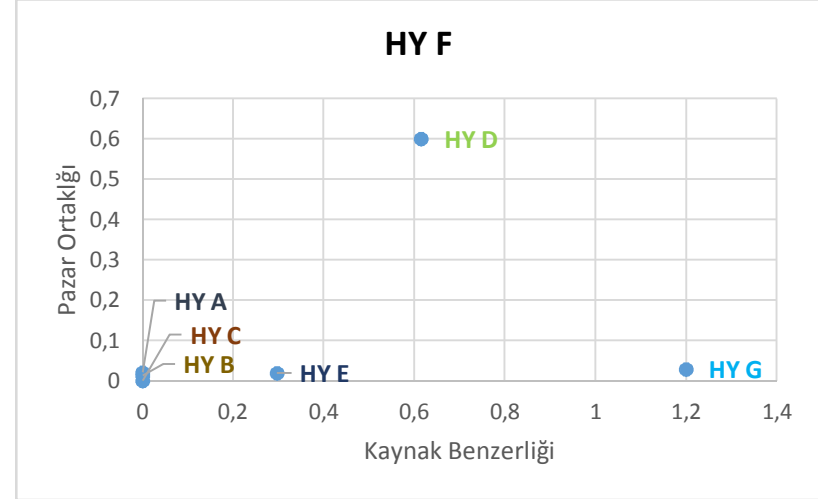
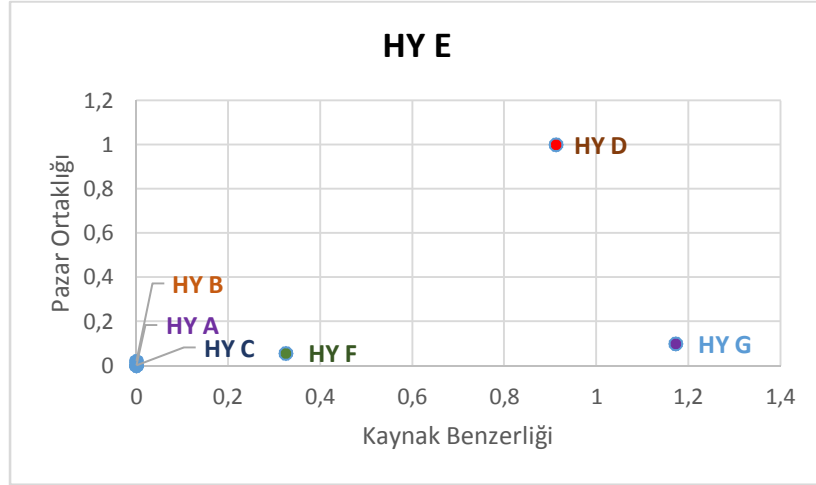
EK 4. Havalimanlarının IATA Kodları

IATA Kodu	Havalimanı Adı	IATA Kodu	Havalimanı Adı
ADA	Adana Şakirpaşa Havalimanı	ADB	İzmir Adnan Menderes Havalimanı
ADF	Adıyaman Havalimanı	KCM	Kahramanmaraş Havalimanı
AJI	Ağrı Havalimanı	KSY	Kars Harakani Havalimanı
MZH	Amasya Merzifon Havalimanı	KFS	Kastamonu Havalimanı
ESB	Ankara Esenboğa Havalimanı	ASR	Kayseri Erkilet Havalimanı
AYT	Antalya Havalimanı	KCO	Kocaeli Cengiz Topel Havalimanı
EDO	Balıkesir Kocaseyit Havalimanı	KYA	Konya Havalimanı
BZI	Balıkesir Merkez Havalimanı	MLX	Malatya Erhaç Havalimanı
BAL	Batman Havalimanı	MQM	Mardin Havalimanı
BGG	Bingöl Havalimanı	DLM	Muğla Dalaman Havalimanı
YEI	Bursa Yenişehir Havalimanı	BJV	Muğla Milas-Bodrum Havalimanı
CKZ	Çanakkale Havalimanı	MSR	Muş Havalimanı
GKD	Çanakkale Gökçeada Havalimanı	NAV	Nevşehir Kapadokya Havalimanı
DNZ	Denizli Çardak Havalimanı	SZF	Samsun Çarşamba Havalimanı
DIY	Diyarbakır Havalimanı	SXZ	Siirt Havalimanı
ELZ	Elazığ Havalimanı	NOP	Sinop Havalimanı
ERC	Erzincan Havalimanı	VAS	Sivas Nuri Demirağ Havalimanı
ERZ	Erzurum Havalimanı	GNY	Şanlıurfa GAP Havalimanı
AOE	Eskişehir Anadolu Havalimanı	NKT	Şırnak Şerafettin Elçi Havalimanı
GZT	Gaziantep Havalimanı	TEQ	Tekirdağ Çorlu Havalimanı
GZP	Gazipaşa Alanya Havalimanı	TJK	Tokat Havalimanı
HTY	Hatay Havalimanı	TZX	Trabzon Havalimanı
IGD	Iğdır Havalimanı	USQ	Uşak Havalimanı
ISE	Isparta Süleyman Demirel Havalimanı	VAN	Van Ferit Melen Havalimanı
IST	İstanbul Atatürk Havalimanı	KZR	Kütahya Zafer Havalimanı
SAW	İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı	ONQ	Zonguldak Çaycuma Havalimanı

EK 5. Rakip Haritaları



EK 5 Rakip Haritaları (Devamı)



EK 6. Pazar ortaklığı ve Kaynak Benzerliği Hesaplamalarında Kullanılan Makro

```
Microsoft Visual Basic for Applications - MAKRO_Completed_resource_similarity_dyad.xlsm - [Module1 (Code)]
Project - VBAProject
Sub asd()
Worksheets("veri").Activate
Dim y As Integer
y = Range(Cells(1, 2), Cells(1, 2).End(xlToRight)).Columns.Count
Dim x As Integer
x = Range(Cells(2, 1), Cells(2, 1).End(xlDown)).Rows.Count
Dim kb As Double
Dim a As Double
Dim b As Double
Dim c As Double
Dim d As Double
Dim kbseri As Variant
ReDim kbseri(x, x)
Dim kbtseri As Variant
ReDim kbtseri(x, x)

For i = 1 To x
For j = 1 To y

If Cells(i + 1, j + 1) <> Empty Then

For Z = 1 To x

If Cells(Z + 1, j + 1) <> Empty And i > Z Then
a = Worksheets("veri").Cells(i + 1, j + 1).Value
b = Worksheets("veri").Cells(i + 1, y + 2).Value
c = Worksheets("veri").Cells(Z + 1, j + 1).Value
d = Worksheets("veri").Cells(x + 2, j + 1).Value
kb = (a / b) * (c / d)

If kbtseri(i, Z) = Empty Or kbtseri(i, Z) = Null Then
kbtseri(i, Z) = kb

Else
kbtseri(i, Z) = kb + kbtseri(i, Z)
End If

End If

Next

End If

Next

End If

Next

Next

For i = 1 To x
For j = 1 To x

Worksheets("sonuc").Cells(i + 1, j + 1) = kbseri(i, j)

For i = 1 To x
For j = 1 To x

If kbtseri(i, j) <> Null Or kbtseri(i, j) <> Empty Then
Worksheets("sonuc").Cells(i + 1, j + 1) = kbtseri(i, j)
End If

Next

Next

Worksheets("sonuc").Activate

End Sub
```

EK 7. Resmi Otoriteden Alınan İzin Belgeleri



T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 41924555-399/2175
Konu :

Tarih: 17/11/2015

Sayın Mehmet YAŞAR

İLGİ: 15/0/2015 tarihli dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğünden istenilen bilgiler yazımız ek.nde sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Yrd.Doç.Dr S ~~Fatih~~ ERSTAKOĞLU
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Resmi Yazı
- 2- Örnek Veri
- 3- Veri Tabloları CD (1 ADET)

Ek 7 Resmi Otoriteden Alınan İzin Belgeleri (Devamı)



DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : 72626469-042-E.101966
Konu : Veri Talebi

03/11/2015

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İlgi : T.C. Anadolu Üniv. Rektörlüğü'nün 20.10.2015 tarihli ve 41924959-399/2044-127516 sayılı yazısı.

İlgi' de kayıtlı yazı ile Enstitünüz Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans yapmakta olan Mehmet YAŞAR' ın yüksek lisans tezi kapsamında kullanılmak üzere talep edilen istatistikî bilgiler hazırlanarak ekte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini arz ederiz.

[E-İmzalıdır.]

Kemal Zafer TOPUZ
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı

Funda OCAK
Genel Müdür Yardımcısı

- Ek:
1 - Örnek Veri (1 sayfa)
2 - Veri Tabloları CD (1 adet)

K. Tarihi	17.11.2015
D. No	101966
S. No	3295


Güvenli Elektronik İmza
Aslıhan Aydın
Ahmet ESEN
Şef

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır.
Evrak doğrulama adresi: <http://ehys.dhmi.gov.tr/?E=6PSX007P7V31>

Mevlana Bulvarı No:32 06330 Yenimahalle/ANKARA
Telefon No: 0 312 204 20 00 Faks No: 0312-2123917
e-Posta: meltem.dogeroğlu@dhmi.gov.tr İnternet Adresi: www.dhmi.gov.tr

Bilgi için: Meltem DÖĞEROĞLU
İstatistikçi
Telefon No: 0 312 204 20 00

EK 8. Denklemler Listesi

	<u>Sayfa</u>
Denklem 1.1. CR4 Yoğunlaşma Endeksi Denklemi.....	29
Denklem 1.2. HHI Yoğunlaşma Endeksi Denklemi.....	29
Denklem 2.1. Pazar Ortaklığı Denklemi.....	69
Denklem 2.2. Pazar Ortaklığı Örnek Denklemi.....	70
Denklem 2.3. Kaynak Benzerliği Denklemi.....	70
Denklem 2.4. HHI Yoğunlaşma Endeksi Örnek Denklemi.....	71
Denklem 3.1. Genel Regresyon Modeli Denklemi.....	114