

**EĞİTİM**  
yayınevi

# STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARI VE İŞLEM MALİYETLERİ



Dr. Fatih BIYIKLI, Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA



# STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARI VE İŞLEM MALİYETLERİ

Dr. Fatih BIYIKLI, Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

**EĞİTİM**  
yayınevi

## STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARI VE İŞLEM MALİYETLERİ

Dr. Fatih BİYİKLİ, Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Koordinatörü:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 47830

**E-ISBN:** 978-625-6552-06-7

1. Baskı, Eylül 2023

### Kütüphane Kimlik Kartı

## STRATEJİK HAVAYOLU İTTİFAKLARI VE İŞLEM MALİYETLERİ

Dr. Fatih Biyıklı, Prof. Dr. Belkis Özkara

131 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6552-06-7

Bu çalışma "Stratejik İşbirliklerinin İşlem Maliyetleri Üzerine Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**

yayınevi

**Yayınevi Türkiye Ofis:** İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42  
bilgi@egitimyayinevi.com

**Yayınevi Amerika Ofis:** New York: Eğitim Publishing Group, Inc. P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye  
sevkiyat@egitimyayinevi.com

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye  
+90 332 499 90 00  
bilgi@egitimkitabevi.com

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr

+90 537 512 43 00

bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**  
İnternetteki kitaplarınız

## İÇİNDEKİLER

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	5
GİRİŞ.....	6

### BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ

1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ.....	10
1.1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TANIMI .....	11
1.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN NEDENLERİ .....	12
1.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ALTINDA YATAN TEMEL FELSEFE VE İLGİLİ TEORİLER .....	14
1.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÇEŞİTLERİ .....	15
1.5. İŞBİRLİĞİ STRATEJİSİ OLUŞTURMA .....	17
1.6. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN POTANSİYEL FAYDALARI .....	18
1.7. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN POTANSİYEL MALİYETLERİ .....	19
1.8. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISIZLIKLARI.....	20
2. İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ VE GELİŞİMİ.....	21
2.1. DİKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ .....	25
2.2. SÖZLEŞMESEL ÖNLEMLER.....	26
2.3. İTİBAR .....	28
2.4. İNFORMEL ANLAŞMALAR .....	29
2.5. İŞLEM MALİYETLERİNDE YÖNETİŞİM .....	30
2.6. TAMAMLAYICI KAYNAKLAR.....	31
2.7. FIRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ .....	32
2.8. KOORDİNASYON MALİYETLERİ .....	32
2.8.1. Belirsizlik .....	33
2.8.2. Varlık Özgünlüğü.....	34
3. İŞLEM MALİYETLERİ VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ İLİŞKİSİ .....	34
3.1. FIRSATÇI DAVRANIŞLA İŞBİRLİĞİ ÇIKTISI İLİŞKİSİ .....	37
3.2. FIRSATÇI DAVRANIŞLA İLGİLİ FAKTÖRLER .....	37
3.2.1. Özsermaye Kontrolü .....	37
3.2.2. Sözleşmesel Önlemler .....	38
3.2.3. Partner Güvenilirliği.....	38
3.2.4. Kaynak Tahsisi ve Yıpranma Tehlikesi .....	39
3.3. İŞBİRLİKLERİNDE DEĞER OLUŞTURMA VE İŞLEM MALİYETLERİ .....	40

### İKİNCİ BÖLÜM HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL SÜRECİ.....	43
2. YASAL VE KURUMSAL DÜZENLEMELER.....	47
2.1. PARIS KONVANSİYONU, ŞİKAGO REJİMİ VE HAVAYOLU HİZMET ANLAŞMALAR (ASAs) .....	47
2.2. BÖLGESEL VE ÇOKLU LİBERALİZASYON (SERBESTLEŞME).....	48
2.3. SERBESTLEŞMENİN HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ; İŞBİRLİĞİ GELİŞİMİ VE AÇIK GÖKYÜZÜ SÜRECİNDE SERBESTLEŞME TRENDİ .....	50

2.4. MEVCUT HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ÇERÇEVESİ VE REGÜLASYONLARIN ULUSLARARASI KOORDİNASYONU .....	52
3. HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNDEKİ GENEL PROBLEMLER .....	55
3.1. DEVLET MÜDAHALESİ .....	55
3.2. KONTROL EDİLEMİYEN KRİTİK FAKTÖRLER .....	57
3.3. RİSK VE BELİRSİZLİK .....	58
4. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN FAYDALARININ İKTİSADİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ .....	59
4.1. ÖLÇEK EKONOMİLERİ .....	60
4.2. KAPSAM EKONOMİLERİ .....	61
5. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNE GENEL BAKIŞ .....	61
5.1. İŞBİRLİĞİ ENTEGRASYONUNUN DERECELERİ .....	63
5.1.1. İşbirliklerindeki Katmanlar .....	64
5.2. İKİLİ VE ÇOKLU İŞBİRLİKLERİNİN AYRIMI .....	66
5.3. YATAY, DİKEY VE DIŞSAL İŞBİRLİKLERİ .....	67
5.4. KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ GRUPLARI .....	68
5.4.1. Star Alliance .....	72
5.4.2. OneWorld .....	74
5.4.3. SkyTeam .....	75
6. STRATEJİK HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ VE İŞLEM MALİYETLERİ İLİŞKİSİ: KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	76

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN İŞLEM MALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. AMAÇ VE ÖNEM .....	87
2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	87
3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	89
4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	90
5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	91
6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR .....	92
6.1. PLS-YEM .....	92
6.1.1. PLS-YEM İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	93
6.1.2. PLS-YEM Güvenilirlik ve Geçerlilik .....	94
6.1.3. Yeniden Örnekleme Testi .....	96
6.1.4. Varyans Artırcı Faktör Değerleri (VIF) .....	97
6.1.5. Yol Analizi .....	98
6.1.6. Model Uyum Endekleri .....	99
6.2. SPSS ANALİZİ .....	100
6.2.1. Ortak Girişim ile Fırsatçı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi .....	100
6.2.2. İşbirliği Yaşı ile Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı (Başarı) Arasındaki İlişkiye Yönelik One Way Anova Testi .....	102
6.2.3. Sözleşmesel Önlemler ve Varlık Özgünlüğünün, Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı Değişkenleriyle İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	104
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	108
KAYNAKÇA .....	114

## SİMGELEK VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AM General:** Amerikan Motor General  
**ASA:** Airline Service Agreements  
**AR-GE:** Araştırma Geliştirme  
**AVE:** Average Variance Extracted  
**BA:** British Airways  
**CR:** Composite Reliability  
**COVID-19:** Coronavirus Disease  
**ECAC:** European Civil Aviation Conference  
**GM:** General Motor  
**HTMT:** Heterotrait-Monotrait Ratio  
**IATA:** International Air Transportation Association  
**ICAO:** International Civil Aviation Organization  
**İMY:** İşlem Maliyetleri Yaklaşımı  
**KLM:** Koninklijke Luchtvaart Maatschappij  
**NFI:** Normed Fit Index  
**NNFI:** Non-normed Fit Index  
**PLS-YEM:** Partial Least Square Yapısal Eşitlik Modellemesi  
**RMSE:** Root Mean Squared Error  
**RMStheta:** Root Mean Square Residual Covariance  
**SARS:** Severe Acute Respiratory Syndrome  
**SAS:** Scandinavian Airline Sysyems  
**SPSS:** Statistical Package for Social Sciences  
**US DOT:** United States Department of Transportation  
**SRMR:** Standardized Root Mean Square Residual  
**THY:** Türk Hava Yolları  
**TUİK:** Türkiye İstatistik Kurumu  
**VIF:** Variance Increasing Factor

## GİRİŞ

Stratejik işbirliği kurma son dönemde firmalar, rakipler ve hatta tedarik zincirinde yer alan üyeler arasında oldukça yaygın hâle gelmiş bir büyüme trendi konumundadır. Bu yüzden bir firmayı başka bir firma ile işbirliği kurmaya iten sebepler araştırmacılar için son 20 yılda oldukça ilgi çekici bir konu haline gelmiştir. Farklı sektörlerde firmalar arası işbirliği anlaşmalarına yönelik birçok ampirik araştırma yapılmış olup bu araştırmalarla birlikte firmaların farklı operasyonel düzeylerde işbirliği kurmasının önü açılmıştır.

Uluslararası havacılık sektörü ülkeler arası mal/hizmet değişimini sağlayan, ekonomik ilişkileri kuran ve dünya ekonomisinin gelişmesinde kritik rol oynayan bir sektördür. Başta Avrupa ve Amerika olmak üzere dünyanın farklı kıtalarında ortaya çıkan havacılık sektörünün serbestleşmesiyle birlikte, rekabet ve müşteri oryantasyonu açısından yeni bir döneme girilmiştir. Bu durum havayolu şirketlerinin hayatta kalabilmeleri için büyüme ve rekabet stratejilerini gözden geçirmelerine yol açmıştır. Büyüme ve rekabet stratejileri yalnızca maliyet azaltımına yönelik adımları değil, aynı zamanda diğer havayolu şirketleriyle işbirliği kurmayı da kapsayan gelir yönetimi araçlarını da içermektedir. Bu nedenle havayolu firmaları uçuş kısıtlamalarından kurtulmak ve uçuş ağlarını genişletmek için diğer firmalarla iki taraflı işbirliği anlaşmaları yapmak zorunda kaldılar.

Havayolu firmaları, işbirlikleri küresel hizmet ağlarını genişleterek yeni piyasalara girmek için kullanmaktadır. Bununla birlikte ortak uçuş programlarıyla da tek başlarına uçtuklarında kârsız olan rotalarda artık daha kârlı uçuşlar gerçekleştirebilmektedir. Diğer taraftan yolcular da, artan hizmet ağlarıyla birlikte seyahat maliyetlerini düşürmekte ve daha iyi hizmeti daha ucuza alabilmektedir. Ayrıca kurulan işbirlikleriyle birlikte yapılan ortak pazarlama, bakım onarım, yer hizmetleri, eğitim, bilgisayar rezervasyon sistemleri gibi anlaşmalarla ölçek ekonomilerinden faydalanılarak operasyonel maliyetlerin minimize edilmesi sağlanmaktadır. Bu yüzden havayolu işbirliklerinin temel amacı, partner firmaların rekabet pozisyonlarının artırılarak işbirliğine dahil olan her bir firmanın daha yüksek kârlılığa ulaşmasını sağlamaktır.

Son yıllarda iki ya da daha fazla firmanın farklı stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturdukları işbirlikleri konusunda birçok deneysel ve kavramsal çalışmalar yapılmış ve bu alan yazarların ilgisini çekmeyi başarmıştır. Stratejik işbirlikleri karşılıklı stratejik hedefleri gerçekleştirmek üzere firmalar arası işbirliği anlaşmaları şeklinde tanımlanabilir. Stratejik işbirliklerinin popüler formları ortak yatırım anlaşmaları, araştırma ve geliştirme yatırım anlaşmaları, ortak pazarlama anlaşmaları, alıcı-tedarikçi anlaşmaları olarak sıralanabilir (Das ve Teng, 2000a).

Alanda işbirliği yapıları üzerine yoğunlaşan erken dönem çalışmalarının

ardından ikinci dalga çalışmaları stratejik işbirliklerinin sonuçları üzerine yoğunlaşmıştır. Ne yazık ki stratejik işbirliklerinin çıktıları üzerine yapılan çalışmalar belli bir çerçevede birleşme konusunda başarısız olmuşlardır. Bunun sonucunda alanyazında işbirliklerinin yapılarına yönelik fazlaca bilgi olmasına rağmen işbirliklerinin doğası ve sonuçlarına etki eden faktörler hakkında çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

Bununla beraber işbirliği çıktılarına ilişkin kavramlar hakkında bazı çıkarımlar yapılmıştır. İlk olarak işbirliklerinin birçoğu ortak stratejik hedeflere ulaşılması noktasında başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Das ve Teng, 1999). Bu gerçekliğe rağmen işbirlikleri temel yetkinliklerin dengelenmesi, yeni piyasalara giriş, piyasadaki mevcut durumun korunması ya da yeni bir stratejik yetkinlik kazanma açısından artan bir şekilde popüler hale gelmektedir. İkinci olarak işbirliklerinin algısal ölçütü gerçek performans ölçütlerinden daha ön planda olmakta, bu durum performans kavramının birçok işbirliğinde nesnel, çok yönlü ve finans odaklı olmasından kaynaklanmaktadır (Geringer ve Hebert, 1991). Üçüncü olarak işlem maliyeti bakış açısı işbirliği çıktılarını ölçme açısından yaygın bir araç olarak kullanılmış ve bu durum birkaç yeni perspektif getirmiştir. Örneğin, Noordewier vd., (1990) işlem maliyeti bakış açısının işbirliği çıktısını tahmin etme noktasında yararlı bir çerçeve oluşturduğunu göstermiştir fakat bu tahmin yalnızca belirsizlik ortamının çok yüksek olduğu durumlarda geçerlidir. Bunun ötesinde işlem maliyetleri üzerine yapılan başka çalışmalar kontrol mekanizmalarının ve güven ilişkisinin işbirliği çıktısına doğrudan etki eden temel faktörler olduğunu ifade etmişlerdir (Bucklin ve Sengupta, 1993; Mjoen ve Tallman, 1997; Parkhe, 1993; Yan ve Gray, 1994).

Bu ilerlemeye rağmen işlem maliyetleri ve işbirliği çıktılarları arasındaki ilişkiye yönelik analiz yapma noktasında çok önemli boşluklar göze çarpmaktadır. İlk olarak işlem maliyeti perspektifi içerisinde işbirliği çıktılarının operasyonelleşmesi ciddi farklılıklar göstermektedir. Literatür incelendiğinde işbirliği çıktılarını muhasebe ölçütleri, piyasa temelli ölçütler, operasyonel etkinlik ölçütleri ve algısal tatmin ölçütleri gibi birçok alanla ilişkilendirilmiştir. Bu çeşitlilik işbirliği çıktılarını üzerine niçin ortak bir çerçeve getirilemediğini de açıklamaktadır. Bu çalışmada işbirliği çıktılarını olabildiği kadar geniş ölçütler dahil edilerek işbirliği çıktılarının en iyi şekilde karakterize edilmesi hedeflenmiştir.

İkinci olarak işbirliği çıktılarını üzerine yapılan çalışmalar partnerliğin yalnızca bir yönü üzerine yoğunlaşmış ve işbirliği çıktılarını ile buna ilişkin faktörleri bütüncül bir yaklaşımla inceleyen yalnızca iki çalışma yapılmıştır (Jennings vd., 2000; Yan ve Gray, 1994). Bu nitel çalışmaların bakış açıları da sistematik bir şekilde test edilmemiştir. Bu yüzden ortaya çıkan metodolojik kısıt sonuçların çarpıklaşmasına yol açmaktadır. Bu çalışma stratejik



işbirliklerindeki partner firmaların tamamının bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesini hedeflemektedir.

Üçüncü olarak güven ve kontrol mekanizmalarının açık bir şekilde işbirliği çıktılarını etkileyen önemli faktörler (Das ve Teng, 1998, 2000a, 2001) oldukları belirtilmiş olsada bunların işbirliği çıktısı üzerine ortak etkisi ampirik olarak çalışılmamıştır. Örneğin; Mjoen ve Tallman (1997) uygun kontrol mekanizmalarının en önemli faktör olduğunu tartışmış, Saxton (1997) ise güven ilişkilerinin en önemli faktör olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte Yan ve Gray (1994) güvenin kontrol-performans ilişkisinde moderatör etkisine sahip olduğunu belirtmiş, Parkhe (1993) ise kontrol mekanizmasının işbirliklerinin erken döneminde, güvenin ise daha sonraki dönemlerde önemli olduğunu vurgulamıştır. Lui ve Ngo (2004) hem güven hem de kontrol mekanizmasının önemli olduğunu fakat kontrol mekanizmasının sözleşmesel önlemleri inceleme noktasında kısıtlı olduğunu ve ortak yatırım olmayan işbirliği türleriyle sınırlı kaldığını ifade etmiştir. Açık bir şekilde görülmektedir ki güven ve kontrol mekanizmalarının hem ortak girişimli hem de ortak girişim şeklinde olmayan işbirliklerine olan etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmemiştir.

İşbirlikleri özellikle hizmet sektöründe yoğun olarak kullanılan stratejik yapılarıdır. Örneğin; havayolu firmalarının partnerlik kurarak havayolu endüstrisinde oluşturdukları küresel işbirlikleri (McCartney, 2004), bankaların veri işleme şirketleriyle yaptıkları sözleşmeler sonucunda önerdikleri yeni finansal hizmetler (Adams, 2004) ve telekomünikasyon firmalarının oluşturduğu hizmet işbirlikleri (Naomi ve Gichoya, 2014) bu işbirliklerine örnek olarak verilebilir. Ancak önceki çalışmalara bakıldığında daha çok üretim sektöründe çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar göstermektedir ki stratejik konular ve faktörler hizmet sektöründe temel farklılıklar içermektedir (Apte vd., 1999; Judge ve Ryman, 2001; Troy ve Schein, 1995). Dolayısıyla daha önce üretim sektöründe yapılan çalışmaların sonuçlarının hizmet sektöründe de tutarlılık gösterip göstermeyeceği bilinmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada güven, kontrol mekanizması ve ortak girişim işbirliklerinin, işbirliği çıktılarının etkisi kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Havayolu endüstrisinde oluşturulan stratejik havayolu işbirliklerinin pozitif ve negatif etkileri üzerine birçok ampirik çalışma yapılmasına rağmen havayolu işbirliklerinin oluşturduğu işlem maliyetleri üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı küresel stratejik havayolu işbirliklerinin işlem maliyetleri üzerine etkisini ampirik olarak bulmaktır.

Bu çalışma üç kısımdan oluşmaktadır. Giriş bölümünü takiben birinci bölümde stratejik işbirlikleri terminolojisi, işlem maliyeti terminolojisi, ve stratejik işbirliklerinin işlem maliyetlerine etkisi ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise havacılık sektörünün tarihsel gelişimi, yapısal özellikleri

ve küresel havayolu işbirlikleri detaylı bir şekilde ele alınarak sonrasında küresel havayolu işbirliklerinin işlem maliyetleri ile ilişkisinin temel alındığı literatür çalışmalarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışmanın metodolojisi, amacı, kapsamı ve bulguları tartışılmış olup bulguların literatürle ne ölçüde benzerlik gösterdiği ortaya konularak daha sonraki çalışmalarda ne tür boşluklar olduğu saptanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ

---

Çalışmanın temel değişkenlerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapmadan önce her iki kavramla ilgili bahsedilecek konuları belirtmek uygun olacaktır. Bu bölümde öncelikle stratejik işbirliklerinin tanımı, nedenleri, stratejik işbirliklerinin altında yatan temel felsefe ve ilgili teoriler, stratejik işbirliklerinin çeşitleri, işbirliği stratejisi oluşturma, işbirliklerinin potansiyel faydaları ve maliyetleri ve işbirliklerinin başarısızlıklarına değinilecek olup daha sonra ise işlem maliyeti teorisinin tarihi ve gelişimini takiben işlem maliyetlerini etkileyen unsurlar ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır. Birinci bölümün son kısmında ise stratejik işbirlikleriyle işlem maliyetleri arasındaki ilişkiye yönelik kuramsal açıklamalar yer alacaktır.

#### 1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ

Stratejik işbirlikleri işletme dünyasında her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Firmalar rekabet avantajı yaratmak için ellerindeki mevcut varlık ve kapasiteleri bir araya getirmekte ve stratejik işbirlikleri oluşturmaktadırlar. Stratejik işbirlikleri kaynak paylaşımı ve öğrenmenin temel yapı taşı olarak kabul edildiği ve rekabet ortamının çok yoğun olduğu günümüz iş dünyasında rekabet avantajı oluşturmak için kullanılan önemli bir araçtır (Ireland vd., 2002). Rekabet avantajı oluşturmak bir firmanın tek başına başarabileceği bir yapı değildir. Çünkü günümüz dinamik rekabet ortamında gerekli tüm bilgi, yetenek, inovasyon ve girişimcilik kapasitesinin tek bir firmada buluşması neredeyse imkansızdır. Firmalar arası ilişkiler kaynak ve kapasitelerin paylaşımı için bir fırsat oluşturmakta, aynı zamanda yeni rekabet avantajları oluşturmak için de ek kaynak ve kapasiteleri geliştirmek adına birlikte çalışmaya imkan tanımaktadır (Kuratku vd., 2001). Her yıl

firmalar arasında tahmin edilemeyecek kadar fazla sayıda stratejik işbirlikleri kurulmakta ve bu işbirlikleri ekonomik faaliyetler, teknoloji ve küreselleşme gibi faktörlerin yoğun ve hızlı bir şekilde değişmesine mantıklı ve zamanında çözümler üreterek hem günümüz ekonomik sisteminde rekabetçi kalabilmek hem de gelecek için hazırlıklı olabilmek için planlanmaktadır (Doz ve Hamel 1998).

Birçok firma özellikle de global olanlar çoklu stratejik işbirlikleri kurmaktadır. Örneğin; General Motors Honda ile içten yanmalı enerji sistemleri üzerine, Toyota ile gelişmiş çalıştırma sistemleri üzerine, Renault ile Avrupa piyasası için orta ve ağır hizmet tipi minibüs üzerine, AM general ile Hummer tipi araçların marka ve dağıtım hakları üzerine birçok işbirliği kurmuştur (Dallas Morning News, 2002). Lockheed Martin savunma sanayi üzerine yoğunlaşmış, 250 şirketi bir araya getirerek gelişmiş savunma teknolojileri oluşturmak adına işbirliği yapmıştır (Martin, 2002).

Genellikle stratejik işbirliğinin başarısı tüm partnerlerin işbirliği davranışı göstermesine göre şekillenir. İşbirliği başarısı problem çözümüne aktif katılım, güvenilirlik gibi birkaç faktöre bağlıdır; değer yaratmak için firmaların sahip olduğu kaynak ve yetkinlikler bir araya getirilmeli ve partnerler arasında koordinasyon ve işbirliğini destekleyici örgütsel davranış geliştirilmelidir. Çatışma yönetimi uygulamaları ile piyasada rekabet avantajı yakalama isteği de işbirliği başarısını artırıcı faktörlerdir (Tiessen ve Linton, 2000). Uygun bir işbirliği yapısı geliştirmek için işbirliği formasyon sürecinde karar alma noktasında daha dikkatli davranmak gerekir. Burada temel amaç toplam riski minimize ederek rekabet avantajı kazanmaktır.

### **1.1. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN TANIMI**

Stratejik işbirlikleri tanımlamaları yapılırken oldukça fazla tanımlamayı içermek hem konunun daha iyi anlaşılması açısından hem de birleşme ve satın alma gibi yakın tanımlamalar arasındaki farkın net bir şekilde ortaya konulması açısından son derece önemlidir. Stratejik işbirlikleri firmaların benzer çıkarlar çerçevesinde bir araya getirildiği anlaşmalardır. Bu işbirlikleri firmaların amaçlarını gerçekleştirmek için var olan farklı opsiyonlardan birisidir ve firmalar arasındaki işbirliği temelinde kurulurlar (Mockler, 1999). Stratejik işbirlikleri genellikle birbirine rakip olan birbirinden bağımsız firmalar arasında yapılan anlaşmalardır. Firmaların sattığı ürünler, kiralamalar ve stratejik önemi olmayan işlemler dışında pratikte aslında firmaların yaptığı her iş bir stratejik işbirliği anlaşmasını içerir (Pellicelli, 2003). Bir başka tanımda stratejik işbirlikleri tarafların temel işletme pratiklerini modifiye etme, duplikasyonu düşürme ve performansı artırma amaçlı bir araya gelme şeklindedir (Jeffrey ve Andrew, 1996).

Wheelen ve Hunger (2003) ise stratejik işbirliklerini, firmaların rutin iş yapma biçimlerinden elde edilen faydanın ötesine geçebilmek için yaptıkları anlaşmalar olarak tanımlarken, bu anlaşmaların birleşme veya tam partnerlik çerçevesinde olmadığına vurgu yapmışlardır. Gomes-Cassares ise stratejik işbirliklerini daha katı bir şekilde tanımlama yoluna gitmiştir. Gomes Cassares (1996)'e göre stratejik işbirlikleri farklı firmaların yetkinliklerinin bir araya getirilerek sözleşme taraflarının ortak bir şekilde kontrol ettiği ve değer yaratan açık uçlu ve tamamlanmamış anlaşmalardır. Burada tamamlanmamış anlaşma, sözleşmenin tüm hüküm ve koşullarının tam anlamıyla dahil edilemeyecek olmasını ifade etmektedir çünkü eğer ki sözleşme için herşey belirli olmuş olsaydı stratejik işbirliğine gerek duyulmazdı (Gomes Cassares, 1994).

Bir stratejik işbirliği stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanmasına da katkıda bulunmak zorundadır; bu yüzden işbirliği doğası gereği stratejik olmalıdır. Bir diğer ifadeyle stratejik işbirliği stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli yapı, kaynak, yetkinlik gibi ihtiyaçları barındıracak şekilde oluşturulmalıdır.

## 1.2. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN NEDENLERİ

Daha öncede bahsedildiği üzere stratejik işbirliği oluşturmak firmanın kendi imkanlarıyla elde edemediği rekabet avantajını sağlamak amacıyla kurulan yapılardır. Bu anlamda firmaları işbirliğine iten temel nedenler şu şekilde sıralanabilir (Brewer ve Hooper, 1998):

*Piyasaya giriş ve piyasa pozisyonu ile ilgili nedenler:* Yeni uluslararası piyasalara erişim sağlamak, resmi ya da politik olarak engel bulunan uluslararası piyasalara erişim sağlamak, var olan piyasalardaki mevcut konumu korumak amaçlı ve mevcut piyasalardaki pozisyonunu geliştirmek amaçlı olarak sıralanabilir.

*Ürün temelli nedenler:* Mevcut ürün hattındaki boşlukları doldurmak ve mevcut ürün yelpazesini genişletmek olarak sıralanabilir.

*Ürün-Piyasa ilişkili nedenler:* Yeni piyasalara yeni ürünler sunma isteği ve ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin hayata geçirilmesi amacıyla yeni piyasalara girmek ya da mevcut piyasada farklılaşmak olarak sıralanabilir.

*Piyasa yapısının modifikasyonu ile ilgili nedenler:* Gelecekte ortaya çıkabilecek rekabetin önüne geçmek, piyasaya giriş bariyeri oluşturmak ya da bariyeri olan piyasalara erişim sağlamak ve rekabetin teknolojik temelini değiştirmek olarak sıralanabilir.

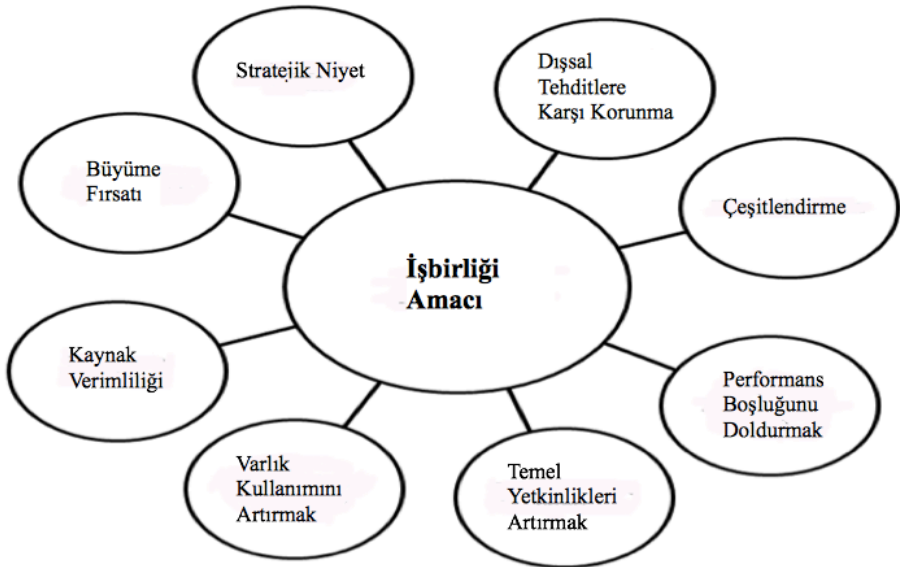
*Kaynak kullanım etkinliğiyle ilgili nedenler:* Üretim ve pazarlama maliyetini düşürmek olarak sıralanabilir.

*Yetkinlik geliştirmeye ilgili nedenler:* İşbirliği partnerliğinden yeni yetenekler elde etme ve İşbirliği partnerleriyle çalışarak var olan yetenekleri geliştirme olarak sıralanabilir

*Kaynak artırımı ve risk azaltımıyla ilgili nedenler:* Yüksek miktarlı harcamalar için kaynak havuzu oluşturma (özellikle milyar dolarlık projeler için) ve yüksek harcama gerektiren durumlarda riski düşürmek, teknolojik, piyasa ve diğer belirsizliklerden kaçınma (örneğin yeni molekül keşfi için ilaç firmalarının bir araya gelerek ortak bir araştırma merkezi kurması) olarak sıralanabilir.

Şekil 1’de stratejik işbirliklerinin kurulma amaçları özetlenmiştir.

Şekil 1. Stratejik İşbirlikleri Kuruluş Amaçları



Kaynak: Mowla, (2012:4)

Şekil 1 incelendiğinde firmaların işbirliği kurma noktasında farklı amaçlara sahip oldukları görülmektedir. Firmalar bu amaçlardan yalnızca birisini temel alarak işbirliği kurabilirken bu maddelerden hepsinin de amaç olduğu bir işbirliği modeli de geliştirebilirler. Bir diğer ifade ile bir firma yalnızca çeşitlendirme stratejisi amacıyla işbirliği kurmak isteyebilirken diğer bir firma hem kaynaklarını verimli kullanmak, hem büyüme stratejisi için, hem de çeşitlendirme stratejilerinin hepsini kapsayan bir amaç çerçevesinde işbirliği kurmak isteyebilir.

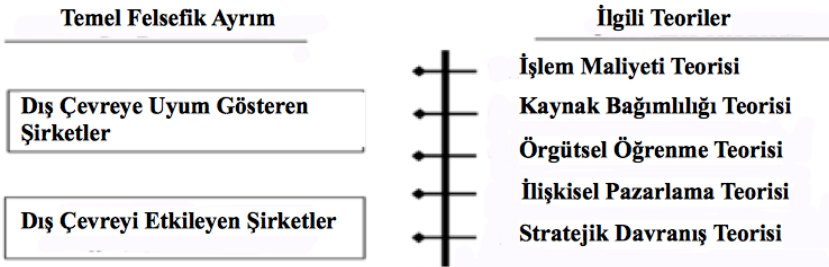
### 1.3. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ALTINDA YATAN TEMEL FELSEFE VE İLGİLİ TEORİLER

Firma davranışı teorileri iki temel felsefi bakış açısı altında açıklanır. Firmalar ya çevrelerini etkilerler ya da çevrelerinden etkilenir ve ona ayak uydururlar (Dyer vd., 2001). Gerçekte ise firmalar sürekli olarak strateji geliştirip uygulamakla meşguldürler ve çok nadir olarak bu yaklaşımlardan birisini takip ederler. Bu iki temel felsefe çerçevesinde firma davranışının açıklanması noktasında farklı teorilerin geliştiği görülmektedir.

Stratejik işbirliklerinin oluşumunu açıklama noktasında firma davranışlarıyla ilgili birkaç teori ortaya çıkmıştır. Bunlar; işlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt teorisi, ilişkisel pazarlama ve stratejik davranış teorileridir. Bu rasyonel davranış teorileri sahip oldukları felsefi düşünce temelinde Şekil 2’de konumlandırılmışlardır. Taklitçi davranış (mimetic theory) ve uygunluk (convenience theory) gibi rasyonel olmayan teoriler ise bu çerçeveye içerisine dahil edilmemiştir.

İşlem maliyeti teorisi şirketlerin maliyet ve risklerini en az düzeye çekmek için işbirlikleri oluşturduklarını iddia eder. Stratejik işbirliği oluşturmak firma için süreçlerin içe dönmesini temsil eder, bu yüzden piyada oluşan fiyat dalgalanmaları, müzakere ve riskin minimize edildiği bir mekanizma oluşturulur. Böylelikle oluşturulan işbirliği formuyla firma çevresel belirsizliklere adaptasyon sağlamış olur (Williamson, 1997).

Şekil 2. Stratejik İşbirliği Oluşturmadaki Felsefi ve Teorik Ayrımlar



Kaynak bağımlılığı teorisi firmaların eşsiz kaynaklara sahip olduğunu fakat yalnızca birkaç firmanın bu eşsiz kaynakları elinde tuttuğunu, bu yüzden diğer firmaların ise bu önemli kaynaklara bağlı olduğunu ifade eder (Glaister ve Buckley, 1996). Bir ya da daha fazla stratejik kaynaktaki kıtlık (örneğin bilgi iletişim sektöründe çip üretimi) işbirliği yapmak için temel motivasyon kaynağı olmakta ve bu vasıta ile belirsizlik düştükçe bu bağımlılığı yönetmek kolaylaşmaktadır.

İşlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı teorileri daha geniş bir kategorizasyon içerisinde yapı ve yönetim temelinde firmaların çevrelerine adapte oldukları ya da tepki gösterdikleri şeklinde de yorumlanabilir (Varadarajan, 1992).

Örgütsel öğrenme teorisinde bilgi; örtük bilgi (tacit knowledge) ya da özgün bilgi (specific knowledge) olarak farklılaşmaktadır. Özgün bilgi lisans anlaşmalarıyla transfer edilebilirken, örtük bilgi yalnızca bireylere ait olan bir gömülü bilgidir ve yalnızca bireylerin bu bilgiyi öğretmesiyle transfer edilebilir (Kogut, 1998) ve ne satın alınabilir ne de transfer edilebilir (Dacin vd., 1997). Bu teori iki temel felsefenin tam ortasında konumlanır; şirketler kaynak bağımlılığı teorisindeki benzer şekilde bilgiyi yetkinlik elde etme noktasında bir araç olarak görebilir ve böylelikle çevreye uyum gösterebilirler. Alternatif olarak şirketler bilgiyi değer zinciri içerisinde farklı bir şekilde rekabet avantajına dönüştürerek içinde buldukları sektörün yapısını değiştirebilirler.

İlişkisel pazarlama teorisi iç piyasa bakış açısı eğilimini ifade eder, bir başka deyişle firmaların müşteri ve tedarikçileriyle kuvvetli bir bağ oluşturma mekanizmasıdır (Arndt, 1979). İlişkisel pazarlamanın temel odak noktası firmaların mükemmel müşteri değeri oluşturmak için hareket ettiği varsayımdır. Pazarlamada ki bu yaklaşım, pazarlama işbirliklerinin en az riskli işbirliği çeşitlerinden birisi olduğunu ve müşterilere en etkili hizmet ve ürün sunularak firmaların kendi müşteri gruplarıyla ilişkilerinin gelişmesi sağlanmaktadır (Webster, 1992).

Stratejik davranış teorisi firma davranışlarını pazarlamadan ziyade yönetsel bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu yüzden teori firmaların yalnızca kendi stratejik hedeflerini gerçekleştirebildikleri dolayısıyla kârlarını maksimize edebildikleri koşullarda işbirliği anlaşmalarına gireceklerini savunmaktadır (Kogut, 1998). Hem ilişkisel pazarlama hem de stratejik davranış teorisi firmaların proaktif davranış geliştirmek için stratejik işbirliklerine katıldığını ifade etmekte ve böylelikle dış çevreyi değiştirme amacıyla olduklarını göstermektedir.

#### **1.4. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN ÇEŞİTLERİ**

Stratejik işbirlikleri sözleşmesel anlaşmalar (lisans anlaşmaları, pazarlama anlaşmaları ve geliştirme anlaşmaları gibi), minör öz sermaye yatırımı ve ayrı bir yapı oluşturularak gerçekleştirilen ortak girişim anlaşmaları (ortak şirket veya ortaklık gibi) şeklinde farklı formlar alabilirler. Yapısı ne olursa olsun stratejik işbirlikleri ortak bazı özellikler içerirler (Alamdari ve Bissessur, 1998). Bunlar:

- Kapsamlarının ve stratejik amaçlarının belli olması,
- Belirlenen kapsam içerisinde birbirine karşılıklı bağlılığın stratejik hedeflere ulaşma noktasında bir sözleşmeyle garanti altına alınması,
- Sözleşme taraflarının sorumluluk ve taahhütlerinin açık bir şekilde tanımlanması,
- Taraflarının belirlenen kapsam dışında da birbirine bağlı olması,



- Stratejik hedeflere ulaşmak için işbirliğinin belli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesidir.

Stratejik işbirliklerinin en basit formu sözleşmesel anlaşmalardır. Sözleşme temelli stratejik işbirlikleri genellikle resmi bir yönetim mekanizmasının gerekmediği durumlarda kısa dönem anlaşmalar olarak yapılır. Sözleşmenin özel hükümleri işletmelerin anlaşmalarına bağlı olmakla birlikte tipik bir sözleşme şu unsurları içermelidir (Alamdari ve Bissessur, 1998):

- Sözleşme taraflarının görev ve sorumlulukları,
- Gizlilik ve rekabet koşulları (taraflar arasındaki),
- Ödeme hükümleri,
- Bilimsel ya da teknik bilgilerin paylaşım hükümleri,
- Entellektüel sermayenin sahipliğine ilişkin durumlar,
- Sözleşme ihlal ve bitirme koşulları.

Sözleşme temelli stratejik işbirliklerine örnek olarak lisans anlaşmaları, pazarlama tanıtımı, dağıtım anlaşmaları, araştırma geliştirme anlaşmaları ve hizmet anlaşmaları verilebilir. Stratejik işbirliklerinin en karmaşık formu ise ortak girişim anlaşmalarıdır. Ortak girişim anlaşmaları sözleşme taraflarının bir araya gelerek oluşturduğu bağımsız bir şirket oluşturma işlemidir (kuruluş, limited şirket ya da ortaklık gibi). Ortak girişim anlaşması aşağıdaki koşullardan birisi ya da birkaçının oluşması durumunda uygun bir mekanizma haline gelir:

- Tarafların uzun dönemli bir işbirliği düşüncesinde olması,
- İşbirliği taraflarının çok yüksek miktarda kaynak ayırmasını gerektiren bir koşulun olması,
- İşbirliği taraflarının birbiriyle çok fazla etkileşimde bulunmasının gerektiği durumlarda,
- İşbirliğinin ayrı bir yönetim mekanizmasının gerekli olduğu durumlarda

Özsermaye yatırım anlaşmaları özellikle günümüz ekonomik sisteminde popülerlik kazanmış bir işbirliği yapısıdır. Bu tarz anlaşmaların birçoğunda taraflar lisans ve dağıtım anlaşmaları gibi değişimleri içerdiği için sözleşmelerle garanti altına alınır. Bu tür anlaşmalara yatırım yapan firmanın açısından bakıldığında, yatırım yapılan firma değer kazandığında ya da gelişim gösterdiğinde önemli bir kâr potansiyeli olarak görülmektedir. Ayrıca bu anlaşmalarla yeni kurulan ve umut veren firmaların işletme modelleri desteklenmiş olmaktadır. Bu işbirliğiyle yatırım yapılan firma kısa dönem fonlama ihtiyacını karşılarken, yatırım yapan firma da lisanslama ya da dağıtım gibi kaynaklara erişim sağlamaktadır (Jiang vd., 2011).

## 1.5. İŞBİRLİĞİ STRATEJİSİ OLUŞTURMA

Başarılı bir işbirliği stratejisi oluşturmak için firmalar ilk olarak işbirliklerini her sorunun çözümü için geliştirilen bir yapıdan ziyade farklı bir iş yapma şekli olarak görececek bir şirket kültürü oluşturmalıdırlar. Bu yeni yapının riskler ve ödüller içerdiğini ve bazı durumlarda olumlu sonuç verip bazı durumlarda da olumsuz sonuçlar verebileceğini kavramak gerekir. İşbirliklerinin etkili bir şekilde yönetimi aynı zamanda değişimi de doğru şekilde yönetebilme kabiliyetinden geçer (Richards ve Yang, 2007). İşletmenin diğer işleriyle ilgili ne yapıyorsa işbirliği içinde aynı işlemlerin yapılması gerekir. Şirkete değişim ve talep esnekliği tanınmalıdır. Muhtemelen şirket, işbirliğinden beklediği faydaların hepsini alamayacaktır fakat bu süreç içerisinde beklemediği faydalar da elde edebilir. Burada ki temel felsefe değişim sonucu ortaya çıkan fırsatları görmezden gelmeyerek onları yakalayıp şirket için bir katma değere dönüştürmektir. Yapılan işbirliklerinin sayısının zamanla artması beklenebilir ve bu işbirliklerinin yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durumda işbirlikleri vermiş oldukları faydaya göre hiyerarşik bir şekilde önceliklendirilmelidirler. Böylelikle portföy optimizasyonu sağlanmış olur (Gomes-Cassares, 1994).

Gomes-Cassares (1994)'e göre herhangi bir işbirliğinin başarısı şu 10 faktörün gerçekleşmesine bağlıdır:

*Açık bir stratejik planın olması:* işbirlikleri hiçbir zaman kendi içerisinde kalmaz. İşletme stratejisinin sunulmasında bir araç olarak kullanılmalı,

*Uygun bir partner bulmak:* firma hedefleriyle uyum gösteren ve tamamlayıcı yetenekleri olan bir partner bulmalı,

*Uzmanlaşma:* işbirliği içerisindeki görev ve sorumlulukları tarafların yaptığı işleri en iyi şekilde yapabilmelerine olanak tanıyacak şekilde paylaşılmalı,

*İşbirliği için teşvik oluşturmak:* özellikle de eskiden rakip olunan bir firmayla birlikte çalışmak hiçbir zaman kendiliğinden oluşmaz. Dolayısıyla gerekli bağlantılar kurulmalı,

*Partnerler arasındaki çatışma minimum seviyede tutulması:* işbirliğinin kapsamı ve partnerlerin rolü tarafların birbirinin altını oyacak şekilde olmadığından emin olunmalı,

*Bilgi paylaşımı:* sürekli iletişim güveni artırır ve ortak projelerin yolunda gitmesine yardımcı olur. Bilgi paylaşımı sürekli ve güvenilir bir şekilde yapılmalı,

*Personel değişimi:* işbirliğinin şekline bakılmaksızın personeller arası iletişim ve şirket ziyaretleri karşılıklı güven içerisinde gerçekleşmeli,

*Uzun dönem bakış açısına sahip olma:* kısa dönem çatışmalardaki karşılıklı hoşgörü uzun dönem kazanımları için olan beklentiler çerçevesinde oluşmalı,

*Çoklu ortak projelerin geliştirilmesi:* bir projedeki başarılı işbirliği daha az başarılı olan diğer projelerdeki çatışmaları azaltır. Dolayısıyla birden çok işbirliği yapılmalı,

*Esnelik:* stratejik işbirlikleri açık uçlu dinamik ilişkilerdir ve çevresel etkilerle evrilirler, bu evrim farklı fırsatları ortaya çıkarmalı,

## **1.6. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN POTANSİYEL FAYDALARI**

Stratejik işbirliği oluşturmanın birçok potansiyel faydası vardır. Bu faydaları artıran tek faktör yalnızca kâr beklentisi değildir. Rekabet yoğunluğunu artırmak, küresel ölçekte operasyonları olan bir firma olma isteği, hızlı değişen piyasalar, piyasalardaki kümelenme stratejileri (örneğin finansal hizmetler sektörü; bankalar, yatırım firmaları, sigorta firmalarının her geçen gün birbirlerinin sektörlerine yönelik ürün ve hizmetler sunmaya başlamaları) gibi faktörler de stratejik işbirliği kurmayı daha cazip hale getirmektedir (Haeussler vd., 2012) Özellikle artan uluslararası pazarlamanın bir çeşit norm olduğu günümüz iş dünyasında yapılan uluslararası işbirlikleri büyüme hedefleri olan firmalar için büyük bir fırsat oluşturmaktadır. Uluslararası yayılma stratejisi belirleyen bir firma için risk ve maliyeti tek başına sırtlamaktansa bu piyasalara stratejik işbirlikleri vasıtasıyla girerek hem daha az maliyetli hem de daha organize ve kuvvetli bir yatırım yapılmış olunur (Lorange ve Roos, 1993).

Stratejik işbirlikleri küresel ölçekte rekabetçi kalabilmek için gerekli olan ölçek ve kapsam avantajlarını sunar. Stratejik işbirlikleri küresel firmalara yerel düzeydeki hükümet ve rekabet ortamında avantaj sağlayacak ve kaynaklarını koruyacak bir iştirak firma sayesinde bu piyasalarda tanınırlık kazanmalarını sağlayacaktır. Yeni ürün geliştirme ve yeni piyasalara girme çok yüksek sermaye gerektiren stratejilerdir ve birkaç uluslararası firma dışında bu yatırımları yapmak oldukça zordur. İngiliz bir bilgisayar şirketi olan ILC, Fujitsu firması olmadan şu anki bilgisayar ekranını sunamazdı. Motorola, Toshiba'nın dağıtım kapasitesi olmadan Japonyadaki yarı iletken piyasasına giremezdi (Hamel vd.,1989).

Stratejik işbirliklerinin verimlilikleri ile ilgili literatürde birçok ampirik çalışma yapılmıştır. Stratejik işbirlikleri işbirlikçi tutumun sonucunda ortaya çıkar ve rekabetçi bir iş anlayışı ve işbirlikçi ilişkilerin bir faktörü olarak ele alınır (Varadajaran ve Cunningham, 1995).

Bierley ve Coombs (2004) stratejik işbirliklerinin sona ermesini ürün geliştirme aşamalarıyla ilişkilendirmiştir. Onların bakış açısına göre eğer ki stratejik işbirliği ürün geliştirme aşamalarının erken ya da geç aşamalarında ortaya çıkmışsa, işbirliğinin sona erme ihtimalinin yüksek olduğunu, bununla birlikte eğer ki orta aşamasında yapılmışsa daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Firmalar teknolojik değişimlere firmalar arası işbirlikleriyle adapte olabilirler

ve yeni bir ürünün ticarileştirilmesi sürecinde de işbirliğindeki firmaların sahip olduğu tamamlayıcı varlıkların olması kritik bir öneme sahiptir. Yeni ürün ve pazarlama stratejisi geliştirme sürecinde büyük ilaç firmalarıyla biyoteknoloji firmaları birbirleriyle artan miktarda bilgi ve kaynak paylaşımına gitmektedirler. İlaç firmalarıyla yeni biyoteknoloji firmalarının oluşturduğu 889 stratejik işbirliğinin incelenmesi sonucunda Rothaerme (2001) yeni ürün geliştirme ve yeni teknoloji geliştirmenin stratejik işbirlikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur. Yerleşik Firmaların (incumbent firms) birbirleriyle yaptıkları işbirlikleri, yeni ürün geliştirmeye, yeni teknolojilere ve firma performansına pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

Bilimsel kapasite, firma lokasyonu ve üst yönetimin deneyimi uluslararası işbirlikleri aracılığıyla en fazla ihtiyaç duyulan ve sermaye ayrılan faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Coombs ve Deeds, 2000). Firmalarla yapılan teknolojik işbirlikleri ve var olan partnerle yapılan yeni ve tekrar eden ilişkiler yeni ürün performansını artırmaktadır (Soh, 2003). Stratejik işbirlikleri ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişki 132 biyoteknoloji firmasıyla yapılan çalışma sonucunda test edilmiştir (Deeds ve Hill, 1996). Çalışmanın sonucuna göre yeni ürün geliştirme ile stratejik işbirliği sayısı arasında ters U ilişkisi vardır (iki değişken arasındaki ilişki belli bir noktaya kadar pozitif belli bir noktadan sonra ise negatif bir ilişki).

Japonya araştırma konusundaki stratejik işbirliklerinin (strategic research partnership ya da SRPs) önde gelen ülkelerinden birisidir. Birleşme ve satın almaların çok ciddi bir şekilde denetlendiği ve kısıtlandığı, zayıf araştırma merkezlerinin olduğu, yayılım kanallarının eksik olduğu bir ülke olan Japonya'da stratejik araştırma işbirliği modeli geliştirilmiştir. Kore'de ise bu tip işbirlikleri yüksek bütçeli araştırma-geliştirme projelerinin desteklenmesi amacıyla kurulmuştur. Tayvan'da bu işbirliği şekli teknolojik dönüşüm için geliştirilmiştir. Japonya'da benzer şekilde devlet tarafından fonlanan konsorsiyum ile Ar-ge işbirlikleri oluşturulmuştur. (Sakakibara ve Dodgson, 2003) Avrupa, Amerika ve Japonya'dan partnerlerin bulunduğu 114 stratejik işbirliğini inceleyen Kauser ve Shaw (2001) işbirliğinin başarılı olmasında iletişim, taahhüt, karşılıklı güven ve genel koordinasyonun etkili olduğunu bulmuşlardır. Bu örneklerde iş dünyasının farklı sektörlerinin stratejik işbirliklerine girdiğini göstermektedir. Bu işbirlikleri bazen ulusal boyutun da ötesine geçerek birçok firmayı içerisine alan çoklu partnerlere sahip yapılar olarak gerçekleşebilmektedirler.

### **1.7. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN POTANSİYEL MALİYETLERİ**

Birçok kazanımı olmasına rağmen stratejik işbirlikleri bazı maliyet yüklerine de sahiptir. Reich ve Martin stratejik işbirliklerini temelden tartışmışlardır ve bu işbirliklerini rakipler için yeni piyasa ve teknolojilere erişim anlamında

açılmış düşük maliyetli bir rota olarak tanımlamışlardır (Hill, 1999). İşbirlikleri riskli mekanizmalardır ve firmalar verdiklerinden daha fazla aldıklarına ikna olurlarsa işte o zaman uygun bir ortam oluşur. Özellikle Asya firmaları ve Batı firmaları arasındaki işbirlikleri Batı firmalarının aleyhine olarak görünmektedir fakat bu durum işbirliğine girerken ne kazanacağını bilmemekten ötürü ortaya çıkan bir durumdur (Hamel vd, 1989).

Stratejik işbirlikleriyle ilgili literatürün büyük bir kısmı firmaların işbirliğinden elde edeceği faydaların yapacakları maliyetlerden daha fazla olacağını düşünerek böyle bir yol izlediğini göstermektedir. Stratejik işbirliğine girip girmeme kararı yönetim tarafından çok ciddi bir şekilde düşünülmeli çünkü tarih göstermektedir ki işbirliklerinin büyük bir kısmı stabil kalamamakta ve başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Berquist vd., 1995).

### **1.8. STRATEJİK İŞBİRLİKLERİNİN BAŞARISIZLIKLARI**

Stratejik işbirliklerinin başarılarıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde başarısızlık oranlarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin Pellicelli (2003)'nin yaptığı çalışmaya göre her 90 saniyede bir işbirliği yapılmaktadır fakat işbirliklerinin başarısızlıkla sonuçlanma oranı ise tüm işbirliklerinin %60'ı gibi bir kısmını kapsamaktadır. 49 stratejik işbirliğinin gözlemlendiği bir başka çalışmaya göre, işbirliklerinin kurulmasını takip eden ilk iki yıl içerisinde toplam işbirliklerinin yaklaşık üçte ikisinin çok ciddi yönetimsel ya da finansal problemlerle karşı karşıya kaldığını ve bu problemlerin büyük bir kısmının çözüme ulaştırılmasına rağmen tamamıyla başarısız olarak gösterilen işbirliği oranının %33 gibi yüksek bir oranda olduğu ifade edilmektedir (Hill, 1999).

Stratejik işbirliklerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının sebepleri arasında firmaların kültürel, stratejik ve yönetimsel farklılıkları gösterilebilir. Stratejik işbirliklerinde firmalar arasındaki karar verme süreçlerinin ve yönetsel farklılıkların uyumlaştırılması oldukça zor bir süreçtir. Başarılı bir entegrasyon güven gerektirir ve güvende öncelikle partnerler arası temel yetkinliklerin kaybedileceğine yönelik düşüncelerini azaltmalarını sağlar sonra da partnerlerin bağımsızlarının azalacağına yönelik kaygılarını ortadan kaldırır. Eskiden küresel bir şirketin icra kurulu başkanlığını yapmış bir kişi konuya şöyle bir bakış açısı getirmektedir; “partnerler arasında güven yoktur” (Inkpen, 1996:130). Çoğunlukla partnerler arasındaki bilgi asimetrisinin oluşması stratejik işbirliğinin ilerleyen safhalarında güvensizliğin daha da artmasına yol açmaktadır.

Firmalar stratejik işbirliğine girerken çoğunlukla işbirliğinin oluşturulması ve sürdürülmesi süreçlerinde ortaya çıkacak maliyetlerden ziyade yalnızca işbirliklerinin faydalarına odaklanmaktadır. Potansiyel faydaların çok açık bir şekilde belirtilmesi ve altının çizilmesine rağmen anlaşmanın getireceği mali

yükümlülükler fazla olmasıyla birlikte tahmin edilebilirliği de zor olduğu için göz ardı edilebilmektedir. Birçok durumda stratejik işbirliği yöneticileri yeni duruma alışmamakta, daha önce rakip oldukları ve benzer olmayan kültürlere sahip firmalarla birlikte çalışmakta zorlanmaktadırlar. Aslına bakılırsa stratejik işbirlikleri rekabetin yeni bir şekli olarak değerlendirilebilir (Morris ve Hergert, 1987).

## 2. İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ VE GELİŞİMİ

İşlem maliyeti teorisi ilk olarak 1930'lu yıllarda Ronald H. Coase tarafından niçin bazı ürün ve hizmetler piyasada alınıp satılabilirken diğer ürün, hizmet ve bazı faaliyetlerin firma içerisinde yürütüldüğünü açıklamak için geliştirilmiştir.

Coase'un fikirleri yıllarca ihmal edilmiş fakat 1970'lerde birkaç araştırmacı bu fikirleri genişletmek için çalışmaya başlamışlardır. Bu araştırmacılardan en kayda değeri ise kariyerinin 25 yılını işlem maliyetiyle ilgili teorik çalışmalara adanmış Oliver Williamson'dır. Ne yazık ki bu üstün çaba işlem maliyetlerinin gerçekten tam olarak ne olduğuna dair tanımlama ortaya çıkaramamış ve teorinin tam olarak neyi ifade ettiğine ve teorinin test edilebilirliğine yönelik ciddi eleştiriler almıştır (Ring ve Van de Ven, 2000:173).

Teorinin neyi ifade ettiğini anlamak için öncelikle maliyet kalemlerini çok iyi anlamak gerekir. İlk olarak firma faaliyetleri iki kategoriye ayrılabilir: üretim maliyetleri ve işlem maliyetleri. Üretim maliyetleri işletme dünyasının çok çok yakından bildiği maliyetler olup, bu maliyetler doğrudan üretim maliyetlerinin tümünü kapsar (Masten, 1982). Bu maliyetlere örnek olarak üretim, lojistik ve ürün geliştirme maliyetleri verilebilir. Diğer yandan işlem maliyetleri ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilmesini organize ederken ortaya çıkan maliyetlerdir. Dolayısıyla bu maliyetler örgütsel yapılara bağlı olarak değişkenlik gösterirler (Masten, 1982). Bir diğer ifadeyle işlem maliyetleri ile üretim maliyetleri arasındaki fark, işlem maliyetleri kaynak dağıtım moduna göre farklılık gösterirken diğer yandan üretim maliyetleri teknoloji ve zevklere bağlıdır ve tüm ekonomik sistemlerde aynıdır (Arrow, 1983). Ortalama gelişmiş bir toplumda gayri safi milli hasılanın en az %45'i işlem maliyetlerinden ortaya çıkmaktadır (Wallis ve North 1986; Ghertman, 1998).

Coase işlem maliyetlerini meşhur çalışması "Firmaların Doğası"nda iki temel soruyla tanımlamıştır: "Niçin örgütlere ihtiyaç vardır?" ve "Niçin tüm üretim tek bir mega şirket tarafından yapılmamaktadır?" Coase'ın bu sorulara cevabı piyasada yapılan işlemleri belirleyen işlem maliyetlerini fiyat ile regülasyon mekanizması olarak, şirket içi işlemlerde de bürokrasinin regülasyon mekanizması olarak kullanıldığı şeklindedir (Coase 1993, Akt. Macher ve Richman, 2008:17).

Coase firmanın farklı olarak yaptığı işlemin fiyat mekanizmasında yaptığı değişiklik olduğunu vurgulamıştır. Bu çerçevede tüm işlemler ister dış piyasadan kaynaklanan işlem maliyetleri olsun isterse de iç bürokratik işlem maliyetleri olsun bir maliyet içerir. Şirketin büyüklüğüne sınır getirilmesi ancak firmanın ek işlemleri organize etme sürecinde çıkan maliyetlerin aynı işlemleri piyasadan elde etmedeki maliyetleri geçmesi durumunda yapılır (Coase 1993, Akt. Macher ve Richman, 2008:18).

Coase'a göre en önemli piyasa işlem maliyetleri; fiyatların belirlenmesi, pazarlık yapma maliyeti, sözleşme yapma maliyeti ve bilgi yanlışlığından kaynaklanan maliyetlerdir. En önemli içsel işlem maliyetleri ise neyi, ne zaman ve nasıl üreteceğine yönelik; yönetim maliyetleri, kaynakları doğru paylaştıramama maliyetleri (planlama hiçbir zaman mükemmel olmayacağı için) ve düşük motivasyon maliyetidir (büyük örgütlerde motivasyon düşük olduğu için). Hangi sektör olursa olsun piyasanın görece büyüklüğü ve içsel işlem maliyetleri neyin nerede yapılacağını belirleyecektir (Shelanski ve Klein, 1995).

Williamson tartışmayı iki davranışsal varsayımın kritik olduğunu not ederek genişletmiştir. İlk olarak örgütlerdeki bireyler kısıtlı rasyoneldir. Bu Simon'un ifadeleriyle şu şekilde açıklanmaktadır: "insan davranışı kasıtlı şekilde rasyoneldir fakat bu kısıtlı bir rasyonellik içerir." Bu kısıtlılık mükemmel sözleşme yapmayı olanaksız kılar ve tüm bilgiler mevcut olsa dahi hiçbir sözleşme tam olamayacaktır (Ring ve Van de Ven, 2000).

İkincisi ise bireylerin fırsatçı davranışlarıdır. Bu bireylerin kendi çıkarları çerçevesinde kurnazca davranması anlamına gelir. Bazıları bu güçlü varsayım karşı çıksalar da birçok çalışma bunun örgütlerde sıklıkla görüldüğünü desteklemiştir (Williamson, 1993) ve bu durum Darwin zoolojisinde mükemmel bir şekilde oluşturulmuş bir doktrindir (Dawkins, 1989). Buradan çıkarım ise sorumlu davranış biçimi yalnızca güçlü bir taahhüt ile desteklendiği zaman güvenilirdir çünkü böyle olmaması durumunda bireyler kendi çıkarları çerçevesinde anlaşmayı bozabilirler.

Kısıtlı rasyonellik ve fırsatçı davranış ile Williamson (1975) tarafından ortaya konulan iki varsayım göstermektedir ki piyasa ya da bürokratik işlemlerin optimal olup olmadığını belirlemede üç faktör temel rol oynamaktadır. Bu faktörler varlık özgünlüğü, belirsizlik ve işlemin sıklığıdır.

Varlık özgünlüğü; fiziksel varlıklar, insan varlıkları, yerleşim yeri (mekân) ya da özel bir kullanım amacı olan fakat kolay bir şekilde transfer edilemeyen eşsiz varlıkları ifade etmektedir (Li vd., 2013:63). Bu koşul altında eğer ki bu varlık piyasa işlemlerinde kullanılıyorsa fırsatçı davranışın ortaya çıkması beklenebilir. Buna bir tedarikçinin yalnızca tek bir müşterisi için özgün bir ekipmana yatırım yapması örnek olarak verilebilir. Bu durumda zaman geçtikçe müşteri

tedarikçi üzerinde baskı oluşturmaya başlayabilir çünkü tedarikçi yatırımı için kullanabileceği alternatif bir müşteri bulamayacaktır ve fiyatlandırmada talep edilen indirimleri yapmak durumunda kalacak böylelikle üretim aşamasındaki değişken maliyetlerini azaltma yoluna giderek sabit maliyetlerini kapsamaya çalışacaktır. Bu çok zor bir pazarlık süreci oluşturacaktır ve bu durumda her iki tarafta sözleşmelerine uygun olarak birbirini aldatma (kandırma) yoluna gidecektir. Diğer taraftan eğer ki müşteri ekipmana sahip olma yolunu seçerse aldatma (kandırma) davranışı ortadan kalkacaktır ve böylelikle güvenli bir sözleşme oluşturma maliyetinden de kurtulunacaktır çünkü varlık artık şirketin kendi malıdır (Ning, 2018).

İş döngüsü volatilitesi (oynaklığı) gibi yüksek belirsizlik ya da teknolojik belirsizlik daha bürokratik işlemlere yol açacaktır çünkü tüm muhtemel sonuçları kapsayan bir sözleşme yapmak oldukça zor ve pahalıdır. Bu yüzden yüksek belirsizliğin olduğu sektörlerde firmalar faaliyetlerini içte tutmaya daha eğilimlidirler (Li vd., 2015: 550).

Son olarak ise eğer ki işlemler sık bir şekilde gerçekleşiyorsa firmalar bir kez daha işlemlerini bürokrasi ile yönetme eğiliminde olurlar çünkü tekrar eden sözleşme maliyetleri bürokratik maliyetlerden yüksektirler (Gulati ve Singh, 1998: 797).

Yapılan ampirik çalışmalar yukarıda bahsedilen üç faktörün gerçekten de işlem mekanizması seçiminde etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin; Masten (1984) havayolu endüstrisindeki çalışmasında, Teece (1981) ve Klier (1993) ise otomobil endüstrisindeki çalışmalarında bu etkiyi kanıtlamışlardır.

İşlem maliyeti teorisinin bir diğer önemli yönü ise işlem maliyetlerinin tek başına işlemlerin piyasada mı yoksa firma içinde mi olması gerektiğinin açıklanamamasıdır. 1994 Nobel Ekonomi Ödülü sahibi Douglass North ısrarla firmaların yalnızca işlem maliyetlerini değil toplam maliyetlerini de minimize etmeyi hedeflediklerini savunmuştur (North 1987, 1990; North ve Wallis, 1994). İşlem maliyetlerine ek olarak firmalar üretim maliyetlerine de sahiptir. Bazen işlem maliyetleri minimize edilemez çünkü bu işlemi sonucunda ortaya çıkacak olan üretim maliyetlerindeki artış işlem maliyetlerinin minimize edilmesi sonucu ortaya çıkan artıştan daha yüksek olabilmektedir (Everaert vd., 2010: 95).

Tüm bu açıklamalardan sonra işlem maliyeti teorisini şekil 3'teki gibi bir çerçeveye oturtabiliriz:





Yaşam boyu istihdam anlayışı kıdem temelli oluşturulmuş promosyon sistemi ile birleştirilmiştir. Bunun sonucunda ise açık bir şekilde belirlenmiş örgüt içi rollerin stabil hiyerarşilere dönüşmesi kritik önem kazanmış ve dolayısıyla firma dışı uzmanlık enjekte etmek oldukça zor bir hale gelmiştir. Bu yüzden Japon firmalar standart ürün ve hizmetler için dış kaynak kullanabilirken yüksek katma değerli ürün ve hizmetleri firma dışından tedarik etmesi oldukça zor bir hal almaktadır.

Englander (1984) ise teoriyi üretim çağının ilk zamanlarında yaygın olarak kullanılan firma içi sözleşme şeklinde kısa süreli bir uygulama yapmıştır. Bu sistem altında firma sahipleri tüm üretim süreçleri kendi tesislerinde yapılmak üzere tedarikçilerle sözleşme yapmıştır. Bu arada tedarikçinin ihtiyacı olan tüm üretim ekipmanlarını da sağlamıştır. Aslında tedarikçi firma sahipleriyle bir transfer ücreti karşılığında anlaşmış ve işçilerin alımı, iş metodlarının geliştirilmesi ve kâr yapabilmek için atılması gereken tüm adımları atmada serbestliğe sahiptir. Bu uygulama işlem maliyeti teorisinin teorik varsayımları sebebiyle bozulmak durumunda kalmıştır. Firma sahipleri ile tedarikçi arasındaki yüksek varlık özgünlüğü (fiziksel, insan ve mekân özgünlüğünü de içeren) firma sahibi ile tedarikçi arasında her iki taraf için de adil bir paylaşım içeren bir sözleşme yapılmasını imkansız hale getirmiştir. Tedarikçi operasyonel düzeyde mükemmel bir bilgi birikimine sahiptir ve firma sahiplerinin beklentilerinin ötesinde bir verimlilik sistemi geliştirmiştir Bu yüzden tedarikçi çok yüksek kira ödemek durumunda kalmıştır. Diğer taraftan tedarikçinin çok büyük mülkiyet edinme yeteneği yoktur ve bu yüzden firma sahibinin çok kolay bir şekilde tedarikçi değiştirme hatta kendi yapma durumu söz konusudur (Henningsen ve Henning, 2013). 20. yüzyılın başında firma içi sözleşme sistemleri dikey şekilde bütünleşmiş endüstriyel firmaların oluşmasına şans vermiş ve bu durumda tüm kaynaklar şirket yönetiminin elinde bulunabilmektedir.

İşlem maliyetlerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir: Dikey bütünleşme stratejisi, sözleşmesel önlemler, itibar, informel anlaşmalar, işlem maliyetlerinde yönetim, tamamlayıcı kaynaklar, firma büyüklüğü, koordinasyon. Çalışmanın bu bölümünde bu faktörler detaylı şekilde açıklanacaktır.

## **2.1. DIKEY BÜTÜNLEŞME STRATEJİSİ**

Dikey bütünleşme az sayıda tedarikçinin olduğu sektörlerde özellikle de fırsatçı davranışların önüne geçmek ve tedarik sürecini garanti altına almak için firmanın tedarikçisini satın alması olarak tanımlanabilir (David, 2012). Dikey bütünleşme stratejisi firmaların özellikle tedarikçileriyle olan süreçlerde ortaya çıkan varlık özgünlüğü, işlem sıklığı ve belirsizlik gibi üretim için oldukça kritik öneme sahip değişkenlerin kontrol altına alınması için kullanılan bir firma stratejisidir. Tedarikçilerin azlığı, bir tedarikçiye aşırı bağımlılık,

tedarik edilen ürün/hizmetlerin maliyetinin fazla olması firmalara ekstra işlem maliyetleri oluşturabilmektedir. Dolayısıyla bu belizsizliklerden kaçınmak için dikey bütünleşme stratejisi birçok sektörde sıklıkla kullanılmaktadır. Dikey bütünleşme kararlarına özellikle otomobil endüstrisinde geniş bir biçimde değinilmiştir. Klein vd. (1978) ve Klein (1989) General Motor (GM) 'un Fisher Body'yi satın alma kararını incelemişlerdir. Bütünleşme kararını etkileyen faktörlere bakıldığında otomobil üretiminde kullanılan damga baskılar için işlem-özgün yatırım kararı alınması gerekiyordu çünkü bu damga baskılar artık eskisi gibi odundan değilde kapalı metal kutular olarak üretilmeye başlanmıştı. Yeni ürünlerin satış fiyatlarının da sözleşmede yazan miktarın üzerine çıkması ve Fisher'ın fabrikasını GM'in yakınlarında bir yere taşıma isteğini reddetmesi böyle bir kararın alınmasını hızlandırdı.

Monteverte ve Teece (1982a) Ford ile GM'in otomobil parçalarının içsel ve dışsal tedarik süreçleri hakkında bilgi toplamışlardır. Araştırmaları sonucunda eğer ki parça üretim süreci yüksek düzeyde bir mühendislik gerektiriyorsa, firmalar genellikle dikey bütünleşme stratejisini seçmektedirler. Masten vd. (1989) 118 farklı araç parçasının tedarik süreçlerini inceledikleri çalışmalarında parçaları fiziksel varlık, mekân özgünlüğü ve mühendislik yoğunluğuna göre sınıflandırmışlardır. Araştırmaları sonucunda mühendislik yoğunluğunun dikey bütünleşme için önemli bir faktör olduğunu fakat fiziksel ve mekân özgünlüğünün önemli belirleyiciler olmadığını bulmuşlardır. Yazarlar işlem temelli fiziksel varlıkların firma sahiplerinin elinde bulunmasının fırsatçı davranışların önüne geçilmesi bakımından yeterli olacağını ifade ederken buna karşılık beşeri sermayenin firma dışarısından kontrol edilmesinin daha zor olduğunu belirtmişlerdir.

Monteverde ve Teece (1982b)'in yine otomobil üreticileri üzerine yaptıkları bir başka çalışmada tedarikçilerin ürünleri özgün ve pahalı olmaya başladıkça dikey bütünleşme yolunu seçtikleri gözlemlenmiştir. Benzer bir durum tren yolu taşımacılığı sektöründe de ortaya çıkmış ve daha özgün ray araçları ve içsel raf sistemleri gibi özel parçalar taşıyıcılardan ziyade gönderici firmalar tarafından satın alınmıştır (Palay, 1984). Bu tür dikey bütünleşme örnekleriyle ortaya çıkan işlem maliyetleri kontrol altına alınabilmektedir. Özellikle varlık özgünlüğünün yüksek olduğu sektörlerde dikey bütünleşme stratejisi firmaların işlem maliyetlerini düşürmeleri açısından son derece önemli bir araçtır.

## 2.2. SÖZLEŞMESEL ÖNLEMLER

Sözleşme taraflarını işlem temelli yatırım yapmak konusunda ikna etmek için alıcı ve satıcıların yatırımlarından kâr yapabilecekleri kadar uzunca bir süredir birbirleriyle ilişkilerinin olması gerekmektedir. Taraflardan birinin fırsatçı davranış gösterme ihtimali, tarafların yeniden müzakere yapmalarını engelleyici uzun dönem sözleşmelerle düşürülebilir. Tahmin edilebileceği

üzere sözleşme süreleri üzerine yapılan ampirik çalışmalar göstermektedir ki yüksek mekân özgünlüğü, fiziksel varlık özgünlüğü ve konu olan varlığın değeri sözleşme sürelerini artırmaktadır (Henningsen ve Henning, 2013). Bununla birlikte, eğer ki koşulların hızlı bir şekilde değiştiği bir iş ortamında sözleşme yapılıyorsa uzun dönem sözleşmeler tarafların artık çok da anlamlı olmayan anlaşmalardan kurtulmalarını zorlaştırmakta ve tarafların yeniden müzakere yapma şanslarını düşürmektedir. Bu yüzden bu çalışmalar belirsizlik arttıkça kontrat sürelerinin de azalacağını desteklemektedirler çünkü firmalar kendilerini değişen iş ortamına göre ayarlamak zorundadırlar (Macher ve Richman, 2008).

Joskow (1987) Amerikadaki kömür madenleri ile elektrik dağıtıcıları arasındaki uzun dönemli anlaşmaların kontrat süreleriyle varlık özgünlüğü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. O, kömürün çeşitli kalitede olduğu ve madenlerin büyük ve geniş alanlara yayıldığı batı bölgesindeki sözleşmelerin, görece daha küçük madenlerin yaygın olduğu ve kömür kalitesinin birbirine daha çok benzediği doğu bölgesindeki maden işletmelerine göre ortalama 11 yıl daha uzun olduğunu bulmuştur. Madenlerin daha yakın olduğu işletmelerde ortalama 12 yıl daha uzun sözleşme yapıldığı ve her teslimde ekstra 1 milyon ton daha fazla üretim yapan madenlerle (ki bu durum işlem temelli varlıkların yatırım büyüklüğünü yansıtmaktadır) de sözleşmelerin ortalama 13 yıl daha fazla yapıldığı vurgulanmıştır.

Crocker ve Masten (1988) sözleşme süresindeki belirsizliğin uzun dönemli doğalgaz sözleşmelerine etkisini incelemiştir. Sonuç olarak doğalgaz üzerindeki fiyat regülasyonları sözleşme taraflarının değişen koşulları yansıtmak için uzun dönem sözleşme yapabilme kabiliyetlerini düşürmüş ve sözleşme süreleri de ortalama 14 yıl düşmüştür. 1973 yılında ortaya çıkan arap akaryakıt krizi ise o dönem için sözleşme sürelerini ortalama 3 yıl düşürmüştür.

Diğer sözleşmesel özellikler ise “al ya da öde” şeklinde gerçekleşen ve satıcının yatırımını korumak adına satın almayı reddetme durumunda ortaya çıkan cezai yaptırımlardır (Hobbs, 1996). Örneğin Goldberg ve Ericson (1987) petrol kok rafinerisi ve müşterileri arasındaki uzun dönem sözleşmeleri incelemiştir. Yüksek depolama maliyetlerinden dolayı alıcıların teslimatı alamama durumu rafinerideki operasyonları olumsuz bir şekilde etkilemekte ve satıcı için ekstra bir maliyet çıkarmaktadır. Bunun ötesinde yüksek taşıma maliyetleri müşterilerin tedarikçiye yakın bir bölgeye taşınmasını teşvik etmekte ve böylelikle de satıcının alternatif alıcılara yönelmesini kısıtlama imkanı oluşturmaktadır. Bunun sonucunda sözleşmelerin uzun dönemli olmasını sağlamakta bununla birlikte minimum depolama maliyeti oluşturarak ürünü geri göndermenin getireceği yüksek cezai işlemlerin de önüne geçilmiş olmaktadır.

Fiyat ayarlama karşılıkları fiyat belirsizliğini azaltacağı için uzun dönemli kontratların oluşturulmasına da imkan sağlamaktadır. Sabit fiyat sözleşmelerini yönetmek kolay olsa ve sözleşme öncesi daha net ve sağlıklı bilgiye sahip olunarak daha az fırsatçı davranış görülse de Goldberg (1985) bu durumun yine de sözleşme öncesi aşırı bir fiyat ve maliyet araştırmasına girilmesini, kötü performans ve sözleşme sonrası durumlarla ilgili yeniden müzakere için yollar aranmasını ve fiyatın belirsiz olduğu koşullarda ne yapılacağıyla ilgili araştırma yapılmasını engelleyemediğini savunmaktadır. Piyasa fiyat endeksleri ya da belli bir düzeyde yeniden müzakere yapma şansı fiyat ayarlama mekanizmalarına bağlı olarak düzenlenebilir. Daha az formüle edilmiş fiyat ayarlama mekanizmalarının daha esnek olması beklenebilir fakat bu tip sözleşmeler yeniden müzakere süreçlerinde bazı fırsatçı davranışları beraberinde getirebilir.

### 2.3. İTİBAR

İtibar firmaların birbiriyle işbirliği kurma noktasında son derece önemli bir referans olmaktadır. İtibarı yüksek olan güvenilir firmalar her zaman işbirliği kurma sürecinde tercih sebebi olarak görülmektedir. Bazı durumlarda alıcı ve satıcıların itibarları yapılacak sözleşmeler açısından informal bir zorlayıcılık faktörü olarak ön plana çıkabilir. Fırsatçı davranışlardan elde edilecek kısa dönem kârlar uzun dönemde reputasyonun zarar görmesine yol açacaktır. Bu durumda piyasadaki diğer aktörler sözleşme hükümlerini bozdukları gerekçesiyle bu alıcı veya satıcılarla sözleşme yapma yoluna gitmeyeceklerdir. İtibar etkisi alıcı ve satıcıların her ikisinin de fırsatçı davranış gösterme potansiyelinin olduğu durumlarda daha da önem kazanmaktadır.

Örneğin Wilson (1980)'ın taze balık hali üzerine yaptığı ve Acheson (1985)'un istakoz piyasası üzerine yaptığı çalışmalar göstermiştir ki, itibar yerel piyasalarda uzun dönemli informal ilişkiler oluşturma noktasında önemli bir mekanizma olarak yerini almaktadır. Ürün başına bir fiyat konulması durumunda satıcı ve alıcılar balıkları/istakozları düşük kaliteli ve yüksek kaliteli olarak ayırarak fırsatçı davranış içerisine girebilmektedirler. Kaliteyi garanti altına almak için taraflar denetleme mekanizması kurabilirler fakat bu durum hem ekstra bir maliyet oluşturur hem de ilişkinin her iki taraf için de toplam değerini düşürür. İşte itibar temelli anlaşmalar bu tip ek maliyetleri düşürmektedir.

Grandy (1989), New Jersey'de bulunan demiryolu işletmelerinde fırsatçı davranışların etkisi üzerine araştırmalar yapmıştır. Grandy demiryolu işletmelerinin büyük ve özgün yatırımlar yapmak istediklerini fakat bunu yalnızca devletin müdahalesinin kısıtlanacağı bir sözleşme çerçevesinde yapmak istediklerini ifade etmektedir. Levy ve Spiller (1994) ise uluslararası telekomünikasyon firmaları üzerine yaptıkları çalışmada altyapı yatırımlarını

yalnızca regülatörlerin düşük fiyatlı arbitraj uygulamayı taahhüt ettiği durumlarda kabul etmektedirler çünkü diğer durumda yaptığı yatırımların geri dönme ihtimali azalmaktadır.

## 2.4. İNFORMEL ANLAŞMALAR

İşlem maliyeti teorisi anlaşmazlıkların çözümü noktasında eskiden sıklıkla kullanılan bir yöntem olan “resmi merkezîyetçilik” bakış açısından ziyade informal anlaşmalara daha fazla ağırlık vermektedir (Williamson, 1985:20-21).

İnformel anlaşmalar işbirliğinde bulunan tarafları yasal olarak birbirine bağlamayan fakat bir takım centilmenlik ya da ilke kararlarını içeren anlaşma türüdür. Bu tip anlaşmalarda önemli olan nokta yazılı olmasından ziyade psikolojik sözleşme olarak gerçekleşmesidir. İnformel anlaşmalar her ne kadar taraflara yasal bir sorumluluk getirmese de tarafların oyunun kurallarını en başından belirlemiş olmaları sebebiyle oldukça etkili bir yöntem olarak sıklıkla kullanılmaktadır.

Bazı çalışmalar göstermiştir ki informal ticaret anlaşmaları resmi olarak bağlayıcılıkları olmamasına rağmen işlem değişimini daha etkin yapabilmektedir. Bu konu hakkında önemli bir çalışma Palay (1984, 1985) tarafından yapılmıştır. Birbiriyle yakından ilgili bu iki çalışmada Palay demiryolu taşıyıcılığı yapan firmalar ile gönderici firmalar arasında ortaya çıkan ve yasal olarak hiçbir bağlayıcılığı olmayan anlaşmalara değinmiştir. Ticaret komisyonu tarafından gönderici firmalar ile taşıyıcı firmaların dikey bütünleşmesinin yasaklandığı bu sektörde taraflar “klasik sözleşme” olarak da tabir edilen bu tür bir yasal sorumluluğu olmayan anlaşma türüne yönelmişlerdir (Macneil, 1981). Fakat daha karmaşık işlemlerin konu olduğu durumlarda bu şekilde bir anlaşma yapmak uygun değildir. Otomobil parçaları ve ilaç gibi ürünlerin taşınması noktasında özel olarak dizayn edilmiş demiryolu araçları gerekmektedir ve bu özel araçların başka ürünlerin taşınmasında kullanılmaları oldukça zordur. Palay’ın hipotezi, informal anlaşmalar aracılığıyla her iki tarafından da yatırım riskinin paylaşmasının bu tip ilişki temelli işlemlerin oluşmasını destekleyeceğini ve koruyacağını savunmaktadır. Başka bir deyişle yapılacak özel demiryolu araçlarının maliyetleri paylaşılacak böylelikle iki taraf arasında bir psikolojik sözleşme yapılmış olacaktır.

Bunun ötesinde Palay işlemin bu şekilde bir yapıda olmasının informal anlaşmaları tetikleyip tetiklemediğini sorgulamıştır. 51 farklı gönderici-taşıyıcı şirket üzerinde yaptığı çalışmada informal anlaşmaların işlem maliyeti teorisiyle yüksek düzeyde tutarlılık gösterdiğini saptamıştır. Bu durumda yapılan informal anlaşmalarda özellikle otomobil parçaları ve ilaçların gönderimi noktasında özel olarak bir dizayn yapılacağı için sahiplik göndericide diğer standart ürünlerde ise taşıyıcıda olacaktır. Bu tip informal anlaşmalarda

öngürülemeyen durumlarda nasıl bir prosedür uygulanacağıda yer almaktadır. Varlık özgünlüğünün yüksek olduğu işlemlerde ise karmaşık sözleşmelerin yapılması kaçınılmaz bir hal almaktadır.

## 2.5. İŞLEM MALİYETLERİNDE YÖNETİŞİM

Örgüte ekonomik bir yaklaşım olarak bakan işlem maliyeti teorisi bazı kurumsal yapıların diğer yapılardan neden daha etkili yönetim biçimi olduğunu sorgulamaktadır. Literatür piyasa ve hiyerarşilerin değişimlerin temel sebebi olduğunu kabul eder ve fırsatçılığın taraflar arasındaki değişimin temel motivasyonu olduğunu varsayar. Teoride ihtisas ekonomileri ve hiyerarşilerin idare çerçevesindeki kısıtlarından dolayı, işlem özel bir koşul temelinde gerçekleşmediği takdirde piyasaların hiyerarşilerden daha etkin bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir (Pisano, 1990; Williamson, 1975,1985). Bununla birlikte hem piyasa hem de hiyerarşileri kapsayan üçüncü bir alternatif olan hibrid yapılar belli koşullarda ortaya çıkabilir ve stratejik işbirlikleri de bunun en başta gelen örneklerinden birisidir. İşlem maliyetleri yalnızca bir örgütün işlemlerinden doğan stratejik işbirlikleri gibi her bir işlemle ilgilenmenin yanında yapılan değişim faaliyetinin türü veya şekline de bakar. Stratejik işbirlikleri yapılan işlemin maliyetinin büyüklüğüne göre piyasalara ya da hiyerarşilere daha yakın olacaktır. Bir diğer ifade ile yüksek işlem maliyetleri daha hiyerarşik yapılara yol açacaktır (Pisano, 1989). Sözleşmelerin esnek bir şekilde yazılabilecek olması stratejik işbirliği çerçevesinde istenen düzeyde kontrolün sağlanabilmesine olanak tanır. Fakat literatürde mükemmel sözleşmenin olup olamayacağı konusunda uzunca bir zamandır süregelen bir tartışma olmakla birlikte sözleşmelerin işlem maliyetlerini minimize etme noktasında ne kadar faydalı olabileceği de tartışma konusudur.

Örgütlere ekonomik bir yaklaşım olarak bakıldığında işlem maliyeti teorisi ekonomik faaliyetleri yürütme süreçlerinde niçin bazı kurumsal yapıların (hiyerarşiler) piyasalara göre daha etkin olduğunu bulmaya çalışır. İlgili literatür bir yandan piyasa ve hiyerarşilerin değişimler (işlemler) için birbirinin temel alternatifi olduklarını kabul ederken diğer taraftan da fırsatçı davranışların ilgili tarafların değişim süreçlerinde önemli bir davranış biçimi olduğunu varsaymaktadır. Prensipte hiyerarşilerin uzmanlık, yönetim ve teşvik gibi kısıtlarından dolayı işlemin özel bir koşul altında yapılması dışında piyasalar hiyerarşilere göre daha etkin yönetim mekanizmalarıdır (Pisano, 1990; Williamson, 1975,1985). Bununla birlikte bazı koşullar altında hem piyasaları hem de hiyerarşileri içeren alternatif üçüncü bir hibrit (karma) mekanizma gelişebilir ve stratejik işbirlikleri buna verilecek en güzel örneklerden birisidir.

İşlem maliyetleri stratejik işbirlikleri gibi yalnızca kendisine konu olan örgütlerin işlem maliyetlerini değil aynı zamanda değişim faaliyetine konu olan işlemlerin de işlem maliyetlerini kapsar. Stratejik işbirlikleri ilgili işlem

maliyetinin büyüklüğüne göre piyasa ya da hiyerarşilere daha yakın olacaktır. Bir diğer ifadeyle işlem maliyetleri arttıkça işbirliği daha hiyerarşik olacaktır (Pisano, 1990). Bu iddia stratejik işbirliğinde beklenen seviyede kontrol elde edebilmek için sözleşmelerin esnek bir şekilde yapılması ve etkili bir şekilde zorlanması varsayımına dayanmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar uzunca bir süredir mükemmel bir sözleşmenin yazılamayacağına yönelik tartışmalar yapmaktadırlar. Bu yüzden sözleşmelerin stratejik işbirliklerindeki işlem maliyetlerini azaltabilmek için bir kontrol mekanizması olarak kullanılması yalnızca kısıtlı bir açıklama sunar.

Ortak yatırım anlaşmalarının (equity joint ventures) işlem maliyeti teorisini açıklama noktasında sözleşmelere göre daha güçlü bir mekanizma olduğu söylenebilir. İşlem maliyeti teorisine göre ortak yatırım anlaşması seçimi piyasa ya da hiyerarşilere alternatif olarak ortaya çıkar ve koordinasyon tahsisat (appropriation) maliyetleri çerçevesinde açıklanır. Davranışsal belirsizlik ve sözleşmesel problemlerden ortaya çıkan tahsisat maliyetleri ortak yatırım anlaşmaları ile sözleşme taraflarının hiyerarşik kontrolü ellerine geçirmelerinin de etkisiyle ortadan kalkar (Pisano, 1989; Pisano vd. 1988). Tahsisatla ilgili kaygı arttıkça işbirliğini organize etme noktasında daha hiyerarşik bir kontrol mekanizması kullanılır ve ortak yatırım anlaşmaları sözleşmelere göre daha cazip hale gelir (Gulati ve Singh, 1998). Bu arada koordinasyon maliyetleri ise taraflar arasındaki sorumlulukları paylaşma sürecinde organizasyonel karmaşıklıktan dolayı ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilir (Gulati ve Singh, 1998). İşbirliği yapılan firmanın faaliyetlerini tahmin etmek ve değerlendirmek zorlaştıkça koordinasyon maliyetleri artar ve ortak yatırım anlaşmaları iç denetleme ve gözetim imkanı verdiği için bu problemin ortadan kalkmasında bir mekanizma olarak kullanılabilir.

Aubert vd. (1996) yapılan işlemlerde ortaya çıkabilecek işlem maliyetlerini şu şekilde sıralamıştır; bilgi toplama, davranışı koordine etme, işlemlerde bulunan tarafların çıkarlarını korumak için geliştirilen sözleşme maliyetleri, işlemleri gözleme maliyetleri ve uygun davranış ayarlamaları için yapılan maliyetler.

## 2.6. TAMAMLAYICI KAYNAKLAR

İşbirliklerinin yönetimi ve formasyonu ile ilgili var olan literatürde temel odak noktası olan tamamlayıcı kaynakların, işbirliği oluşturma isteğinin temel motivasyonu olduğu birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır (Hamel, 1991; Hill ve Hellrieger, 1994; Shan vd., 1994). Kaynak tamamlayıcılığı firmalar arası işbirliği yapma noktasında önemli stratejik kararların alınacağı simetrik bir partnerlik sunar. İşbirliğine dahil olacak olan partner firmaların sunacağı kaynakların tamamlayıcı nitelikte olması firmaların birbirine yüksek derecede karşılıklı bağlılık geliştirmesine zemin hazırlayacak böylelikle de firmaların birbirini suistimal etme ihtimalleri de oldukça düşecektir. Ayrıca



birbirini tamamlayıcı nitelikte kaynakları olan firmalar daha iyi partnerlik kurabilmektedir çünkü nihai malların sunulduğu piyasada bu firmaların birbirine doğrudan rakip olma potansiyelleri oldukça düşüktür (Lei, 1997). Bir diğer ifade ile partnerlerin işbirliğine tamamlayıcı nitelikte getirmiş oldukları kaynaklar tarafların birbirine karşı fırsatçı davranış geliştirmesini önleyerek işbirliğinin ekstra bir korunma eylemi alınmadan sürdürülebilirliği sağlanmış olunur. Bu yüzden işbirliği daha düşük seviyede bir kontrolle güvence altına alınmış olur.

## 2.7. FIRMANIN BÜYÜKLÜĞÜ

Firmanın büyüklüğü işlem maliyetlerini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Özellikle piyasa temelli seçimlerde yapılan işbirliklerinde firmaların büyüklüğü işlem maliyetlerini doğrudan etkiler. İşbirliği partnerliğinin asimetric olduğu durumlarda daha küçük olan firmaların genellikle büyük firmaların kaynaklarından yararlanma ihtimalleri daha yüksektir fakat bu durum büyük firmaların piyasa pozisyonlarını tehdit edemez. Bu yüzden küçük firmalar asimetric işbirliklerine daha az kaynaklarla katılırlar (Chen ve Chen, 2002). Küçük firmaların fırsatçı davranış geliştirme ihtimalleri de çok kısıtlıdır çünkü büyük firmalar sahip olduğu büyüklükten dolayı fırsatçı davranış için doğal bir caydırıcılığa sahiptir.

## 2.8. KOORDİNASYON MALİYETLERİ

Koordinasyon maliyetleri işlem maliyetleri içerisinde yer alan ve bilgi asimetrisi ya da yanlış/eksik bilgi gibi işlemlerden kaynaklanan maliyetlerdir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı literatürde sıklıkla geçen koordinasyon maliyetlerini azaltma noktasında önemli bir mekanizma olarak kullanılmaktadır (Bakos, 1991; Cash ve Konsynski, 1985; Johnston ve Vitale, 1988). Örneğin elektronik piyasalar bilgi işlem teknolojileriyle daha etkin ve verimli bir hâl almıştır. Böylelikle ürünlerin fiyatlarıyla ilgili bilgi toplama maliyetleri de düşmüştür (Bakos, 1991). Ayrıca bilgi paylaşımı şeklinde yapılan işbirliklerinde de şirketlerin tedarik zinciri belirsizliği ve buna paralel olarak sözleşme maliyetleri de düşecektir. Bu da işlem maliyetlerinin (özellikle de koordinasyon maliyetleri) düşmesine yol açacaktır. Bu durum şu şekilde bir örnekle açıklanabilir. Eğer ki tedarikçi ürün girdilerinin fiyatını doğru bir şekilde tahmin edemiyorsa bu durumda sözleşme yapmak isteyecektir ki böylelikle ürünleri uzunca bir zaman sabit fiyattan alabilecektir (Artz ve Brush, 2000).

Belirsizlik ve varlık özgünlüğü koordinasyon maliyetlerini artıran ve buna paralel olarak işlem riskini de artıran iki faktördür (Williamson, 1975;1985).

### 2.8.1. Belirsizlik

Belirsizlik kavramı işlem maliyeti teorisinde merkezi bir yere sahiptir ve bireylerin kısıtlı rasyonel bir şekilde hareket etmelerinin fırsatçı davranışa yol açtığını savunur. Erken dönem işlem maliyeti literatürü belirsizlik kavramının farklı formları üzerine herhangi bir ayırım yapmamıştır. Son zamanlardaki literatür ise belirsizlik kavramının daha önceki dönemlerde ele alınmış biçimini reddetmektedir (Meuleman vd., 2006). Örneğin Koopmans (1985)'in ayrımı üzerine eklemeler yapan Williamson (1985) belirsizlik kavramını birincil (temel, esas) ve ikincil (davranışsal) olarak sınıflandırmıştır. Burada birincil belirsizlik; doğal afetler, müşteri davranışları, regülasyonlar ve teknoloji gibi dışsal kaynaklardan oluşan işlemler olarak ele alınmaktadır (Sutcliffe ve Zaheer, 1998).

Birincil ya da temel belirsizlik iletişim, teknolojik zorluklar, koordinasyon problemleri gibi durumlara yol açabilir. Böylelikle işlemin icra edilmesi olumsuz açıdan etkilenebilir (Meuleman vd.,2006). İkincil ya da davranışsal belirsizlik ise sözleşmelerin tam olarak mükemmel bir şekilde hazırlanamamasından doğacak olan fırsatçı davranışların oluşma riskini ifade etmektedir. Ayrıca işlem maliyeti teorisi davranışsal belirsizlik arttıkça değişimde bulunacak firmaların performanslarının ölçülmesinin de zorlaşacağını savunmaktadır. Williamson (1985) işbirliğinde bulunan firmanın performansını değerlendirme maliyetlerinin minimize edilmesi işleminin yüksek seviyede hiyerarşik kontrol mekanizması gerektirdiğini savunmaktadır. Bu öneri ampirik çalışmalarla da desteklenmiştir. Örneğin varlık özgünlüğü, çevresel belirsizlik, davranışsal belirsizlik ve sıklığın işlem maliyeti modelinde yer aldığı çalışmalarında Anderson (1985) ve Anderson ve Shmittlein (1984) davranışsal belirsizliğin hiyerarşik kontrol üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişken olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Gatignon ve Anderson (1988) ve John (1988) çalışmalarında davranışsal belirsizlik ve dikey bütünleşme arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Sutcliffe ve Zaheer (1998:6) belirsizlik kavramını birincil, rekabet ve tedarik zinciri olarak sınıflandırmışlardır. Birincil belirsizlik Koopman (1957) ve Williamson (1985)'in tanımlamalarıyla tutarlılık göstermiş ve “doğanın durumu hakkındaki bilgi eksikliği” ni ifade etmektedir. Rekabet belirsizliğini rakiplerin masum ya da stratejik bir şekilde aldığı pozisyonun belirsizliği olarak tanımlamışlardır. Son olarak tedarik zinciri belirsizliğini ise partnerlerin giriş ve çıkışlarından kaynaklanan muhtemel fırsatçılığı şeklinde davranışsal bir boyutta tanımlamışlardır.

Teknolojik belirsizlik teknolojide beklenmedik bir değişim olma ihtimalidir; örneğin, ortaya çıkan yeni bir teknoloji, eski teknolojinin ortaya koyduğu tüm faydaların üzerinde ve eşsiz bir hizmet sunabilir. Teknoloji-yoğun faaliyetlerin

sürdürüldüğü bir sektörde teknolojik belirsizliğin de yüksek olacağı tahmin edilebilir ve bu durum piyasa mekanizmaları aracılığıyla işlemlerin takip edilmesi ve regüle edilmesi gibi süreçleri kapsamından dolayı işlem maliyeti oluşturacaktır. Teknoloji-yoğun faaliyetlerin olduğu sektörlerde firmalar özellikle ticari sırlarını, ürün ve hizmetlerini kontrol etme endişesi içerisindeyler. Bu yüzden teknolojik yoğunluk arttıkça işbirliği tarafları daha hiyerarşik yönetim mekanizmaları seçme yoluna gideceklerdir (Williamson, 1985). Walker ve Weber (1984) teknolojik belirsizlik arttıkça piyasadan satın alma işlemlerinin daha az olacağını önermişlerdir. Ayrıca Davidson ve McFetridge (1984)'e göre günümüzün gelişen teknoloji dünyasında teknolojik gelişme arttıkça bu teknolojilerin lisans anlaşmalarıyla başka partnerlere transfer edilme ihtimali azalmaktadır.

### 2.8.2. Varlık Özgünlüğü

İşlem maliyeti teorisi özgün varlığın, belirsizliğin ve kısıtlı rasyonelliğin olduğu durumlarda bir çeşit savunmanın ortaya çıktığını savunmaktadır (Williamson, 1985). Bu tür özgün varlıkların işleme konu olduğu durumlarda işbirliği tarafları arasında bazı âhlaki tehlikeler oluşmaktadır. Değişime konu olan özgün varlık yararlanıcı şirket tarafından fırsatçı bir biçimde kullanılabilir. Bu şekildeki özgün varlıklar her ne kadar büyük operasyonel verimlilik getirirse de bu varlığın yararlanıcı şirket tarafından istismal edilme ihtimali oldukça yüksektir. Varlık özgünlüğü işlem maliyeti teorisinin en temel yapı taşıdır. İki partner firma yatırım temelli bir anlaşmaya ihtiyaç duyarlarsa birbirlerine karşılıklı bağlılık ilişkisine girerler ve piyasa koşulları tarafların birbirlerine karşı fırsatçı davranışlar geliştirmesini önleyici bir mekanizma sunmaz. Bu yüzden partnerlerin fırsatçı davranışlarının önüne geçmek için bir takım korunma önlemleri alınmalıdır (Williamson, 1985). Varlıkların oldukça özgün ve bu yüzden fırsatçı davranış ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda ortak yatırım anlaşmaları bir çözüm olarak değerlendirilebilir. Aslında ortak yatırım anlaşmaları bir nevi özgünlüğü yüksek olan varlıkların elde edilmesi mekanizmasıdır.

### 3. İŞLEM MALİYETLERİ VE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ İLİŞKİSİ

Özellikle son yıllarda firmaların artan miktarda stratejik işbirliği kurduklarını görmekteyiz. Stratejik işbirlikleri genel olarak tanımlandığında, birden fazla firmanın karşılıklı stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek oluşturdukları işbirliği düzenlemelerine verilen addır. Stratejik işbirliklerinin popüler çeşitleri ise ortak girişimler, ortak Ar-Ge düzenlemeleri, ortak pazarlama sözleşmeleri ve alıcı-satıcı arasındaki sözleşmeler olarak sıralanabilir (Das ve Teng, 2000a).

İşbirliği yapıları üzerine yürütülen ilk çalışmaların ardından ikinci dalga çalışmalar işbirliklerini tanımlayan ve daha çok işbirliği çıktılarını üzerine yapılan çalışmalar olmuştur. Ne yazık ki işbirliği çıktılarını yönelik literatür kapsamlı bir bilgi verme konusunda yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda alan işbirliği yapılarına ilişkin fazlasıyla bilgi sahibi iken işbirliği çıktılarının doğası ve tahmin edicileri konusunda yeterli bilgi birikimine sahip değildir. Fakat şu ana kadar işbirliği çıktılarını hakkında birkaç kavram üzerinde bilgi sahibi olunmuştur. İlk olarak, stratejik işbirliklerinin ortak stratejik hedeflerin gerçekleşmesi konusunda sınıfta kaldığıdır (Das ve Teng, 1999). Bu gerçekliğe rağmen işbirlikleri hâla temel yetkinliklerin dengelenmesi, yeni piyasalara girme, var olan piyasaları koruma ya da yeni stratejik yetenekler öğrenme ve kazanma noktasında giderek popüler bir araç olarak kullanılmaktadır. İkinci olarak çoğu stratejik işbirliğinin özneliği, çok yönlülüğü ve finansal odaklı olmaması gibi sebeplerden dolayı işbirliği performansının algısal ölçümü genellikle gerçekleşen performans ölçümünden daha üstündür (Geringer ve Hebert, 1991). Üçüncü olarak işlem maliyeti yaklaşımı işbirliğinin çıktılarını tahmin etme noktasında detaylı bir şekilde kullanılmış ve bu durum konuya birkaç farklı bakış açısı getirmiştir. Örneğin Noordewier vd. (1990) işlem maliyeti yaklaşımının işbirliği çıktılarını ölçme noktasında faydalı bir çerçeve sunduğunu göstermiş fakat çalışma çevre belirsizliğinin yüksek olması değişkeniyle sınırlı kalmıştır. Bunun ötesinde konuyla ilgili farklı çalışmalar kontrol mekanizmaları ile güven ilişkilerinin işbirliği çıktılarını doğrudan etkileyen faktörler olarak bulmuşlardır (Bucklin ve Sengupta, 1993; Mjoen ve Tallman, 1997; Parkhe, 1993; Yan ve Gray, 1994).

Literatürdeki bu ilerlemeye rağmen stratejik işbirlikleri ile işlem maliyeti yaklaşımı arasındaki ilişkiye yönelik anlayışımızda ciddi bir boşluk söz konusudur. İlk olarak işbirliği çıktılarının işlem maliyeti yaklaşımı temelinde operasyonelleştirilmesi ciddi bir şekilde farklılık göstermektedir. Daha önceki çalışmalarda işbirliği çıktılarını daha çok geçmiş muhasebe kayıtları ölçümü, piyasa temelli ölçümler, operasyonel etkinlik ölçümleri ve algısal tatmin ölçümleri kapsamında operasyonelleştirilmiştir. Alandaki bu farklılaşma bulgularını da olgunlaşamamasının temel sebebidir. İkinci olarak ise stratejik işbirliklerini ölçen faktörler genellikle işbirliğinin yalnızca bir boyutunu ölçmüş, konuya ilişkin bütüncül bakış açısı ise henüz sistematik bir şekilde test edilememiştir.

İşlem maliyeti yaklaşımı kökende geleneksel neoklasik iktisat bakış açısını öven yeni kurumsal iktisat paradigmasına ait bir teoridir. Bu teoriye göre tüm ekonomik faaliyetler işlemler etrafında toplanır ve bu işlemler iki ya da daha fazla aktörün mal ve hizmet değişimlerinden ortaya çıkar. Bu değişimi optimize etmek için işlemin doğası gereği uygun yönetim mekanizmasının seçilmesi gerekmektedir (Williamson, 1985).

İşlem maliyeti yaklaşımı içerisinde 3 farklı yönetim mekanizması bulunmaktadır (Judge ve Dooley, 2006:24):

- Fiyatların yönetildiği piyasa (market) yönetimi
- Karmaşık sözleşmelerin ve stratejik işbirliklerinin yönetildiği ara (intermediate) yönetim şekli
- Yöneticilerin firmanın sınırları içerisindeki yönetim şekli anlamına gelen hiyerarşik yönetim şekli

Ekonomik aktörler potansiyel tehlikeleri algılayıp yönetim yapıları içerisindeki gömülü işlemleri ortaya çıkararak bu tehlikeleri minimize etmelidirler (Williamson, 1998). İMY (İşlem Maliyeti Yaklaşımı)'ye göre ekonomik tehlikelerin iki temel sebebi vardır: sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık. Sınırlı rasyonellik ekonomik aktörlerin kısıtlı bilgiye sahip olduklarını ve bu durumun firmaların bilgi işleme süreçlerini sınırlandırdığını ve böylelikle geleceğin tam anlamıyla tahmin edilmesinin imkansız olduğunu savunur. Eğer ki sınırlı rasyonellik olmasaydı, tüm ekonomik aktiviteler sözleşmeler aracılığıyla etkili bir şekilde organize edilebilirdi. Fakat böyle bir durum olmadığından dolayı çoğu zaman bu ekonomik gerçeklikle ilgili kısa dönemde çok az şey yapılabilir. Bundan dolayı İMY açısından değerlendirildiğinde sınırlı rasyonellik genellikle kısıtlayıcı teorik bir varsayım olarak kabul edilmektedir (Judge ve Dooley, 2006:26).

Fırsatçılık ise stratejik işbirliği yapan ekonomik aktörlerin fırsat buldukları takdirde partner firmaların çıkarlarını göz önüne almayacağını ve kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışacaklarını varsayan davranışsal bir varsayımdır. Stratejik işbirlikleri kapsamındaki fırsatçılık davranışları farklı şekillerde görülebilir. Örneğin partnerlerden birisi elinde bulundurduğu ve kritik öneme sahip bilgi ve/veya kaynakları işbirliğinden kaçırarak temel yetkinlikleri ve varlıklarını koruma yoluna gidebilir. Benzer bir şekilde bir başka partnerde işbirliğine, standartlara uygun olmayan teknoloji veya yönetim mekanizmaları sağlayabilir (Kale vd., 2000). Bu yüzden işbirliğini bu ve buna benzer tehlikelerden korumak için uygun yönetim mekanizmalarının seçilmesi son derece önemlidir. Böylelikle işbirliğindeki firmaların amacının bir yandan ürün ve hizmet akışını optimize etmek olup diğer taraftan da bu işlemleri gerçekleştirme süreçlerinde karşılaştıkları yönetim maliyetlerini minimize etmek olmalıdır. Mantıksal olarak bakıldığında fırsatçı davranışların potansiyel hasarı arttıkça daha ayrıntılı yönetim mekanizmaları gerekli kılınmakta ve bunun sonucunda işlem maliyetleri artmaktadır. Bu yönetim sürecini iyi yöneten firmaların hayatta kalarak başarılı olması beklenirken, bu maliyetleri kötü yöneten firmaların ise başarısız olması beklenmektedir (Rindfleisch ve Heide, 1997). Diğer taraftan Heide ve John (1990) İMY'nin literatürde yalnızca fırsatçılık bakış açısından değerlendirilmesini eleştirerek güven gibi ilişkili

formların fırsatçılık davranışını azaltıcı etkisi olduğunu iddia etmişlerdir. Onlar fırsatçılığın her ekonomik değişim ilişkisi içerisinde olabileceğini belirtirken, güvenin kontrol mekanizmalarının yerine geçerek ya da onları tamamlayarak karşılıklı faydayı sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

### **3.1. FIRSATÇI DAVRANIŞLA İŞBİRLİĞİ ÇIKTISI İLİŞKİSİ**

Williamson (1985:47), fırsatçılığı “kurnazlıkla (guile) kendi çıkarını yükseltme çabası” olarak tanımlamaktadır. Daha önce de tartışıldığı üzere işbirliklerinde fırsat ortaya çıktığında karar alıcılar etik dışı bir şekilde kendi çıkarlarına hizmet ederler ve firmalar açısından hangi faaliyetin fırsatçı olup hangisinin olmadığını ayırmak oldukça zordur.

Stratejik işbirliği açısından fırsatçılık özellikle daha önem kazanmakta çünkü işbirlikleri farklı örgütleri bir araya getiren her örgütün kendine has amaçlarının olduğu bir yapıdır. Bu yüzden işbirlikleri amaç çatışmasına elverişli bir yapıya sahip olmakla birlikte bu yapı fırsatçı davranış içinde bir potansiyel oluşturmaktadır. Bunun ötesinde ekonomik aktörler işbirliğine aynı amaç yapılarını getirirlerse, örgütler arası bilgi akışı örgüt içi bilgi akışına göre çok daha filtrelenmiş bir şekilde gerçekleştiği için bu süreci gözlemlemekte oldukça zordur (Dyer ve Singh, 1998; Mohr ve Spekman, 1994).

İlginç bir şekilde yalnızca fırsatçılık algısı bile işbirliği performansını düşürmektedir. Eğer ki işbirliğine dahil örgütlerden birisi diğer örgütlerden birinin şans bulması halinde fırsatçı davranışa yöneleceği algısına sahipse, işbirliği çözülmeye başlar ve hantallaşan gözlemeleme mekanizması yerine yeni bir mekanizma konulması gerekir (Ring ve Van de Ven, 1994; Saxton, 1997). Özetlemek gerekirse işbirliklerinde fırsatçı davranış arttıkça işbirliğinin performansının daha düşük olması muhtemeldir.

### **3.2. FIRSATÇI DAVRANIŞLA İLGİLİ FAKTÖRLER**

İşlem Maliyeti Yaklaşımı bakış açısına göre temel problem çevresel belirsizlik ve fırsatçı davranış potansiyelinin oluşturduğu işlem maliyetlerini etkili bir şekilde kısıtlayacak bir yönetim mekanizmasını oluşturmaktır (Rindfleisch ve Heide, 1997). Belirsiz bir ortamda işlem maliyetlerini düşürmek için birçok yönetim mekanizması mevcuttur fakat bunlardan üç tanesi diğerlerinin önüne geçmektedir. Bunlar: Özsermaye Kontrolü, Sözleşmesel Önlemler ve Partner Güvenirliğidir (Judge ve Dooley 2006).

#### **3.2.1. Özsermaye Kontrolü**

Özsermaye işbirliğinde var olan firmaların pay haklarını temsil etmektedir. Bazı işbirliklerinde sermaye olmazken, bazıları yüzde 50:50 şeklinde, bazılarında ise bir partnerin çoğunluk hisselerine sahip olduğu ve diğer partnerlerin ise daha az hisselerinin olduğu bir yapı içerisinde olmaktadır.

İMY temelde işbirliği sözleşmesine uygun davranmama kaygısı'ını artıran davranışsal belirsizlikler üzerine yoğunlaşır (Gulati ve Singh, 1998). Sermaye payının olmadığı stratejik işbirliklerinde, ahlâki tehlike ortaya çıkar ve böylelikle bu da yöneticilerin örgütün çıkarlarını en üst seviyeye taşıma noktasında faaliyetlerde bulunmasına olanak tanır. Fakat partnerlerin ortak sermayelerinin olduğu işbirliklerinde ise partnerler karşılıklı verimli ekonomik değişimlere girerler. Böylelikle işbirliğinin amaç ve hedeflerinin daha açık olması sağlanmış olur.

Dolayısıyla İMY'ye göre işbirliğine dahil tüm partnerlerin sermaye katkısının olduğu işbirliklerinde fırsatçı davranışlarında düşük olacağı söylenebilir. Diğer taraftan partnerlerden birisi ya da daha fazlasının sermaye katkısının olmadığı işbirliklerinde ise fırsatçı davranışların ortaya çıkma ihtimali daha yüksektir. Literatürde bu ilişkiyi destekleyen çalışmalarda mevcuttur. Das ve Teng (2000b) çalışmalarında karşılıklı sermaye yatırımının olmadığı işbirliklerinde partnerler arası asimetrisinin olacağını bunun da işbirliğinde fırsatçı davranışa yol açacağını öne sürmüşlerdir. Benzer bir şekilde Pangankur ve Klein (2001) karşılıklı sermaye yatırımının işbirliğinde bulunan tüm partnerlerin çıkarlarının uyumuna yol açacağını savunmuşlardır. Kale ve Puranam (2004) karşılıklı sermaye yatırımının işbirliklerinde çıkar birliğini, dayanışmayı ve münhasırlığı (exclusivity) artıracığını iddia etmişlerdir. Heiman ve Nickerson (2002) ise konuyu kavramsal olarak ele almışlar ve sermayenin karşılıklı olduğu işbirliklerinde bilgi transferinin daha gelişmiş olacağını tartışmışlardır.

### 3.2.2. Sözleşmesel Önlemler

İşbirliği sonucunu etkileyen ikinci yönetim mekanizması sözleşmesel önlemlerin var olup olmadığıdır. Sözleşmesel önlemler, sözleşme yapıma sürecinde partnerlerin kendi çıkarlarına yönelik davranışlarını önlemek amacıyla konulan maddesel bağlayıcılığı olan unsurlardır. İşbirliği ilişkisinin sözleşmesel olarak açık ve net olması karşılıklı beklentilerin önceden belirtilmesi ve davranış sınırlarının açıkça ifade edilmesi anlamında oldukça önemlidir (Parkhe, 1993).

Eşit ve göreceli olarak belirsizliğe yer vermeyen işbirliği ortamının sağlanması için "oyunun kuralları" açık ve net şekilde belirtilmelidir (Shenkar ve Zeira, 1992). İşbirliğinin beklenti ve hedefleri partnerlerle yapılan sözleşme formlarında açık bir şekilde belirtildiğinde işlem maliyetleri düşer ve işbirliği çıktısının istenildiği düzeyde gerçekleşmesi ihtimali artar (Kogut, 1988).

### 3.2.3. Partner Güvenilirliği

İşbirliği gibi örgütler arasında güven açısından riskli olabilen ilişkilerde bir partnerin diğerinin iyi niyeti ve güvenilirliğine yönelik sahip olduğu pozitif tutumun derecesidir (Gambetta, 1988; Ring ve Van de Ven 1992). Güven

birçok farklı örgütsel kapsam içerisinde farklı şekillerde kavramsallaştırılırken, sınır role sahip kişiler örgütler arası güveni geliştirme noktasında anahtar konuma sahiptirler (Currall ve Judge, 1995). Bir diğer ifade ile işbirliğinde sınır role sahip merkez yöneticiler, partner firmadaki sınır rol yöneticilerine güveniyorlarsa örgütler arası güvenin varlığından söz edilebilir.

İMY'ye göre işbirliğinde güven mevcutsa işbirliği belirsizlik, çevresel volatilité ve örgütsel değişimlere karşı durma noktasında daha kararlídır (Parkhe, 1993; Zaheer ve Venkatraman, 1995). Daha sade bir şekilde açıklamak gerekirse, partner firmaların yetkinliği ve iyi niyeti hakkında güvene sahipse işbirliğine yatırım yapma ihtimali artar. Hızlı değişen ve tahmin edilmesi güç iş dünyasında güven faktörünün işbirliğini pozitif yönde etkilemesi beklenen bir durumdur.

Önceki çalışmalarda da değinildiği üzere stratejik işbirliklerini çevreleyen oldukça fazla sayıda belirsizlik vardır (Mjoen ve Tallman, 1997; Ring ve Van de Ven, 1992; Zaheer, McEvily vd., 1998). Örgütler arası güven bu belirsizliklerle başa çıkma noktasında önerilen önemli bir araç olarak ön plana çıkmaktadır (Larson, 1992; Ring ve Van de Ven, 1994). Güvenin olduğu işbirliklerinde partnerin destekleyici olacağı ve işbirliğine dahil tüm partnerlerin çıkarlarını göz önünde bulunduracağı beklentisi ortaya çıkar. Buna ek olarak güven, beklenmedik ya da öngörülemeyen çevresel ya da örgütsel değişim durumlarında stratejik ya da operasyonel esneklik sağlar (Mjoen ve Tallman, 1997; Young-Ybarra ve Wiersema, 1999). Ayrıca güven partnerler arası iletişim düzeyini de artırabilir ve bu artan bilgi akışı işbirliği sonucunu da doğrudan etkiler (Das ve Teng, 1998; Zaheer, vd., 1998). Bu yüzden partner güvenilirliği işbirliklerinde aranan önemli bir faktördür ve güvenin varlığı fırsatçı davranışta bulunma ihtimalini düşürür.

### **3.2.4. Kaynak Tahsisi ve Yıpranma Tehlikesi**

İşbirlikleri piyasa sözleşmeleriyle elde edilemeyen kaynakların bir havuz haline getirildiği ve birden çok firmanın bu kaynakları ortaklaşa kullandığı bir yapıdır. Bu kaynaklar piyasada bulunamazlar çünkü onlar hem firmaya özgü (firm specific) kaynaklar olup hem de maddi olmayan (intangible) varlıklardır. Fakat bununla birlikte firmalar arası kaynak kombinasyonu aşamasında fırsatçı davranışlar ortaya çıkabilir. Öncelikle partnerler tüm varlıklarını işbirliğine getirmeyi reddedebilirler. Böylelikle bilgi asimetrisinden faydalanmış olurlar. İkinci olarak işbirliğindeki bazı firmalar partner firmalarının yetkinliklerini taklit etme ve kopyalama yoluna başvurabilirler (Hamel, 1991; Hamel vd., 1989; Porter ve Fuller, 1986). Son olarak firmanın maddi olmayan varlıkları kötü kullanım sonucunda yıpranabilir. Örneğin repütasyonun kötüye kullanımı gibi (Kogut, 1988). Bu tehlikelerden dolayı özgün ve değerli maddi olmayan varlıklara sahip olan firmalar ilişkiyel yatırım yapma noktasında isteksiz



olabilirler. Fakat şu unutulmamalıdır ki işbirliklerinden en yüksek sinerjiyi elde etmek farklı firmaların özgün, değerli kaynaklarının bir araya getirilmesine bağlıdır. Bu yüzden değerli maddi olmayan varlıkların bir havuzda toplanması potansiyel işlem maliyetlerini fırsatçı davranış çerçevesinde artırmaktadır fakat aynı zamanda işbirliğinin bu yapısı sinerjik potansiyelini de artırır (Dyer ve Singh, 1998; Madhok ve Tallman, 1998).

### 3.3. İŞBİRLİKLERİNDE DEĞER OLUŞTURMA VE İŞLEM MALİYETLERİ

İşbirliklerinin üye olan örgütlere değer yaratması beklenir ve bu kapsamda birçok işbirliği gerçekleşir. Firmalar olağandışı getiri beklentisi içerisinde karşılıklı bilgi, varlık, insan vb. gibi yetkinliklerini paylaşarak işbirlikleri kurarlar. Fakat kurulan işbirlikleri her zaman istenildiği şekilde sonuç vermeyebilir. Özellikle işbirliklerinin getirmiş oldukları işlem maliyetleri bazı firmaların getirilerini olumsuz yönde etkileyebilir. İşlem maliyetleri ile olağanüstü getiri arasındaki ilişki işbirliklerine yönelik ilişkisel bakış açısıyla (relational view) analiz edilebilir (Doz, 1996; Dyer ve Singh, 1998; Madhok ve Tallman, 1998; Ring ve Van de Ven, 1994). Bu yaklaşım işbirliklerinin dinamiği üzerine yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın (relational approach) temel varsayımı işbirliği performansı ve evriminin partnerlerin ilişkilerini yönetme şekillerinden etkilendiği ve işbirliğindeki sinerjinin ortaya çıkması için gösterilecek uyum eylemleridir (Doz, 1996; Ring ve Van de Ven, 1994; Zajac ve Olsen, 1993).

İşbirlikleri farklı örgütlerin eşsiz ve değerli kaynaklarının bir araya getirildiği ve tek bir örgütün kaynakların heterojenliği ve kusurlu dolaşımından (imperfect mobility) dolayı kendi çabasıyla elde edebilmesinin mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkan örgütsel bir yapıdır (Das ve Teng, 2000b; Eisenhardt ve Schoonheven, 1996). Bu yüzden işbirlikleri yalnızca ortak çalışma aracılığıyla faydalanılabilen değişimleri temsil eder. Bu değişimler Dyer ve Singh (1998)'in ifade ettiği ilişkisel değişimler ve Madhok ve Tallman (1998)'in ifade ettiği işbirliği temelli gayrimenkul dışındaki varlıkların değişimleridir. Bununla birlikte partner kaynaklarını birleştirmek ve dolayısıyla ilişkisel değişimleri elde etmek oldukça zordur ve bunu başarmak tüm partnerlerin yüksek efor sarf etmesini gerektirir. İlişkisel yaklaşımda temel elementler ilişki temelli yatırımlardır. Madhok ve Tallman (1998:331) bu yatırımları “işbirliği ilişkisine adanmış sadece parasal bağlamda değil aynı zamanda harcanan yönetsel zaman, enerji ve efor” olarak tanımlamıştır. Bu yatırımlar işbirliğinin değer yaratmasının önünde bir engel olmakta ve Dyer ve Singh (1998)'in bahsettiği ilişkisel değişim maliyetlerinin artmasına sebep olmaktadır. Bu yatırımlar aracılığıyla partnerler özgün varlıklara ulaşmak için gerekli olan optimal yatırım seviyesini belirleyebilecek, bilgi değişim

platformları oluşturabilecek, tamamlayıcı kaynakları ve yetenekleri tespit edebilecek ve etkili yönetim mekanizmaları düzenleyebilecektir.

İlişkisel yaklaşım stratejik işbirliklerinin yönetimi noktasında önemli bir paradoks oluşturmaktadır. Potansiyel sinerjileri tam anlamıyla ortaya çıkarmak için partnerler varlık özgünlüğünün yüksek olduğu kaynakları, değerli bilgi ve hammaddeleri paylaşmak (karşılıklı) için ilişkiye bulunurlar. İlişkili yatırımlar hem özgün yatırım hem de bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. Bu durum İMY'nin temel varsayımlarıyla uyumlu değildir. İMY özgün varlıkları elde etmek için yüksek yatırım gerektiren işlemlerin (Williamson, 1979, 1996), maddi olmayan varlıkların değişiminin ya da değerli bilginin (Anderson ve Gatignon, 1986; Hennart, 1988) firma içerisinde kalmasını savunur. Bu durumda firmalar arası işbirliklerinden değer üretmek isteyen bir partner kendisini yüksek seviyede potansiyel işlem maliyetlerine maruz bırakmaktadır. Bu riskin altında yatan mantıksa işbirliğinden elde edilebilecek değerlerden maksimum düzeyde faydalanmaktır. Zajac ve Olsen (1993) çalışmalarında bu durumu destekleyici olarak yüksek seviyede potansiyel işlem maliyetlerinin olduğu işbirliklerinin aynı zamanda en yüksek seviyede sinerji potansiyelinin olduğu işbirlikleri olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte bu yüksek seviyedeki potansiyel işlem maliyetleri Dyer (1996, 1997)'ın önerdiği işbirliği süreçlerinin etkin yönetimiyle düşürülebilir.

İlişkisel yatırımlar partnerler tarafından işbirliği gelişim süreçlerinin farklı aşamalarında kademeli olarak gerçekleşir (Gulati vd., 1994; Madhok ve Tallman, 1998). Bu yüzden örgütler ilişkisel yatırımlarını, partnerlerinin yapmış oldukları ilişkisel yatırım algılarına göre kademeli olarak ayarlayabilirler. Bu yolla varsayılan fırsatçı davranışı da minimize etmiş olurlar. Ek olarak tüm partnerler işbirliğine önemli miktarda ilişkisel yatırım yaptıklarında, bu yatırımlar (sunk cost) artık karşılıklı rehine (mutual hostage) pozisyonuna dönüşür (Dyer, 1997; Williamson, 1996). İşbirlikleri işte bu yüzden partnerlerin kendilerini kısıtladığı anlaşmalara (Self enforcing agreement) evrilir (Klein, 1996) ve işbirliğinin getireceği faydaları kaybetme korkusu ile birlikte güven ve reputasyon oluşur ki bu da firmaların fırsatçı davranışlardan kaçınmasını sağlar (Doz, 1996; Ring ve Van de Ven, 1994). Böylelikle eğer ki partnerler işbirliğinin ilk aşamalarında karşılıklı hoşgörü içerisinde olurlarsa – ilişkiyi korumak adına fırsatçı davranıştan kaçınarak (Buckley ve Casson, 1988)- değer oluşturma noktasında ilişkisel yatırım yapmak için uygun iklim ortaya çıkmış olur. Mütekalibiyet (reciprocity)-işbirliğine uygun şekilde yatırım yapmayan partnerler için- bu yüzden karşılıklı toleransın sağlanması ve ilişkisel yatırımın yapılması bağlamında kilit rol oynamaktadır (Kogut, 1989). Dyer (1997) ve Dyer ve Singh (1998) çalışmalarında sözleşmesel önlemlerin ilişkisel yatırımları koruma bağlamında en uygun araç olmadıklarını göstermiştir

ve bunun sebebini de sözleşmelerin esnek olmama özelliğinden (rigidity) kaynaklandığını vurgulamışlardır. Onlar iyi niyet (goodwill trust) ya da finansal teminatların (hostages) ilişkisel yatırımları koruma ve destekleme noktasında daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Bu kapsamda ilişkisel yaklaşım bakış açısına göre işbirliği sadece potansiyel sinerjilerin yüksek olduğu durumlarda değil aynı zamanda işbirliği detaylarının mütakabiliyet mekanizmalarına da işlerlik kazandıracak şekilde dizayn edildiği durumlarda da değer yaratacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

---

Havayolu işbirliklerinin etkilerini öğrenmeden önce havayolu işbirlikleriyle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları ve altyapısını, havayolu işletmelerinin işbirliğine dahil olma sebeplerini ve bu işbirliklerinin hem havayolu şirketlerine hem de yolculara olan faydalarının bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden bu bölümde ilk olarak tüm havayolu işbirliklerinin genel özellikleri, işbirliklerinin tarihi, ortaya çıkış ve gelişimleri ile ülkelerin oluşturduğu rejimlere değinilecektir. Daha sonra havayolu işbirliklerinin ekonomik çerçevede incelemesi yapılacaktır. Bu kapsamda ağların gelişimi ve maliyetler incelenecektir. Sonrasında ise havayolu işbirliklerinin yolculara faydaları ve kod paylaşımı, sık uçuş programı gibi işbirliği türlerine değinilecektir. Bu kısımda ayrıca küresel havayolu işbirliklerinin türleri ve çeşitliliği de konu olacaktır. Son olarak havayolu stratejik işbirlikleri ile işlem maliyeti teorisi ilişkisi ele alınarak ilgili literatür göz önüne serilecektir.

#### 1. HAVACILIK SEKTÖRÜNDE İŞBİRLİKLERİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Havayolu işbirlikleri iki ya da daha fazla firmanın operasyonlarının kısmen ya da tamamıyla ortak bir şekilde yönetmek amacıyla bir araya geldiği ve böylelikle performanslarını artırmak için kurdukları yapı olarak tanımlanabilir. Havayolu taşımacılığı sektöründeki eski başarısız örnekler ve değişkenliklere rağmen günümüz havacılık sektöründe işbirliği oluşturmak oldukça yaygın ve talep görülür durumdadır.

Küresel ölçekte ilk havayolu işbirliği 1989'da oluşturulmuştur. Air France, SAS ve Swissair 'ın oluşturduğu Avrupa Kalite İttifakı, Delta Airlines, Singapore Airlines ve Swissair'ın oluşturduğu Küresel Mükemmellik İttifakı ve KLM ile Northwest'in oluşturduğu işbirliği hava taşımacılığı sektöründeki ilk işbirlikleri

olarak ön plana çıkmaktadırlar. Oster ve Pickerell (1986) 1985 yılı itibariyle en büyük 50 yerel havayolu taşıyıcısının büyük bir havayolu şirketiyle kod paylaşım anlaşması yaptığını ifade etmektedir. Bu anlaşmalarla birlikte yerel havayolu firmalarının toplam yolcularının %75'i taşınmıştır. Bunun sonucunda diğer firmaların bu işbirliklerini takip etmekten başka çareleri kalmamıştır çünkü Dresner ve Windle (1996)'in de vurguladığı gibi stratejik işbirliğine girmeyen firmalar, işbirliği yapan rakip firmalara göre dezavantajlı duruma düşerek rekabet avantajlarını kaybetmektedirler. Onlar stratejik işbirliği gruplarının ileride tek bir çatı altında toplanmalarının zor olacağını belirtirken rekabetin ise firmalar arasında değil küresel işbirlikleri arasında olacağını vurgulamışlardır. (Button vd., 1998) temel küresel işbirliklerine katılma konusunda başarısız olan firmaların izole olacağı ve rekabet dezavantajı yaşayacağını belirtmişlerdir.

Havayolu işbirliği oluşturmadaki temel motivasyon küresel ağlara erişimin sağlanmasıdır. Bu durum firmaların küresel piyasada geniş bir müşteri grubu oluşturmasını sağlayacak ve bu gruba hizmet verme imkanı verecektir (Airline Business, 2002).

Küresel oyuncu olmak isteyen her şirketin temel hedefi çok yüksek yatırım yapmadan hizmet ağını coğrafi olarak genişletmektir. Corporate Growth derneğinin yapmış olduğu bir ankete göre Avrupa ve Amerika orijinli havayollarının %67'si küresel erişimin stratejik işbirliği kurmada temel faktör olduğunu belirtmişlerdir (Alamdari ve Bissessur, 1998). 2004 yılında yapılan bir başka çalışmada da firmalar yine stratejik işbirliği oluşturmadaki temel amaçlarının ekstra bir yatırım yapmadan küresel ağlara hizmet vererek birçok destinasyona ulaşmak olduğunu vurgulamışlardır. Kendi sözleriyle işbirlikleri “müşteri taleplerinin daha küresel taleplerle memnun edilmesi” ve “küresel maliyet yapısı olmadan küresel varlık kazanma” olarak ifade edilmiştir (Iatrou, 2004).

1990'larda büyüme havayolu şirketlerinin yeni trans-atlantik ve trans-pasifik noktalara erişim anlamına geliyordu. Bu yüzden firmalar rekabetçi bir uluslararası rota yapısı oluşturma çabası içerisine girdiler. Çok büyük havayolu şirketleri bile yalnızca kendi ağlarını kullanarak tüm destinasyonlara ulaşamamaktaydılar. Yeni bir piyasaya girmek sadece çok pahalı, zaman alıcı, riskli bir yatırım değil aynı zamanda farklı ülkelerle ikili havacılık anlaşmaları yapılmasını da gerektirmekteydi. O zamanlarda etkili bir küresel ağ oluşturma yukarıda bahsedilen tüm bu durumlarla başa çıkılmasının ardından ancak sağlanabiliyordu. İşbirliğine dahil olan firmalar stratejik işbirlikleriyle sahip oldukları ağların ötesine geçerek rotalarını artırabilmekte, yeni piyasalara erişim sağlayabilmekte ve optimal müşteri hizmetleri sunabilmektedirler. Bu işlemlerin hepsinide yeni bir finansal yatırım yapmadan gerçekleştirmektedirler. Bu ağ bağlantıları sektördeki trafik hacmi ve buna bağlı olarak gelirleri dolayısıyla da hizmet seviyesini farklı bir boyuta getirmiştir.

Bununla birlikte daha büyük ağlar ve coğrafik olarak daha homojen dağılmış işbirlikleri farklı rekabet avantajları ve diğer faydaları da beraberinde getirebilir. İşbirlikleri maliyet azaltımı ve yeni havayolu trafiği yapısının ötesinde havayolu firmaları için geliştirilen ortak ağların ayrıca stratejik avantaj, uzun dönem büyüme potansiyeli ve piyasa temelli maliyet etkin operasyonlarını da hayata geçirmiştir. Havayolu firmalarını stratejik işbirliğine yönelten faktörler şu şekilde sıralanmıştır (Burgers vd., 1993):

- Üye firmaların başarılı bir şekilde işbirliğine entegre edilmesi her bir partnerin diğer partneri beslemesini sağlar ve böylelikle takip eden her uçuşta daha fazla yolcu olur ve bu da yük faktörü ile gelirlerin artmasını sağlar. Hizmet edilen destinasyona uçuş sıklığının artması ile birlikte her partnerin ağa daha fazla müşteri çekmesi sağlanır. Bu durum trafik hacmi ve piyasa erişimi açısından kendi destinasyonunda yeni bir Hub and Spoke (merkez ve uç) oluşturulmuş gibi katlama etkisi yapar. Ağların genişlemesi ve karşılıklı trafik beslemesi ile birlikte partner firmalar mevcut kapasiteyi daha etkin kullanabilir ve daha yüksek trafik yoğunluğu sağlanmış olunur. Sıklık ile birlikte büyük ve verimli uçakların kullanılmasının artması birim maliyetlerini daha aşağılara çekmektedir. Bir başka ifade ile trafik yoğunluğu ekonomileri sağlanmış olunur. Bunlara bağlı olarak filoların ve diğer varlıkların verimli kullanımı artmaktadır (Muthusamy ve White, 2005).
- İşbirlikleri firmaların etkinliğini ve kapasitelerinin kullanım oranlarını artırıp ya da gereksiz operasyonlardan kurtulularak maliyet düşürülmesi ile sabit maliyetlerde azaltıma gitmelerini sağlamaktadır. Uçuş programlarının ve uçakların koordinasyonlarının sağlanması ile birlikte partner firmalar filo ihtiyaçlarını düşürebilirler ya da mevcut kapasiteden daha fazla yararlanabilirler. Havalimanı ekipmanlarının ve yer hizmetleri düzenlemelerinin ortak ya da konsolide edilmiş bir şekilde kullanımı, Kooperatif reklam ve promosyonel kampanyalar, ortak yakıt alımı, birleştirilmiş bilgisayar rezervasyon sistemleri ve yazılım, bagaj transferinin karşılıklı kullanımı gibi faktörler partner firmaların ölçek ekonomilerinden faydalanabilme ihtimallerini artırmaktadır (Pyka ve Windrum, 2003).
- İşbirlikleri partner firmalara daha uygun uçuş programları, daha sık uçuş, daha geniş ağ ve bağlantılar sunarak firmaların sunduğu hizmetlerin kalite ve pazarlanabilirliğini artırmaktadır. İşbirliğinde bulunan partner firmalar uçuş zamanlamalarını ayarlayarak yolcuların aktarım noktalarındaki bekleme sürelerini minimum seviyeye çekerek neredeyse kusursuz bir uçuş deneyimi sunmaktadırlar. Tüm bu özellikler hizmet kalitesini artırarak müşteri sadakatinin artmasını sağlamak ve sık

uçuş programı gibi mekanizmalarla müşterilerin partner firmalara olan bağlılıkları artırılmaktadır. Ek olarak stratejik havayolu işbirliği yapısı küresel ölçekte ortak işbirliği markalama çalışması yürütmektedirler (Pyka ve Windrum, 2003).

- İşbirlikleri havayolu firmalarını düzenleyici kısıtlamalardan koruyarak onların uluslararası piyasaya yayılmasına imkan tanımaktadır. Örneğin; havalimanı imkanlarının kullanımına yönelik düzenlemeler, kapasite kısıtlamaları vb. gibi önleyici maddeler, bireysel firmaların bu imkanlara erişimini kısıtlayarak rekabet edilebilirliğini azaltmaktadır. Birçok analiste göre bu düzenleyici ve kısıtlayıcı maddeler işbirliği oluşturma için en kritik faktör olarak görülmektedir. Ülkeler arası liberalizasyon havayolu işbirliğinin gelişmesi sürecinde önemli rol oynamıştır (Zeng ve Chen, 2003).
- İşbirlikleri kendi içerisinde havayolu şirketlerinin piyasada güçlenmesini ve aynı zamanda da rekabetin düşmesini sağlamaktadır. Daha önce rakip olan firmalar bir rota üzerinde birlikte çalışarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Birbirini destekleyici bu yapı her firmanın kendi merkezinde (hub) daha dominant hale gelmesini sağlayarak doğal bir piyasaya giriş engeli oluşturmaktadır. Bu giriş engeli kapsam ve hacim ekonomileriyle açıklanmakta ve işbirliği içerisinde yer almayan havayolu işletmelerinin bu merkezde (hub) rekabet etmelerini oldukça zorlaştırmaktadır. Havayolu işbirliklerinin koordineli sözleşmelerinde ki pazarlık gücü; hizmet sağlayıcılar ve yakıt firmalarıyla yapılan anlaşmalar, yer hizmetleri anlaşmaları, seyahat acenteleri vb. yine benzer şekilde rakip firmalar için ayrı bir baskı oluşturmaktadır (Zeng ve Chen, 2003).
- İşbirlikleri özellikle de küçük olan havayolu işletmeleri için belirsizliği düşürme anlamında çok önemli bir mekanizma olarak ön plana çıkmaktadır. Bu işbirlikleri küçük firmalar için güvenli bir liman oluşturarak majör havayolu işletmeleriyle daha etkili bir şekilde rekabet etmelerini sağlamaktadır (Muthusamy ve White, 2005).
- İşbirliklerinin esnek yapıları her partnerin işbirliği grubundaki büyüme sürecini gözlemlene fırsatı verir, işbirliğine sunduğu katkısı ya da verdiği taahhütlerle ilgili ayarlamalar yapabilir hatta stratejik çevrenin değişmesinden dolayı işbirliğinden ayrılma kararı bile alabilir (Muthusamy ve White, 2005).
- Stratejik havayolu işbirlikleri büyük havayolu taşımacılığı piyasasında hizmet veren çok büyük havayolu firmaları etrafında kurulu ve bu büyük firmalar küreselleşme ve deregülasyondan daha fazla etkilenirler. Bu büyük firmalarla görece daha küçük firmaların işbirlikleri büyük

merkezlere bölgesel hizmet götürülmesi ve bu bölgelerden de yolcuların daha da küçük bölgelere götürülmesi bakımından oldukça önemlidir (Haeussler vd., 2012).

## 2. YASAL VE KURUMSAL DÜZENLEMELER

Küresel rekabet ortamında müşteri taleplerine karşılık verebilme noktasında havayolu haricindeki birçok sektörün birleşme, dışsal büyüme ya da işbirlikleri gibi mekanizmaları seçebilme lüksleri vardır. Diğer yandan havayolu ağlarını genişletmek isteyen havayolu şirketleri önünde ise çok katı ve serbest dolaşımı engelleyici düzenlemeler vardır. Bu ulusallığı koruyucu düzenlemeler çerçevesinde yabancı firmaların yurt içi piyasalarda, yerli firmaların ise yurtdışı piyasalarda operasyon yapması engellenerek havayolu işletmelerinin küresel işbirliği kurmaları zorunluluğunu ortaya çıkarmış böylelikle de büyüme stratejisi güden firmaların önü açılmıştır. Bu yüzden havayolu taşımacılığındaki politik ve düzenleyici önlemler göz önüne alınmadan havayolu işbirliklerini tamamıyla anlamak imkansızdır (Button vd., 1998).

İşbirliklerinin evrimi birçok iç piyasa ve bölgesel blokların ortaya koyduğu serbestleşme ile hem etkilenmiş hem de etkilemiştir. İşbirlikleri havayolu endüstrisinin kademeli bir şekilde liberalizasyonuna dolayısıyla da uluslararası havayolu taşımacılığının da rahatlamasına yol açmıştır. Bununla birlikte devletler arası anlaşmalar ve firmalar arası stratejiler yeni bir iş ortamı oluşturmuş ve birçok bölge ve firmalar için fırsat ve zorluk doğurmuştur (Pitelis ve Preidilis, 1999).

### 2.1. PARİS KONVANSİYONU, ŞİKAGO REJİMİ VE HAVAYOLU HİZMET ANLAŞMALARINI (ASAs)

Havayolu endüstrisi geleneksel olarak sadece teknik anlamda değil aynı zamanda ekonomik anlamda da yüksek düzeyde regülasyonların olduğu bir sektördür. Bu endüstri ile ilgili düzenleyici ilk adım 1919 yılında Paris konvansiyonu (kongresi ya da sözleşmesi) ile atılmış olup bu kongrede her ülkenin kendi hava sahasında tam bir özgürlüğe sahip olması gerektiği ve bu yüzden de bu endüstrinin şeklini belirlemede sorumlu tarafların devletler olduğu kararı alınmıştır.

1944 yılına kadar bu alınan kararlarla yönetilen havacılık sektöründe, Şikago kongresi ile birlikte yeni düzenleyici bir sisteme geçilmiştir. Bu sözleşmede karşılıklı anlaşmalarla (bilateral) iki ülke arasında uçuş yapan firmalara lisans verilmiş (Havayolu hizmet anlaşmaları- ASAs) ve bu anlaşmalarla rotalar, uçuş sıklıkları, yolcu kapasiteleri düzenlenmiştir. Bu anlaşmalara katılabilmek için havayolu firmalarının büyük oranda devletler tarafından sahip olunması ve etkin bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu ulusallık maddesi daha sonra ise yurtdışı yatırımcıların sahiplik oranlarına sınır getirilmesiyle



desteklenmiştir. Birleşme ya da konsolidasyon için yapılan her adımda bu hakların kaybedilmesi ve yeniden lisans alınması zorunluluğu söz konusuydu (Kleymann ve Seristö, 2004).

Bu regülasyonlar çerçevesindeki en temel soru ise diğer ülke uçaklarının hangi koşullarda ve ne zaman iniş yapmasına izin verileceği ve hava sahasının hangi noktalar arasında kâr amacı güden bir taşımacılık yapılacağıyla ilgiliydi. Rotalar daha önce hazırlanan rota programı çerçevesinde bilinen bazı durumlarda yalnızca belirtilen iki noktaya diğer durumlarda da ülke içerisinde herhangi bir noktaya olabilecek şekilde gerçekleştirilmekteydi. Uçuş rotalarıyla ilgili havayolu firmalarına ilişkin kısıtlamalar da vardı. Hangi ülkenin kaç tane firma ile operasyon yapacağına kadar kısıtlamalar söz konusuydu (Assaf ve Josiassen, 2011). 1970'lere dek birçok anlaşma her rota için her ülkeden yalnızca bir firmanın uçuş yapmasına izin veriyordu (Örneğin Frankfurt-İstanbul arasında yalnızca Türk Havayolları ve Lufthansa Havayollarının uçuş yapabilmesi). Fakat bazı ülkeler arasında yapılan daha liberal anlaşmalarda ne rota ne de firma kısıtlaması söz konusu olmuştur (Button vd., 1998). 1982 yılına gelindiğinde ise Avrupa'da yapılan karşılıklı (bilateral) anlaşmaların yaklaşık üçte ikisinde uçuş destinasyonu ile ilgili kısıtlama bulunmamaktayken hâla üçte birlik bir kısmında ise yalnızca bir noktadan diğer bir noktaya uçuş imkanı verilmekteydi. Fakat pratikte tüm ülkeler arası anlaşmaların yalnızca %8'i, şehirlerarası anlaşmaların da %2'si aynı ülkeden birden fazla destinasyona uçuş yapabilmekteydi (Kleymann ve Seristö, 2004).

Şikago rejimi ulusal bayrak taşıyıcı firmaların neredeyse tüm dünyada korunmasına yol açmıştı. Yıllarca havayolu hizmet anlaşmaları ile yapılan karşılıklı anlaşmalarla, sözleşme tarafı olan ülke havayolu şirketlerinin bile ne rota ne de kâr paylaşımı sözleşmesi yapmasını engellemiştir. Fakat dünya geneli ve sektörler arası küreselleşme trendi havayolu sektöründe de etkisini göstermiş ve Avrupa ile Amerika havacılık sektörünün liberalleşmesinin önüne geçilememiştir (Douglas ve Tan, 2017).

## **2.2. BÖLGESEL VE ÇOKLU LIBERALİZASYON (SERBESTLEŞME)**

Avrupa'daki serbestleşme süreci 1986 yılında başlamış ve kademeli olarak üç aşamada gerçekleşmiştir. 1992 yılı itibariyle Avrupa Birliği ülkeleri ortak havacılık piyasasından dolayı karşılıklı sözleşmeler yerine çoklu sözleşmeler yaparak birlik içerisinde tam serbestlik sağlanmıştır. Avrupa Birliği liberalizasyonu havacılık sektörünü tüm kısıtlamalardan kurtarmış ve birliğe üye olan ülkelerin kendi aralarında yapacağı tüm uçuşlarda tam serbestlik sağlamıştır. Böylelikle fiyat ve kapasite kontrolünden de kurtulmuştur. Sahiplik kısıtlaması da gevşetilmiş böylelikle limitsiz erişim hakkı birliğe bağlı tüm ülkelerdeki havayolu şirketleri için sağlanmıştır (Bernardo ve Fageda, 2017). Buna paralel olarak Avrupa Komisyonu diğer endüstrilere de uyguladığı

gibi havayolu endüstrisi için de birtakım rekabet kuralları koymuştur. Fakat tek bir Avrupa piyasası Avrupalı havayolu şirketlerinin tam anlamıyla ulusallıktan çıkması anlamına gelmemekte, daha çok devletlerin havayolu endüstrisinde sahip olduğu düzenleyici mekanizmasının ortadan kalkmasını ifade etmektedir (US DOT, 2010). Ulusallık maddesi bölgesel ulusallık tarafından ikame edilmiş, bu yüzden bölgesel taşıyıcı olabilmek için havayolu şirketinin büyük ortağının yine Avrupa Birliği'ne dahil olan üye devletler olması zorunluluğu getirilmiştir (Button vd., 1998).

Avrupadaki serbestleşme süreci üye ülkelerdeki havayolu şirketlerinin büyük bir kısmının kısmen özelleştirilmesiyle devam etmiştir. Serbestleşme süreci bayrak taşıyıcı havayolu şirketlerinin rekabet avantajlarını ciddi şekilde kaybetmemeleri temel alınarak şekillendirilmiştir (US DOT, 2010). Özelleştirmelere rağmen havayolu şirketleri ulusal olarak kalabilmişler ve doğal olarak hiçbir devletin de bayrak taşıyıcı firmasının başarısız olmasını kabul etmemiştir. Bunun sonucunda geleneksel bayrak taşıyıcı havayolu şirketleri kendi merkez (hub) havalimanında ki varlığını garanti altına almış hatta kapsamını genişletmiş ki bu durum stratejik işbirliği kurma sürecinde kıymetli bir varlık haline dönüşmüştür. Havayolundaki serbestleşme yalnızca Avrupa Birliği ve Avrupa Ekonomik Bölgesi içerisinde kalmış bu bölgeler ile üçüncü ülkeler arasındaki havacılık anlaşmaları hâla geleneksel havayolu hizmet anlaşmaları çerçevesinde devam etmiştir (Bernardo ve Fageda, 2017)

Avrupa Birliği'nin dışında başka bölgelerde de çoklu liberalizasyon anlaşmalarına yönelik adımlar atılmıştır. Bunlardan birisi Amerika ile Brunei, Şili, Yeni Zelanda ve Singapur (bu ülkelerden hepsi de Asya-Pasifik ekonomik işbirliği örgütü ile APEC örgütünün üye ülkeleri) arasında yapılan çoklu açık gökyüzü anlaşmalarıdır (Abate, 2016).

Türkiye'deki ilk havacılık çalışmaları 1912 yılında başlamış, 1925 yılında ise Türk Hava Kurumu'nun kurulması ile kurumsallaşma sağlanmıştır. İlk sivil hava taşımacılığı ise 1933 yılında THY'nin o zamanki adı ile Havayolları Devlet İşletmesi'nin kurulması ile başlatılmıştır. Sektördeki düzenleyici ve denetleyici otoritere olan ihtiyaca cevaben 1933 yılında Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 1954 yılında ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü kurularak sektördeki alt yapının, tesis ve donanımın temini yolunda önemli adımlar atılmıştır. 1983 tarihinde Sivil Havacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle gelişen sivil havacılık sektörü, havaalanlarının geliştirilmesi ile hizmet kalitesini ve güvenilirliğini artırmayı başarmıştır. Türkiye 1945 yılında Uluslararası Sivil Havacılığının temelini oluşturan "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması-Şikago Sözleşmesi" ne taraf olmuş olup aynı zamanda ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı)'nın kurucu üyelerindendir. Ayrıca Türkiye, 1956 yılında ise Avrupa Sivil Havacılık Konferansı- ECAC'a kurucu üye olmuştur (www.shgm.

gov.tr erişim). Ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel taşlarından olan sivil havacılık faaliyetleri, yaşanan savaşlar, ekonomik krizler vb. olumsuzluklara rağmen 1980’li yıllar sonrasında sürekli bir büyüme göstermiş ve yıllık ortalama %4-%5 artış yaşanmıştır. 1990’lı yıllardan sonra sektöre yeni işletmeler katılmış ve oluşan rekabet ortamıyla özel sektörde kıyasıya rekabet başlamıştır. Bu bağlamda 2003 yılında iç hatlarda serbestleşmeye gidilmesi Türk Sivil Havacılık sektörü için önemli bir dönüm noktası olmuştur (İlarslan vd., 2014).

### **2.3. SERBESTLEŞMENİN HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ; İŞBİRLİĞİ GELİŞİMİ VE AÇIK GÖKYÜZÜ SÜRECİNDE SERBESTLEŞME TRENDİ**

Uluslararası havacılık politikaları ve kurumsal stratejiler birbirlerini öylesine etkilemektedir ki uluslararası havacılık sektöründe ciddi yapılanmalara varan yaptırımların gelişmesine yol açmaktadır. Bu ilişki havacılık sektöründeki liberalizasyon ile işbirliklerinin el ele nasıl evrildiğine bakıldığında daha da açık bir şekilde görülmektedir. Mevcut küresel havayolu işbirliklerine bakıldığında her işbirliğinde bir majör Amerikan bir de majör Avrupa havayolu şirketinin olduğu görünür. Bu durumun tesadüfi bir şekilde gelişmiş olmasından ziyade bazı spesifik ve kurumsal sebeplerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Havayolu yolcu taşımacılığının bölgelere göre dağılımına bakıldığında Avrupa’nın dünyada taşınan toplam yolcu sayısının %26.3’ünü Amerika’nın ise %26.9’unu taşımaktadır. Bu iki bölgenin dünyadaki toplam yolcu trafiğinin %53,2 gibi büyük bir kısmını gerçekleştirdiği görülmektedir (IATA, 2019). Bu yüzden bu bölgelerdeki havayolu otoritelerinin ve havayolu firmalarının serbestleşme sürecinde ön plana çıkması anlamlandırılmış olmaktadır.

Avrupa Birliği ile Amerikan havayolu stratejilerinin temelinde nelerin yattığını ve arka planını daha iyi anlamadan önce bu iki piyasanın özelliklerine değinmek önemli olacaktır. Avrupalı havayolu firmaları kıtalar arası operasyonlara iç piyasadan her zaman daha fazla önem vermiştir. Amerikan havayolu taşımacılığı ise diğer taraftan iç piyasanın gelişmesine daha fazla önem vererek dış piyasanın tamamen ayrılması ve uzmanlaşması gerektiği düşüncesine sahipti. Bir yandan iç piyasada güçlenmek isteyen Amerikan havayolu şirketleri diğer taraftan da ülkelerin birbirine çok yakın olmasından dolayı çok küçük bir iç piyasası bulunan ve dış piyasaya açılma amacıyla olan Avrupa piyasası birbirini çok iyi tamamlayan bir yapının ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur (Dresner vd., 1995).

1992 yılı itibariyle hem Avrupalı hava yolu şirketleri hem de Amerikalı havayolu şirketleri aynı sorunla karşılaşmışlardır Her ikisi de Kuzey Atlantik rotasında çok büyük paylara sahipti ve her iki bölge de körfez savaşından dolayı azalan yolcu trafiğinden olumsuz etkilenmiştir (Endo, 2007).

Avrupalı havayolu şirketleri gözünü Amerikan piyasasına dikmişti çünkü Amerikan havayolu endüstrisi tek başına gelişmekte olan Avrupa piyasasının tümünün toplamından daha büyüktü (Park ve Zhang, 2000). Bu arada Amerikan havayolu piyasası gittikçe daha rasyonel bir hâl alarak merkez-uç (hub and spoke) sistemine odaklanmış ve bazı bölgeler geleneksel doğu-batı çizgisi arasındaki rotadan oldukça uzakta kalmışlardır. Buradaki asıl sorun ise bu dışarıda kalan bölgeler için uçuş gerçekleştirmek isteyen Avrupalı havayolu şirketlerinin gerekli izinleri alarak uçuş gerçekleştirmesinden ziyade daha büyük problem, yabancı havayolu firmalarının Amerika içerisinde kendi merkez-uç sistemlerini uygulaması Amerikan kanunlarına göre mümkün değildi (Winston ve Yan, 2013). Aynı durum Amerika için de geçerliydi. Daha liberal yabancı devletlere uçuş yaparak ağlarını genişletebilirlerdi fakat Sabotaj Kanunu çerçevesinde bu ağın kurulması yasaktı. Avrupa Birliği'nin oluşmasıyla birlikte Amerikan havayolu firmaları Avrupa piyasasında “beşinci özgürlük hakkını” da yitirmiş oldu. Bu durumda Amerikalı bir havayolu şirketi önceden örneğin Roma’dan Paris’e uçuş gerçekleştirebilirken artık Avrupa’nın tek bir bölge olmasıyla Sabotaj Kanunu gereği bu operasyonu gerçekleştirmesinin önü kapanmış oldu. Bu yüzden Amerikan havayolu şirketleri bu piyasadaki diğer havayolu şirketleriyle işbirliği oluşturmaya zorlanmışlardır. Bu değişimden önce beşinci özgürlük hakları çerçevesinde bazı Amerikan firmaları trans-atlantik hizmetlerin uzantısı olarak Avrupa başkentleri arasında uçuş düzenleyebilmekteydiler fakat Avrupa Birliği’yle bu durum Sabotaj Kanunu çerçevesinde yasaklanmıştır (Kleymann ve Seristö, 2001).

Böyle bir durumda Avrupalı ve Amerikan havayolu şirketleri açısından en iyi senaryo işbirliği oluşturmaktır. Böylelikle sınırlandırılmış piyasalara dolaylı olarak erişim sağlanabilecekti. Buna ek olarak Amerikan resmi otoriteleri havayolu şirketlerinin bu tip işbirliği oluşturma gayretlerini destekleyici başarılı kurumsal stratejiler geliştirme konusunda sektöre yardımcı olmaktadır.

Serbestleşme sürecini takiben artan rekabet ortamı havayolu endüstrisinin daha çok kümelenmesinin önünü açmıştır. Tüm havayolu firmalarını etkileyen konsolidasyon trendine paralel olarak düşük-maliyetli (low-cost) ve değer temelli yeni firmalar oluşmaya başladı. Merkez ve uç (hub and spoke) ağlarının gelişmesi, teknolojideki gelişmeler, ortak uçuş şemalarının büyümesi ve bilgisayar rezervasyon sistemleri işbirliği oluşumunu tetikleyen unsurlar olmuştur.

Serbestleşmenin ardından bu sefer de Avrupa ve Amerikan havayolu şirketleri hem iç piyasada ki konumlarını korumak hem de işbirlikleriyle yeni piyasalara erişim sağlamak amacıyla devletlerin desteğini alarak “açık gökyüzü” anlaşmaları oluşturmaya yolunu aramaktaydılar. Bu destek sağlandıktan sonra ulusal ve yerel havacılık otoriteleri de işbirliği kurma çabalarının önünü açmış olacaktı.

Serbestleşme havayolu işbirliklerinin kurulmasının arkasında yatan çok önemli bir katalizördür. Serbestleşme olmadan hiçbir zaman ortak bir çerçevede ve karşılıklı fayda sağlayıcı stratejik işbirlikleri geliştirilemezdi. Avrupa Birliği'ndeki tam serbestleşme ile açık gökyüzü anlaşmaları havayolu firmalarının yeni piyasalara erişimini sağlayarak Şikago rejimi çerçevesinde hiçbir zaman gerçekleşemeyecek olan süreçler hayat bulmuştur.

Açık gökyüzü anlaşmalarıyla birlikte majör Amerikan havayolu şirketleri çok ciddi bir uluslararası yayılım çabası içerisine girmişler fakat bu sefer de kısıtlı uluslararası karşılık sistemindeki trafik haklarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum Amerikan havayolu işletmelerinin ulusal piyasa dışına çıkması önünde büyük bir engel oluşturmaktaydı. Sadece liberal Havayolu hizmet anlaşmaları, rota hakları, kapasite, uçuş sıklığı, kod paylaşımı gibi avantaj sağlayıcı işlemlere tam erişim sunmaktaydı. Bu yüzden Amerikan hükümeti daha az kısıtlayıcı havayolu hizmet anlaşmaları (open skies- açık gökyüzü) yapmaya başladı. Böylelikle ülkeler arasında tüm rotalara tam erişim sağlanmış oldu. Açık gökyüzü anlaşmalarında bile havayolu şirketlerinin çoğunluk hissesinin devletler tarafından sahip olunması ve etkili bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin sonucunda Amerika karşılıklı havayolu hizmet anlaşmalarını yenilemek durumunda kaldı.

1984'te İngiltere ve Hollanda kendi aralarında açık piyasa ikili anlaşması yaparak uluslararası havacılık sektöründe kademeli bir şekilde devam edecek olan serbestleşmenin ilk adımını attılar. 1992'den itibaren ise Amerika seri şekilde ikili anlaşmalar yaparak açık gökyüzü erişimi için havayolu hizmet anlaşmaları imzalamış ve 2020 yılına gelindiğinde tam 120 açık gökyüzü anlaşması yapmıştır (US DOT, 2020).

Tüm bu faydalarına rağmen açık gökyüzü anlaşmalarının şikago rejiminde getirilen ikili anlaşmalardan çok bir farkının olmadığı ve hâla bazı sınırlamalar olduğu yönünde eleştiriler de olmaktadır. Özellikle iç piyasalarda yabancı firmaların hizmet verememesi ve bazı ülkelere yalnızca büyük bir çoğunluğunun devlet tarafından sahip olduğu havayolu şirketlerinin uçabiliyor olması tam serbestleşmenin önünde büyük bir engel olarak durmaktadır (European Commission, 1997).

#### **2.4. MEVCUT HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ÇERÇEVESİ VE REGÜLASYONLARIN ULUSLARARASI KOORDİNASYONU**

Birçok ülke arasında gerçekleşen uluslararası havacılık hizmetleri tamamıyla liberal olmaktan oldukça uzaktır. İkili anlaşmalar, muhtemel uçuş sayısı, taşıyıcı firmaların sayısı ve kimliği ile hizmet verilen havalimanı gibi birçok konuda rekabeti kısıtlamaya devam etmektedir. Amerika tarafından başlatılan ve çok daha fazla serbestlik tanıyan açık gökyüzü anlaşmaları

bile rekabeti sınırlandırmaktadır. Uluslararası havayolu işbirliği anlaşmaları işbirliğinde bulunulan partner havayollarının kendi ülkesindeki regülasyonlarla da uyumluluk göstermesi gerekmektedir. Örneğin Atlantik ötesi bir ortak uçuş gerçekleştiren havayolu işletmeleri hem Avrupa komisyonunun hem de Amerikan hükümetinin rekabet kanunlarıyla uyumlu olmak zorundadır. Burada ki problem iki ya da daha fazla firmanın yaptığı işbirliklerinde ilgili ülkelerin rekabet otoritelerinin muhtemel çatışması ve tutarsız kararlar alma ihtimalini ortaya çıkarır.

Kod paylaşımı anlaşmaları uluslararası havayolu işbirliklerinin temel bileşeni olup bir havayolu şirketinin uçuş kodunun aynı rotada olan başka bir firmada da gösterilmesini ifade eder. Amerikan Ulaştırma Bakanlığı Amerika ile yabancı ülkeler arasında yapılacak kod paylaşımı anlaşmalarının kendi onayından geçtikten sonra gerçekleşebileceği yönünde pozisyon almıştır. Ulaştırma Bakanlığı bu anlaşmayı onaylayıp onaylamama noktasındaki en son otorite olmasına rağmen, Amerikan Adalet Bakanlığı potansiyel anti-trust (tekelleşme karşıtı) ihlaline karşın bu anlaşmaları incelemektedir. Kanunlar gereği havayolu stratejik işbirlikleri birleşmeye yol açamamasına rağmen Amerikan Adalet Bakanlığı kod paylaşımı ve ilgili diğer işbirliği türlerini birleşme çerçevesinde değerlendirmektedir. Eğer ki işbirliği rekabet karşıtı bir işlem gerçekleştirmişse Adalet Bakanlığı bu işbirliği için bir koşul getirmektedir ya da tamamıyla yasaklama yetkisine sahiptir. Sadece havacılık sektörüne özel olmak kaydıyla Ulaştırma Bakanlığı Adalet Bakanlığı'nın aldığı karara itiraz etme hakkına ve ayrıca uluslararası havacılık anlaşmaları üzerinde antitrust politika geliştirme gücüne de sahiptir (Doganis, 2001).

Amerikan otoriteleri Avrupa Birliği ile yapılan işbirliklerine ilişkin aktif bir şekilde rekabet kanunları koysada Avrupa Komisyonu Bristih Airways ile American Airways arasında gerçekleştirilmesi planlanan işbirliği öncesine kadar herhangi bir yaptırım uygulamamıştır. Bu iki havayolu şirketinin işbirliklerini duyurdukları 1996 yılında Londra'da bulunan Heathrow havalimanı ile Amerika rotasındaki tüm koltukların %66'sının bu işbirliği tarafından satılmakta olduğu görülüyor ve birkaç önemli noktada da monopol piyasa oluşturduğu fark ediliyor. Bu durum Avrupa Komisyonu'nu bu işbirliğinin antitrust oluşturmasından dolayı gözetim altına almasını ve yaptırım uygulaması gerekliliğini göstermekteydi. Fakat resmi otorite yalnızca bu işbirliğini kısıtlama yoluna gidemeyeceğini aynı zamanda diğer tüm işbirliklerini de gözden geçirmesi gerektiğini fark etti. Buradaki korku etkinliğin artmasından dolayı müşterilerin faydalanmasından öte bu tip işbirlikleri piyasada usulsüz bir kazanıma yol açmasıydı. Benzeri işbirliklerinin görece daha istenebilir bir durum olmasına rağmen Amerikan Ulaştırma Bakanlığı'nın bakış açısına terstir (Kleymann ve Seristö, 2004).

Avrupa Birliği ayrıca Amerika'nın işbirliklerini ve antitrust anlaşmalarını kullanarak üye ülkeleri ile açık gökyüzü anlaşmaları imzalamasından ve bunun da Amerikan havayolu şirketlerini Avrupalı havayolu şirketlerine göre daha avantajlı bir konuma getirmesinden çekinmektedir. Amerika'nın arka arkaya Hollanda, Avusturya ve Belçika ile imzaladığı ikili anlaşmalar Amerika'ya KLM/Northwest güzergahında antitrust kazandırmıştır. Buna göre Amerika'nın açık gökyüzü anlaşmalarını antitrust avantajı kazanma noktasında bir araç olarak kullandığı algısı ön plana çıkmaktadır (Morrish ve Hamilton, 2002).

Uluslararası havayolu işbirliklerindeki artış kod paylaşımı hizmetlerinin kullanımını da ciddi bir şekilde artırmıştır. Doğal olarak ikili havayolu anlaşmalarında da kod paylaşım anlaşmalarının sayılarında da önemli bir artışı beraberinde getirmiştir. Aslında kod paylaşımı ikili anlaşma yapma sürecinin ayrılmaz bir parçası olmuş ve havayolu işbirliklerinin değışmez maddesi haline gelmiştir (Teng ve Das, 2008).

Ulusal rekabet politikaları uluslararası havacılık piyasasında önemli bir rol oynamaktadır. Birçok ülke için uluslararası operasyonlar toplam havacılık gelirleri içerisinde çok büyük bir paya sahiptir. Yurtiçi piyasalardaki birleşmeler uluslararası piyasalardaki artan serbestleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında firmaların büyümesine yardımcı olmaktadır. Bu düşüncenin arkasında ölçek ekonomilerinin sağlanması ve oligopoly piyasa yapısı yatmaktadır. Clougherty (1996) yurtiçi piyasalardaki birleşmelerin uluslararası havacılık piyasasına etkisini ampirik olarak araştırmıştır. Kuzey Amerikadaki havayolu şirketlerinin yurt içi piyasalardaki birleşmelerini temel alan çalışmada Clougherty, iç piyasadaki birleşmelerin ve konsolidasyonların yerel havayolu şirketlerinin uluslararası piyasalardaki büyümesini de pozitif anlamda etkilediğini bulmuştur.

Ülkeler arasındaki birleşme ve rekabet politikalarının asimetrik olması havayolu piyasasında serbestleşme kararı alırken daha fazla dikkatli olunmasını gerektirmektedir (Whipple ve Frankel, 2000). Varsayalım ki birbirine karşılıklı uçuşlar düzenleyen iki ülkeden birisinde çok katı rekabet politikası varken diğesinde ise daha serbest bir rekabet politikası olsun. Bu durumda serbestleşme politikası çok açık bir şekilde rekabet politikasının daha esnek olduğu ülkedeki yerel havayolu şirketlerinin piyasada rekabet dezavantajı yaşamayı olağandır. Çünkü kendi iç piyasasında birleşmelerle büyümüş bir firmanın yurtiçi piyasasına erişimi artacak ve böylelikle kapsam ve yoğunluk (density) ekonomilerinden daha fazla yararlanabilecek ve birim maliyetlerini aşağıya çekebilecektir. Fakat rekabet koşullarının sıkı bir politikayla denetlendiği ve birleşmelere izin verilmediği bir havayolu endüstrisinde rekabet eden firmalar ise bu avantajlardan mahrum olacaklardır. Bunun sonucunda tek yönlü (unilateral) serbestleşme temel amacı olan yurtiçi piyasalardaki rekabetin desteklenmesi

anlayışını bile başaramayacak ve yerel firmaların yalnız kalmasına yol açacaktır (Bamberger vd., 2004). Bu yüzden havayolu işbirlikleri yapılırken ya da ikili açık gökyüzü anlaşmaları imzalanırken her iki ülkenin de rekabet politikaları üreten kuruluşları bir araya gelerek bu ve benzeri durumları bertaraf edecek düzenleyici politikalar geliştirmelidirler. Bu tür düzenleyici yapıların oluşturulması ve uluslararası havacılık endüstrisinin serbestleşmesi her iki tarafı da destekleyecek şekilde eş zamanlı olarak uygulanması gerekmektedir (Doganis, 2001).

Dünya havacılık endüstrisinin hem ulusal hem de uluslararası seviyede konsolidasyona giderken bu yeniden yapılanma sürecinde uygun düzenleyici mekanizmaların rehberlik etmesi ve bu süreci yönetmesi çok önemlidir (Fu vd., 2010). Beklenen bir uluslararası düzenleyici mekanizmasının şu özelliklere sahip olması gerekmektedir. İlk olarak tüm dünyadaki ulusal rekabet politikaları ve istisnai durumlar şeffaf bir şekilde ortaya konmalıdır. Böylelikle ülkeler arası uçuşlar için daha yaygın ve yeterli standartlar getirilebilir. İkinci olarak serbestleşme süreci birçok ülkede hâla devam ederken havayolu işbirlikleri ve bu işbirliklerin rekabete olan etkileri genel rekabet politikası çerçevesinde değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak gerekli durumlarda ulusal düzenleyici kuruluşların uluslararası koordinasyonu işbirlikleriyle ilgili problemlerin çözümü noktasında yapılanmalıdır (Winston ve Yan, 2013). Örneğin her ülkenin merkez havalimanında slot kontrolü, operatör firmaların kod paylaşımı anlaşmalarının bilgisayar rezervasyon sisteminde görünmesinin sağlanması ve her ülkenin elde ettiği antitrust faydaları, bu düzenleyici mekanizma tarafından kontrol edilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta oluşturulacak mükemmel rekabet politikası ve düzenleyici mekanizmalar uluslararası koordinasyonun sağlanması sürecinde var olan yöntemlerden ne ölçüde farklılaşacaktır. Potansiyel faydalarını bir kenara koyarsak her ülkenin mükemmel bir rekabet politikası ve bununla ilişkili olarak mükemmel düzenleyici kuruluşlar oluşturması neredeyse imkansızdır (Oum vd., 2000a).

### **3. HAVAYOLU ENDÜSTRİSİNDEKİ GENEL PROBLEMLER**

#### **3.1. DEVLET MÜDAHALESİ**

Havayolu endüstrisi özellikle uluslararası rotaların oluşturulması aşamasında alışılmadık bir şekilde devlet müdahalesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Devlet müdahalesinin arkasındaki temel motivasyonlar ise sektörün stratejik önemi, milli gurur ve yolcuların güvenliği konularını içerir. Birçok devlet kendi bünyesinde ulusal bayrak taşıyıcı havayolu şirketleri kurmuştur. Bunun sebebi ise havayolu taşıyıcılığını milli gurur kaynağı olarak görmesidir. Buna ek olarak birçok devlet havayolu taşımacılığını ülkenin fonksiyonel hale gelmesi ve ekonomi için en temel sektör olarak görmekte hatta sektörü bir ulusal güvenlik



meselesi olarak bile algılamaktadır. Son olarak tek bir uçağın yüzlerce yolcu taşıma kapasitesine sahip olması firmaların uygun olmayan havayolu politikası geliştirmesinin, bakım onarım ve güvenlik standartlarının en üst düzeyde olması için devletlerin sivil havacılık müdürlükleri kurarak bu güvenlik standartlarını sağlama gerekliliğidir.

Havayolu endüstrisinde devlet müdahalesi birkaç farklı şekilde gerçekleşmektedir. Birçok havayolu şirketi hem havalandığı hem de iniş yapacağı ülkelerin onayı çerçevesinde ve sıklıkta operasyonlarını sürdürebilmektedir. Aslında firmaların uluslararası uçuşlarda neyi yapıp neyi yapamayacağı Tablo 1’de kategorize edilmiştir:

**Tablo 1.** Havayolu Trafığı Regülasyonları

Serbestlik	Tanım
Birinci	Başka ülkelerin hava sahası üzerinde iniş yapmadan uçabilme hakkı
İkinci	Başka ülkelere yolcu ve kargo indirmeden yakıt ikmali ve bakım gibi sebeplerden dolayı iniş yapma hakkı
Üçüncü	Kendi ülkesinden başka ülkelere uçuş yapma hakkı
Dördüncü	Başka ülkelerden kendi ülkesine uçuş yapma hakkı
Beşinci	Başlangıç ya da bitiş noktası kendi ülkesi olması kaydıyla iki yabancı ülke arasında uçuş yapma hakkı
Altıncı	İki yabancı ülke arasında uçuş yaparken kendi ülkesinde durma (teknik sebeplerden dolayı değil) kaydıyla uçuş yapma hakkı
Yedinci	Kendi ülkesine iniş yapmadan iki yabancı ülke arasında uçuş yapma hakkı
Sekizinci	Kendi ülkesine devam etmek kaydıyla başka bir ülke içerisinde uçuş yapma hakkı
Dokuzuncu	Yabancı bir ülke içerisinde kendi ülkesine devam etmeksizin uçuş yapabilmek

**Kaynak:** Huenaman ve Zhang (2005:141-142)

Uçuş rotalarında ya da sıklıklarındaki kısıtlamalar devletlerin kendi havayolu şirketlerini korumak için atılmış adımlardır. Örneğin havayolu trafiği son derece yoğun olan Hong Kong- London Heatrow rotasında yalnızca Cathay Pacific, British Ariways ve Virgin Atlantic firmalarının uçuşuna izin verilmiştir, başka hiçbir firma bu rotada uçuş gerçekleştirememektedir.

Devletler yabancı sahipliği üzerine de bazı sınırlamalar getirmişlerdir. Örneğin Amerika dışındaki bir yatırımcı herhangi bir Amerikan havayolu firmasının en fazla %25’lik hissesini alabilmektedir. Benzer şekilde bu oran Kanada’dan %31 daha liberal bir görüntü çizen Avrupa’da ise %49’dur. Bu kısıtlamalar Singapur Havayolları, Emirates Havayolları gibi çok iyi yönetilen şirketlerin bile uluslararası yayılım stratejisini kısıtlamakta ve bu kısıtlamalardan kurtulmak için havayolu işbirlikleri kurma yoluna gitmektedirler (Doussage ve Garrette, 1995: 513).

Geçmişte devletler zarar eden havayolu şirketlerini kurtarma yoluna giderekte sektöre müdahale etmişlerdir. Örneğin, 1990-1997 yılları arasında Avrupa Komisyonu ortalama 1.5 milyar dolarlık yardım paketi hazırlayarak sekiz Avrupalı havayolu şirketini batmaktan kurtarmıştır. Bu tip yardımlar sağlıklı bir şekilde operasyonlarını sürdüren diğer havayolu şirketleri için adil olmayan bir rekabet ortamına yol açmakta ve baskı oluşturmaktadır. Özellikle son dönemde stratejik işbirliklerinin oluşmasıyla birlikte havayolu şirketlerinin hızlı büyüme stratejileri havacılık sektöründe büyük yatırımların oluşmasını sağlamıştır. Bu durum da finansal zorluk çeken firmaların kurtarılması noktasında devletlerde artan bir isteksizlik de oluşturmuştur. Amerika'daki 11 Eylül 2001 saldırıları sonrasında havayolu sektöründe büyük kayıplar yaşanmış olmasına rağmen Latin Amerika devletleri ulusal bayrak taşıyıcı firmalarına herhangi bir finansal destek vermemiştir (Donagis, 2001).

### 3.2. KONTROL EDİLEMİYEN KRİTİK FAKTÖRLER

Devlet müdahalelerinin ötesinde havayolu endüstrisi kendi kontrolünde olmayan birkaç farklı faktör tarafından da etkilenmektedir. Bu faktörler, yakıt fiyatları, havalimanı ve diğer ücretler, altyapının kalitesi, politik ve doğal afetler sektörün durumunu etkilemektedir.

Petrol fiyatları havayolu şirketi için küresel bir ticari emtia olarak en önemli girdi kalemini oluşturmakta ve fiyatı piyasadaki arz talep ilişkisine göre belirlenmektedir. Bunun ötesinde petrol fiyatları Amerikan doları cinsinden işlem görmekte ve birçok havayolu şirketinin gelirinin büyük bir kısmı yerel para cinsinden olmaktadır. Bu nedenle birçok havayolu şirketi büyük bir kur riskine maruz kalmaktadır. Kur riskleri hedging anlaşmalarıyla belli ölçüde azaltılmaktadır. Fakat hedging anlaşmaları ne riski tamamen ortadan kaldırır ne de tamamıyla maliyetsiz bir işlemdir. Bugün petrol maliyetleri önceki dönemlere göre toplam maliyetler içerisinde daha az alan kaplamasına rağmen, petrol fiyatlarındaki ani artışlar küçük havayolu şirketlerini ciddi bir şekilde etkileyebilmektedir.

Devletler ve havalimanları havayolu şirketlerine iniş ve uçak park ücretleri getirmekte ve bu ücretler bazen piyasa ücretlerinden çok farklı olabilmektedir. Petrol küresel olarak ticareti yapılan bir emtia ürünü olmasıyla birlikte bölgesel ve politik faktörlerden dolayı jet yakıtı fiyatlarında çok ciddi dalgalanmalar olabilmektedir.

Havayolu işletmeleri seyahat ve turizmi etkileme ihtimali olan birçok politik ve diğer durumlardan da etkilenmektedir. Örneğin 1991 yılındaki körfez savaşı havacılık tarihinde ilk kez havayolu trafiğinin azalmasına yol açmıştır. 1992 yılı itibarıyla düşük trafik, aşırı kapasite ve yüksek petrol fiyatları gibi etkilerle havayolu işletmelerinin yüksek kayıplar yaşamasına yol açmış ve

67 yıllık sivil havacılık tarihinde ilk kez küresel ölçekte net zararın net kârı geçtiği bir yıl olmuştur (Ott ve Neidl, 1995). Politik karmaşıklıklar da sektörü doğrudan etkileyen bir faktör olmaktadır. Amerika'daki 11 Eylül terör saldırısı, Afganistan, Irak ve Suriye'deki savaş durumları havacılık sektörünü önemli ölçüde etkilemektedir. Küresel ekonomik krizler de havacılık sektörünü doğrudan etkilemiştir. Örneğin 2008 küresel ekonomik krizi havacılık sektörünün büyüme hızını önemli ölçüde düşürmüştür. 2007 yılında %7.9 büyüme oranı yakalayan havacılık sektörü krizin etkisiyle 2008 yılında yalnızca %2,4 büyüme gösterebilmiş ve takip eden yıl olan 2009 yılında ise %1.2 daralma yaşamıştır (ICAO, 2020). Daha önce şiddetli akut solunum yetmezliği (SARs) salgınında olduğu gibi salgın hastalıkların da salgının yayılma hızına ve ölümcül olma oranına bağlı olarak havacılık sektörünü oldukça derinden etkileme imkanı vardır. 2020 yılının ocak ayında Çin'in Wuhan bölgesinde ortaya çıkan Covid-19 olarak bilinen Korona virüsü de havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Virüsün başladığı 2020 yılı ilk çeyreğinde yolcu kapasitesi bir önceki yıla göre ortalama %13 düşüş göstermiştir. Virüsün yayılımının arttığı ve birçok ülkenin sokağa çıkma yasağı ilan ederek ülkeler arası uçuşların neredeyse tamamıyla durduğu 2020 ikinci çeyreğinde ise yolcu kapasitesinin geçen yıl aynı döneme göre ortalama %70 Avrupa genelinde de % 90 düşüş göstermesi beklenmektedir (ICAO, 2020). Bu tip küresel krizlerin hava trafiğinde ciddi bir talep düşüşüne yol açmasının yanında takip eden dönemlerde ek maliyetler oluşturması da muhtemeldir. Örneğin 11 Eylül 2001 terör saldırısını takip eden süreçte havalimanlarında güvenlik önlemlerinin artırılması maliyetleri %20 oranında artırmıştır (Brain, 2003). Benzer şekilde Covid-19 salgını sonrasında da havayolu şirketlerinin bu tip salgın hastalıkların yayılımını önleme noktasında ciddi harcamalar yapması muhtemeldir. Örneğin bu süreç sonrasında havalimanı giriş ve çıkışlarına yolcuların ateşini ölçecek cihazların zorunlu hale getirilmesi güvenlik açısından bir zorunluluk haline gelmiştir.

### 3.3. RİSK VE BELİRSİZLİK

Havacılık sektörünün yönetiminin belirsizliği uçaklardaki yolcu sayısının hızlı değişimleri, mevsimsellik ve döngüsellik gibi talep temelli dalgalanmalara bağlı olarak artmaktadır. Aynı zamanda istisnaide olsa uzun dönem baz alınarak verilen yeni filo satın alma kararları da belirsizliği artıran bir diğer faktördür.

Havayolu hizmetleri uçucudur ve envanter edilemezler dolayısıyla havayolu şirketlerinin bu uçuculuğu azaltmak için bazen uygulamış olduğu karmaşık fiyat stratejileri koltukları doldurmak için sektörde yıkıcı bir fiyat rekabeti oluşturabilmektedir.

Havacılık sektöründe talep mevsimsellik ve döngüsellik içerir. Mevsimselliğin tahmin edilmesi kolaydır fakat bu durumu yönetmek zordur

çünkü talebin yüksek olduğu zamanlar için geliştirilen kapasite talebin düşük olduğu zamanlarda kapasite fazlalığına dönüşerek ekstra maliyet oluşturur. Diğer taraftan yüksek sezonlarda olan yetersiz kapasite ise gelir kaybı anlamına gelmektedir. Brian (2003)'a göre bir havayolu şirketinin full kapasiteyle çalışabilmesi için doluluk oranının %75-80 arası olması gerekmektedir.

Döngüsel talep havayolu firmalarının yönetimini de oldukça zorlamaktadır. Talebin düşük olduğu dönemlerde yüksek sabit maliyetler firmanın finansal performansını olumsuz etkilemektedir. Talebin yüksek olduğu dönemlerde elde edilen yüksek gelirler de şirketin yeni filo almasını, daha fazla çalışan istihdam etmesini ya da çalışanlarına daha cömert ödeme paketi sunmasının önünü açacaktır. Tüm bu durumlar sektördeki işletme döngüsünün sürdürülebilir olmadığını göstermektedir.

Havayolu yönetim takımı uzun dönem için yapılan filo tedarik kararları alma noktasında da büyük zorluklar yaşamaktadır. Ortalama bir hava aracı yaklaşık 100 milyon dolarlık bir maliyete sahip olmakta ve tedarik süreci ise çok ciddi bir zaman almaktadır. Düzenleyici, ekonomik ya da operasyonel çevre için bu süre çok fazladır ve havayolunun performansını olumsuz etkileyebilir. Eğer ki havayolu şirketi filo satın almak için büyük bir borç yükünün altına girmişse makro çevrenin ani değişimi bu firmalar için çok daha fazla risk taşımaktadır. Örneğin günümüzde olduğu gibi Covid-19 virüsünün ortaya çıkardığı olumsuz durum yeni filo yatırımı yapmış firmalar için çok büyük bir dezavantaj oluşturmuştur.

#### **4. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN FAYDALARININ İKTİSADİ BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Havayolu firmaları da tıpkı diğer firmalar gibi gelir artışı, kâr maksimizasyonu ve maliyet azaltımı gibi faydalar beklentisi çerçevesinde işbirliği oluşumuna giderler. Herhangi bir işbirliğinin değeri o ittifakın şu faydaları oluşturmasına bağlıdır; var olan piyasalarda ki dominasyonun artması ya da yeni piyasalara erişimin sağlanması. Iatrou ve Alamdari (2005)'nin çalışmalarında havayolu işbirliklerinin gelir artırma açısından iyi bir performans göstererek havayolu işletmelerinin beklentilerine cevap vermiş olsa da maliyet azaltımı noktasında ise kısıtlı katkı sağlamış ve kötü bir performans ortaya koymuştur. Baker ve Crompton (2000) ile Iatrou ve Alamdari (2005) küresel havayolu işbirlikleri ekonomik kriz ya da belirsizlik ortamlarında gelir getirmekten daha çok maliyet düşürücü etkisinin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ağ temelli endüstrilerin temel ekonomik prensibine göre işbirliği içerisinde yer alan firmaların büyüklüğü ölçek ekonomileri getirecektir. Artan ölçek ve kapsam ekonomileriyle birlikte havayolu trafiğinin artması ve bağlantıların etkin kullanımına yol açacak ve bunun sonucunda da yoğunluk ekonomisine ulaşılmış olacaktır. Bu parametrelerin izole edilmesi yanlış çıkarımlar yapmaya

yol açacaktır çünkü birbirleriyle yakından ilgili konulardır. Ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomilerinden herhangi birisinin artışı gelir ve kâr artışına yol açacaktır.

#### 4.1. ÖLÇEK EKONOMİLERİ

Ölçek ekonomileri teorisi “ölçeğe göre azalan maliyetleri” ya da “ölçeğe göre artan getiriyi” ifade eder. Dolayısıyla üretim ölçeği büyürken, ortalama maliyetlerin düşmesi ölçek ekonomilerindeki temel felsefedir. Ölçek ekonomileri teoride iki şekilde kullanılır:

İçsel ölçek ekonomileri firmanın kendi üretim ölçeği arttığında, ortalama maliyetlerin düşmesi durumudur. Tipik örneği otomobil endüstrisidir. Az sayıda otomobil üreten küçük bir firmanın maliyeti, küresel ölçekte çok yoğun üretimi olan Toyota, Renault gibi dev firmaların yanında çok yüksektir. İçsel ölçek ekonomileri, kitlesel üretim teknolojisinin kullanılması, yönetimde etkinlik ve işgücünün uzmanlaşması gibi etmenlerin sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır.

Dışsal ölçek ekonomileri bağlı olduğu endüstride üretim miktarı arttıkça, firmanın ortalama maliyetlerinin düşmesidir. Buna örnek olarak bilgisayar endüstrisi ve yarı geçişken çip üretimi verilebilir. Dışsal ölçek ekonomileri, endüstrinin gelişmesine bağlı olarak nitelikli emek yetişmesi ve girdilerin sağlanması için süreklive etkin kaynakların ortaya çıkması gibi etmenlerin sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır.

Genellikle her havayolu şirketi uçuş operasyonlarındaki koltuk birim maliyetlerini olabildiğince düşürmeye çalışarak yüksek hacimler oluşturmayı amaçlarlar. Ölçek ekonomilerinden faydalanmak için havayolu işbirlikleri uzmanlaşma prensibini kullanmaktadırlar. Havayolu şirketleri çalışanlarını sahip oldukları yetenek çerçevesinde belli bir departmanda tam zamanlı olarak istihdam ederler. Bazı durumlarda ise ölçek ekonomilerine ortak satın alma ve ortak pazarlama gibi mekanizmalarla maliyet azaltımına giderek ulaşırlar.

Ayrıca işbirlikleri mevcut olan en iyi teknolojiye sahip olarak da ölçek ekonomisinden faydalanabilirler. Aynı zamanda büyük ve güçlü işbirlikleriyle hem filo satın alma süreçlerinde hem de yedek parça sağlama süreçlerinde yüksek rakamlarla ortak sipariş oluşturarak pazarlık gücünü artırıp daha düşük fiyatlarla bu satın almaları gerçekleştirilebilir. İttifak içerisindeki daha küçük havayolu firmaları ise bu satın alma süreçlerinden en etkin bir şekilde faydalanamamaktadırlar çünkü bu satın almalar yüksek düzeyde sermaye gerektirmektedir. Kenya Airways ile KLM arasındaki stratejik ortaklık ölçek ekonomilerine verilebilecek en güzel örneklerden birisidir. Bu iki havayolu şirketi anlaşmalı olduğu rotalarda satış, pazarlama, yer hizmetleri, uçak ekipmanları, bakım onarım, satın alma ve gelir yönetimi konularında ortak

hareket ederek kaynaklarını bir havuz içerisinde toplamaktadırlar. Böylelikle ölçek ekonomisinden yararlanabilmektedirler (Li vd., 2010).

#### **4.2. KAPSAM EKONOMİLERİ**

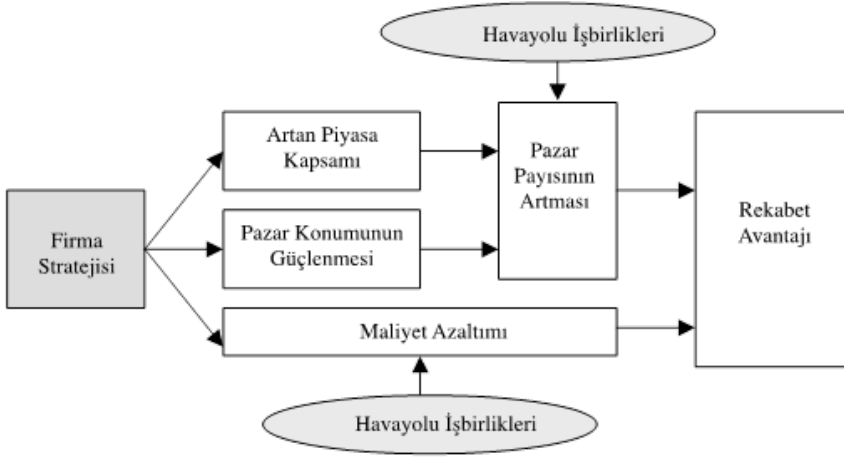
Kapsam ekonomileri havayolu işbirliklerinde bir ürün ya da hizmetin üretiminin başka bir ürün ya da hizmet maliyetinde düşüş oluşturması durumunda ortaya çıkar. Ölçek ekonomisinde mal tedariki ön planda iken, kapsam ekonomisinde ise talep daha ön plandadır. Örneğin işbirliği grupları sadece hizmet çerçevesinde bir işbirliğinden ziyade hem yolcu hem de kargo operasyonlarını kapsayan bir işbirliğinin daha az maliyet oluşturacağını planlayabilir. Kod paylaşım anlaşmaları havayolu firmalarının merkez-uç (hub and spoke) ağlarını oluşturarak piyalarda daha domine hale gelmesini sağlamaktadır. Bu durum yeni piyasalara giriş maliyetini düşürdüğü için kapsam ekonomisi oluşturmakta bir yandan da artan rota yoğunluğundan dolayı taşınacak ek yolcuların oluşturacağı maliyetleri daha aşağı çekeceğinden ölçek ekonomisi de oluşturmaktadır (Chanpayom, 2003).

Bununla birlikte oluşturulan işbirliği firmaların ayrı ayrı tedarik maliyetlerinin, ortak tedarik olarak yapıldığında daha düşük maliyetli olması durumunda da kapsam ekonomilerinden faydalanmış olunur. Bu durum genellikle işbirliğinin büyüklüğüyle alakalıdır. Örneğin reklam maliyetleri sadece belirli bir havayolu şirketi için değil tüm işbirliği ağı firmalarını kapsayacak şekilde pazarlık yapılacaktır. Bu da büyüklükten kaynaklı bir kapsam ekonomisi yaratacaktır. Büyük işbirliği gruplarının sık uçuş programı aracılığıyla da müşteri sadakati ve bilgisayar rezervasyon sistemlerinin gelişmesi sağlanacağından kapsam ekonomilerine ulaşılmış olunur (Iatrou ve Oretti, 2007).

#### **5. HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNE GENEL BAKIŞ**

Havayolu endüstrisi gittikçe küreselleşen bir sektör haline gelmektedir. Ticari havayolu şirketleri piyasa kapsamlarını artırmak ve kapasitelerini koordine etmek amacıyla havayolu işbirliklerine dahil olmaktadır. Havayolu işbirlikleri Şekil 4 te de gösterildiği gibi ortak stratejik hedefler çerçevesinde firmaların bir araya gelerek farklı pazarlara erişim sağlayıp maliyetleri azaltma noktasında bir silah olarak kullanılmaktadır.

Şekil 4. Stratejik İşbirliklerinin Fayda Zinciri



**Kaynak:** Internataional Center for Air Transportation, (1999)

Havayolu işbirlikleri en az iki ya da daha fazla firmanın bir araya gelerek belli bir amaç çerçevesinde finansal risklerin, operasyonel sorumlulukların, ortaklığın ve ödüllerin paylaşıldığı, bu arada kendi otonomilerini korumalarına izin verildiği kooperatif işletme faaliyetidir. İşbirliklerinin özellikle de küresel işbirliklerinin havacılık sektörüne çok geniş çaplı bir etkisi vardır. Bu etkilerden en önemli olanları Şekil 5’de özetlenmiştir.

Şekil 5. Küresel Havayolu İşbirliklerinin Etkileri



**Kaynak:** Chanpayom, (2003:51)

Havacılık sektöründeki işbirliklerinin karmaşıklığını anlamak için işbirliklerini ticari ve stratejik olarak ayırmak gerekmektedir. Stratejik işbirliklerinde partner firmalar varlıklarını bir araya getirerek bir ya da daha

fazla ortak amaç çerçevesinde hareket ederler. Bu işbirliklerinde firmalar terminal imkanlarını, bakım merkezlerini, filolarını, çalışanlarını, uçuş haklarını ve sermayelerini bir araya getirerek diğer firmalara karşı rekabet avantajı oluşturmayı hedeflerler. Aslında iki ya da daha fazla firmanın ortak bir marka altında aynı hizmet standardını gösterdiği ve sahip olduğu varlıkları bir araya getirdiği mekanizmalar stratejik işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Ticari işbirlikleri ise daha çok ikili anlaşmalar çerçevesinde ve her iki havayolu şirketinin kazan-kazan anlayışı çerçevesinde oluşturduğu fakat hem stratejik hedefler hem de kaynaklar bakımından birbirinden tamamen bağımsız olduğu anlaşmalardır (Oum vd., 2000a).

Küresel havayolu işbirlikleri ağ geliştirme bakımından ve kapsam olarak en önemli işbirlikleri olarak ön plana çıkmaktadırlar. Buradaki amaç farklı kıtalarda yer alan ve farklı özellikleri olan havayolu firmalarının bir araya getirilerek hem kapsam olarak hem de iktisadi anlamda sinerji oluşturmaktır. Küresel işbirlikleri normalde birçok rotada kod paylaşımı işbirliğine giderler fakat aslında bunun çok daha ötesinde fayda elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Küresel havayolu işbirlikleri farklı bölgelerdeki havayolu firmalarını bir araya getirerek dünya genelini kapsayan bir ağ oluşturmak ve büyüklük ve kapsamın faydalarından yararlanmak istemektedirler (Piermartini ve Rousova, 2013).

### **5.1. İŞBİRLİĞİ ENTEGRASYONUNUN DERECELERİ**

Daha öncede bahsedildiği üzere stratejik işbirliği gruplarına dahil olmak firmalara fiziksel olarak büyüme stratejisi gütmekten işbirlikleriyle büyüme fırsatı vermiş aynı zamanda da birleşmenin yasak olduğu dış piyasalardaki bu düzenleyici politika da belli ölçüde devre dışı bırakılmıştır. Bu yüzden havacılık sektörünün doğası gereği hiçbir havayolu şirketinin kendisini işbirliği oluşturmaktan tam anlamıyla izole edemeyeceği kabul edilmektedir. Tüm operasyonlarını yurt içi piyasaya yapan havayolu şirketleri bile birçok kez uluslararası havayolu şirketleriyle ağ kurmak durumunda kalmaktadırlar. Bir işbirliğinin karakteristik özelliği rotaları hangi ölçüde birbirine bağlayabildiğine ya da partnerler arasındaki hub-to hub (merkezden merkeze) işbirliğinin ne kadar sık olduğuyla açıklanır. Havayolu işletmelerinin birbiriyle olan ikili rotalarının sıklığı dört önemli faktör çerçevesinde şekillenir. Bu faktörler regülasyonlar, yolcu beklentileri, belirsiz rekabet ortamı ve yönetsel (içsel) çatışmalardır (Dyer ve Singh, 2001:39).

Pazarlama işbirliği kurma noktasında müşteri beklentileri çok güçlü ve domino etkisi yaratan bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Kamuoyu, bir havayolu işletmesinden dünya üzerinde gidilebilecek her noktaya hizmet verebilecek şekilde kusursuz bir seyahat beklemektedir fakat bu tek bir havayolu firmasının yapabileceklerinin çok ötesindedir. Bazı havayolu firmalarının daha



çok işbirliği oluşturup müşterilerine global rota sistemi sunması diğer havayolu şirketlerini de bu mekanizmayı oluşturmaya zorlamıştır (Brueckner vd., 2011).

İttifak üyesi olan havayolu şirketlerinin birbiriyle daha sıkı bir işbirliği içerisinde olmasını şu iki faktör olumlu anlamda etkilemiştir. Birincisi ve yukarıda da tartışılan kısım olan yolcuların taleplerinin tek bir havayolu şirketi tarafından karşılanmasının imkansız olması, diğeri ise havayolu şirketleri arasında artan rekabetin ve piyasalarda artan serbestleşme hükümlerinin operasyonel çevrede büyük bir belirsizlik oluşturmasıdır. Bu yüzden bu belirsizlikten kaçınmak için havayolu işletmeleri işbirliği kurma eğilimi göstermektedirler (Chang ve Hsu, 2005).

Diğer iki faktör ise işbirliği içerisindeki partner firmaların oluşturacağı işbirliğinin aleyhine gelişmektedir. Birçok havayolu yönetimi içerisinde bağımsızlığın bırakılmasını ve dış bir kurumun aldığı kararları uygulamak istemeyen hatırı sayılır miktarda yönetici bulunmaktadır. Ayrıca kültürel çatışmalar da bir diğer olumsuz durum olarak ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar işbirlikleri aracılığıyla işlem süreçlerinin büyük bir kısmı standartlaştırılmış olsada kararların nasıl ve niçin alındığına dair önemli kültürel çatışmalar meydana gelebilmektedir. Yöneticiler işbirliklerine yönelik olumlu bir yaklaşıma sahip olsalar da kendi işletmelerinin çıkarlarını işbirliği çıkarlarının üstünde görmeleri kuvvetli ihtimaldir ve bu yüzden de entegrasyonun aleyhine çalışma yürütürler (Reuer, 2004).

Son olarak düzenleyici mekanizmanın etkisidir. Düzenleyici mekanizma bir yandan işbirliklerinin bir merkez ya da bir piyasada dominasyonunu engellemek üzerine çok katı kurallar koymaktadır ve bu durum partner firmalar arasında gelişmesi istenen işbirliği üzerinde olumsuz etki yapacak ve kod paylaşımı ve ortak girişimi azaltacaktır. Diğer taraftanda alınan düzenleyici kararlar müşterilerin beklentilerini de etkilemektedir. Örneğin piyasaların serbestleşmesi ile müşterilerin havayolu işletmelerinden beklentileri de artmıştır. Ayrıca işbirliği yönetimleri birbiriyle sıkı işbirliği içerisine girerek düzenleyici kurum/kuruluşlar üzerinde ki etkilerini maksimum düzeye çıkarma çabasına da girebilmektedirler (Whinston, 2007).

### **5.1.1. İşbirliklerindeki Katmanlar**

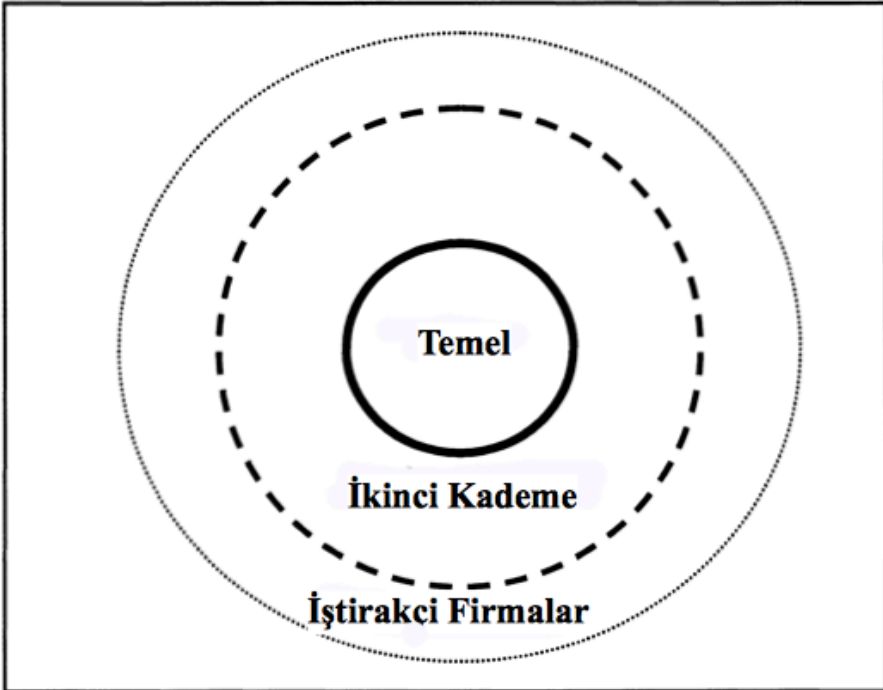
Havayolu işbirlikleri firmaların birbiriyle olan işbirliklerinin sıklıklarına göre üç katmana ayrılabilir. Buna göre firmaların birbiriyle yoğun işbirliğinde olduğu kademe “temel” kademe, sıkı bir işbirliğinde olduğu kademe “ikinci kademe” ki bu kademe yer alan firmalar temel kademedeki firmalarla yoğun fakat kendi aralarında daha az işbirliğinde olmaktadır son olarakta en dış kademe yer alan ”İştirakçiler” yalnızca rota bazında işbirliğinde bulunurlar ve katmanın en dışarısında yer alarak aslında işbirliği ağının gerçek bir üyesi değildirler (Werden ve Froeb, 2008).

Temel kademe aslında tam bir çoklu işbirliği olarak çalışır ve işbirliği markası altında operasyonlarını sürdürürerek işbirliği ortaklarının oluşturduğu işbirliği üst yönetiminin koordinasyonuna uygun şekilde faaliyetlerini sürdürür. Temel kademe içerisindeki firmalar neredeyse tam bir hiyerarşik olmayan ilişki içerisindeyler ya da en azından öyle olma niyetindedirler. Bazı durumlarda temel kademedeki firmalar belirli piyasalarda ortak yatırım işletmesi gibi çalışırlar. Lufthansa ve SAS şirketlerinin Almanya piyasasındaki işbirliği bu duruma örnek olarak verilebilir (Vasigh vd., 2008).

İkinci kademe havayolu şirketleri tipik olarak temel kademe de yer alan bir ya da iki firma ile yakın ilişki içerisindeydir. Bu firmalar genellikle işbirliği için stratejik öneme sahip olan fakat temel kademe içerisindeki hiçbir firmanın kapsam alanında olmayan coğrafi alanlardaki firmaları içerir. Yine tipik olarak ikinci kademedeki firmaların birbiri arasında çok az etkileşim vardır fakat bu alandaki firmalar bir çeşit küme ya da klan olarak görülmektedir çünkü temel kademedeki üye firmalarla yakın bağlantıları vardır (Brueckner vd., 2011).

İştirakçi firmalar ise işbirliği dışarısında yer almaktadırlar. Bu firmalar işbirliği içerisindeki farklı havayolu firmalarıyla ikili anlaşmalar çerçevesinde işbirliği kurabilmektedirler. İttifaklardaki bu kademeler Şekil 6'da gösterilmiştir (Kleymann ve Seristö, 2004: 19).

Şekil 6. İşbirliği Entegrasyonu Katmanları



Kaynak: Kleymann ve Seristö, (2004:19)

İşbirliklerinin kurulma hedefleri ve faydaları açısından işbirliğinin entegrasyonu çerçevesinde değerlendirildiğinde ise hangi enterasyon çeşidinin ne seviyede katkı sağladığına yönelik çıkarımlar ise tablo 2’de belirtilmiştir.

**Tablo 2.** İşbirliği Kademelerinin Faydaları

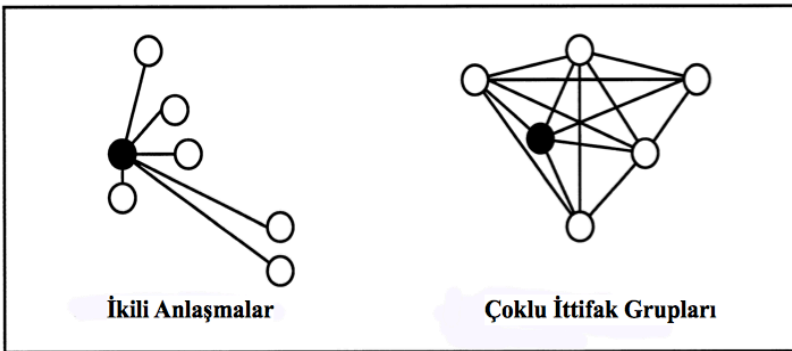
	Rekabetin Azaltılması	Yurtiçi piyasada ki pozisyonunun Güçlendirilmesi	Değer Oluşturma	Ortak kaynak paylaşımı sayesinde etkinliğin artması	Yoğunluk Ekonomileri	Öğrenme	Hub (Merkez)	Rota/Ağ Gelişimi	Çevresel Kontrol
<b>Temel Kademe</b>	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>İkinci Kademe</b>	Evet	Evet	Evet	Bazen	Bazen	Bazen	Hayır	Bazen	Biraz
<b>İştirakçi</b>	Biraz	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır

**Kaynak:** Kleymann ve Seristö, (2001)

## 5.2. İKİLİ VE ÇOKLU İŞBİRLİKLERİNİN AYRIMI

Havayolu endüstrisinde yapılan stratejik işbirlikleri için iki temel ayırım söz konusudur ve bunlar ikili (bilateral) ve çoklu (multilateral) anlaşmalardır. İkili anlaşmalarda küresel işbirliği grubu içerisinde yer almayan ve iştirakçi firmalar ile işbirliği içerisindeki herhangi bir firma arasında yapılan işbirliği çeşitlidir. Çoklu anlaşmalarda ise işbirliğine dahil olan her bir firma birbiriyle teker teker ikili anlaşma yapar ya da üst kurum olan işbirliği yönetimiyle tek bir anlaşma yapılır ve bu anlaşma tüm işbirliği üyesi firmaları kapsar (Kleymann ve Seristö, 2014:19). Çoklu anlaşmalarla ikili anlaşmalar arasındaki fark şekil 7 de gösterilmiştir.

**Şekil 7.** İkili ve Çoklu İşbirliği Gruplarının Ayrımı



**Kaynak:** Kleyman ve Seristö, (2014: 19)

İkili anlaşmalar tek bir havayolu perspektifinden analiz edilmektedir. Şekil 7’de görüldüğü üzere ikili anlaşmalar farklı firmalarla yapılan fakat bu firmaların birbiriyle ilişkisinin olmadığı işbirliği türüdür. Günümüzde tüm işbirliklerinin %45’i bu şekilde ikili anlaşmalarla yürütülmektedir (IATA, 2019).

Çoklu işbirlikleri ise hem firmaların kendi başına yaptıkları ikili anlaşmalar hem de ağın kendisiyle yaptıkları anlaşmalar perspektifinde değerlendirilmelidir. Aslında tam bir çoklu işbirliği, işbirliği üyelerinin dışarıdan herhangi bir firma ile ikili anlaşma yapmasına izin vermemelidir. Örneğin StarAlliance’da da bu durum yasaktır. Birliğe dahil olan firmalar dışarıdan başka bir firma ile ikili anlaşma yapamamaktadırlar. Bu durum küresel bir işbirliğine dahil olma açısından oldukça önemlidir çünkü ikili anlaşmalar daha çok çözüm odaklıdır ve çoklu anlaşmalara göre daha karmaşık bir yapıdadır. Bu yüzden işbirliği üyelerinin çoklu anlaşmalarla birbirine daha da yakınlaşması kapsam ekonomilerinden faydalanmak adına oldukça önemlidir. Günümüzde anlaşmaların %55’lik bir kısmı ise çoklu anlaşmalarla yürütülmektedir (IATA,2019).

İkili ve çoklu anlaşmaların stratejik anlamdaki farklılıkları tablo 3’de şu şekilde özetlenebilir.

**Tablo 3.** İkili ve Çoklu Anlaşmaların Karşılaştırılması

	<b>Çoklu Anlaşmalar</b>	<b>İkili Anlaşmalar</b>
Kapsam Ekonomilerinden Faydalanma	Çok Yüksek	Orta-Yüksek Arası
Koruyucu Yapı	Yüksek	Neredeyse Hiç
Batık Maliyetler	Yüksek	Düşük
Anlaşmanın Karmaşıklığı	Yüksek	Düşük
Operasyonel Otonomi	Düşük-Orta Arası	Yüksek

### **5.3. YATAY, DİKEY VE DIŞSAL İŞBİRLİKLERİ**

Havayolu firmaları performans ve getirilerini artırmak için sadece yatay değil aynı zamanda dikey ve dışsal işbirlikleri de kurarlar. Yatay işbirlikleri piyasada aynı ürün ve hizmeti satan firmalar arasında yapılan işbirlikleri olarak tanımlanır. Havayolu işletmeleri birbirini tamamlayıcı ağlar üzerinden işbirliği kurarak trafik beslemesi ve yeni piyasalara ulaşmak gibi amaçlar güttüğünden dolayı tam anlamıyla bir yatay işbirliği örneğidir (Youssef ve Hansen, 1994).

Endüstri aynı zamanda dikey olarak da tedarikçiler, dağıtım kanalları ya da alıcılar ile işbirliği yapmaktadır. Elektronik sektörü gibi farklı sektörlerle ya da üreticilerle yapılan işbirlikleri de dışsal işbirliği olarak sektörde sıklıkla kullanılmaktadır (Whinston, 2007).

Bu tür işbirliği çeşitlerine tek tek bakmadan havayolu yolcu hizmetlerindeki talep trendine değinilmesi gerekmektedir. Havayolu müşterileri sektördeki firmaların dikey bir şekilde bütünleşerek otel, seyahat acentesi, araç kiralama ya da tur organizasyonu gibi sektörleri de bünyesinde bulundurmalarını talep

etmektedir. Bu durum müşteriler için toplam seyahat masraflarını kısması ve seyahat etkinliğini de artırması anlamına gelmektedir (Whinston, 2007).

Havayolu taşımacılığı sektöründeki dikey bütünleşme stratejilerinden bir tanesi de havayolu işletmelerinin oteller, araç kiralama, seyahat acentesi gibi firmalarla yapmış olduğu işbirlikleridir. Bu işbirlikleriyle sektör seyahat eden müşterilerden daha fazla pay almış olmaktadır. Bu mentaliteye aykırı olarak yalnızca birkaç havayolu firması havalimanı otoriteleriyle dikey olarak bütünleşebilmiştir. Bunun temel sebebi havalimanlarının devletler tarafından sahip olunmasıyla ilişkilendirilebilir. Havayolu şirketlerinin havalimanı işletmeleriyle dikey bir şekilde bütünleşmesi devletler tarafından yasaklanmakta ya da kısıtlanmaktadır (Werden ve Froeb, 2008).

Havacılık sektöründeki bir diğer özel işbirliği havayolu şirketleriyle demiryolu şirketleri arasında oluşan ve intermodal (modlar arası) olarak bilinen işbirliğidir. Teorik olarak bu iki sektörün birbiri ile ikame sektörler olmasından dolayı bu tür bir işbirliği dışsal işbirliği olarak tanımlanır fakat pratikte iki sektör birbirini beslediği için dikey bir yapı içerir (Park ve Zhang, 2000). Avrupa ve Amerika'da havayolu işletmeleriyle demiryolu işletmelerinin kurduğu bu işbirliği sayesinde havalimanlarından şehir merkezlerine hızlı bir erişim sağlanabilmektedir. Bu intermodal işbirliği yerel trafik problemlerini çözerek hava kirliliğinin azalmasına da katkı sağlayarak havalimanı çevresindeki yerleşim yerlerin şehir merkezlerine daha kolay ulaşımını da sağlamaktadır. Daha çok birbirini besleyen sektörler olmasından dolayı havayolu sektörü ile demiryolu sektörü genellikle birbirine rakip durumda değildir. Fakat özellikle ülkelerin birbirine yakın olduğu ve hızlı tren sisteminin oldukça geliştiği Japonya ve Avrupa piyasalarında hızlı tren işletmeleriyle havayolu işletmelerinin işbirliği kurması oldukça yeni bir konudur (Endo, 2007).

#### **5.4. KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİĞİ GRUPLARI**

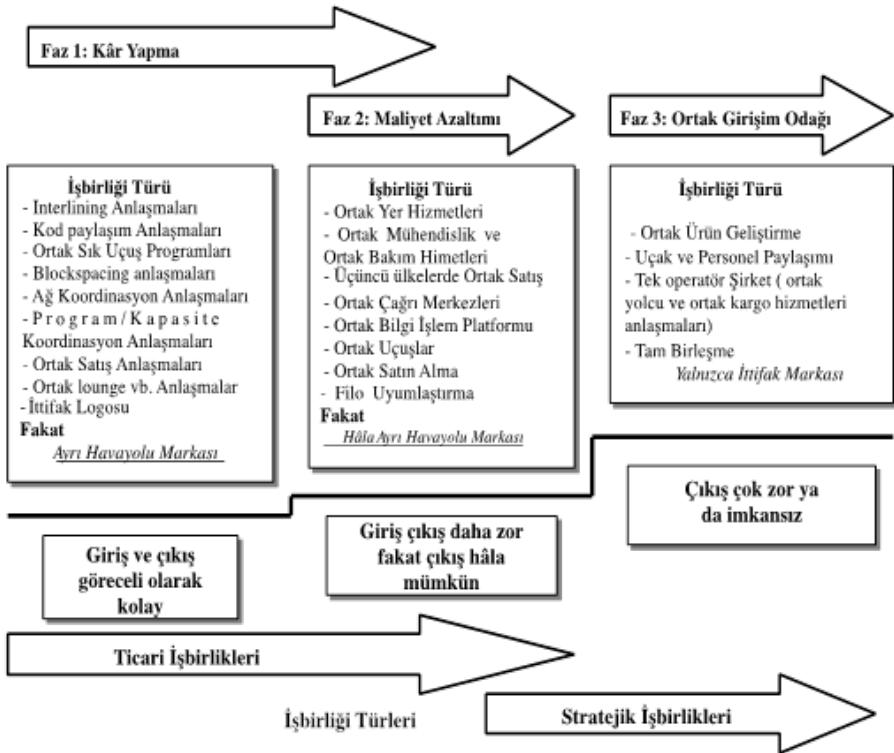
Ağ geliştirme stratejisi bakımından en kapsayıcı havayolu işbirlikleri açık bir şekilde küresel kapsayıcılığı yüksek olan ve içinde birçok havayolu şirketini barındıran küresel işbirlikleridir. Bu çerçevede küresel havayolu işbirlikleri iki ya da daha fazla havayolu şirketinin bir araya gelerek ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomilerinden faydalanmak amacıyla oluşturduğu coğrafi olarak farklı bölgeleri kapsayan (tercihen farklı kıtaları) işbirlikleridir. Küresel işbirlikleri özünde farklı rotalara erişim için kod paylaşım anlaşmaları temelinde gelişsede bunun ötesine geçen farklı amaçları da içerir. Bu işbirlikleri çerçevesinde uçuş programı koordinasyonu, ortak bakım onarım faaliyetleri, ortak satış ofisleri, ortak yer hizmetleri, sık uçuş programı gibi farklı işlemlerde de işbirliği kurulmaktadır. Bu işbirlikleri aynı zamanda havayolu şirketlerinin birbirinin hissesini satın almayı da içermektedir. Küresel İttifaklar Star Alliance gibi tamamıyla ticari, Northwest-KLM arasındaki gibi daha stratejikte olabilir.

Küresel işbirliklerine dahil olan firmalar geniş bir uçuş ağına sahip büyük firmaları da, görece daha küçük ve bölgesel operasyonlar sunan firmaları da bünyesinde barındırır. Bu yüzden küresel havayolu işbirliklerinin ağ yayılımları ve etkileri beklentilerden çok daha geniş bir kapsam oluşturabilir (Iatrou ve Alamdari, 2005).

Her ne kadar küresel havayolu işbirlikleri olarak bilinsede her işbirliği aslında bölgesel olarak başlamıştır. Örneğin Swissair ve Austrian ya da Lufthansa ile SAS arasındaki ikili anlaşmalar ilk olarak bölgesel nitelik taşımaktaydı fakat bu işbirlikleri çok büyük, içerisinde onlarca havayolu şirketini barındıran küresel işbirliklerine dönüştüler.

Havayolu işbirliği oluşturma süreci üç fazda gerçekleşir. Havayolu şirketi kademeli olarak bu fazlardan geçtikçe işbirliğinin entegrasyonu artar ve işbirliği daha da sağlam bir hal alır. Tablo 8’de işbirliği oluşturma süreci fazları gösterilmiştir.

Şekil 8. Havayolu İşbirlikleri Oluşum Fazları



**Kaynak:** Doganis, (2001:66-86)'in çalışmasından uyarlanmıştır

Burada birinci fazda ağ geliştirme ve ortak pazarlama gibi anlaşmalarla ekstra gelir elde etmek hedeflenmektedir. Birinci fazda ortak satış ofisi ya da lounge paylaşımı gibi işlemlerle maliyet azaltımı yoluna da gidilmektedir. Bu

fazda işbirliğine üye olan firmalar için ayrı bir işbirliği markası oluşturulsa da her firma kendi marka ve varlıklarını sürdürmektedirler (Doganis, 2001: 74).

Birinci fazdaki anlaşmalar genel olarak ticari işbirlikleri oldukları için kolay bir şekilde dahil olunup kolay bir şekilde çıkış sağlanabilmektedir. İkinci faz da ticaridir fakat burada odak noktası daha çok maliyet azaltımı üzerinedir. İkinci fazda firma birinci fazdaki gelir bakış açısının üzerine işbirliği içerisindeki işbirliğinin desteklenmesi ve sürdürülmesini de eklemektedir. İkinci fazdaki anlaşmalar büyük bir ihtimalle daha spesifik alanlara yoğunlaşmaktadır. Bu fazdaki anlaşmalar ortak operasyonlar, yer hizmetleri ya da uçak bakım onarımı gibi daha çok maliyet üzerine odaklanılmış anlaşmalardır (Dresner vd., 1995).

İkinci fazdaki anlaşmaların ve kapsamlarının artması işbirliği grubundan ayrılmayı zorlaştırmaktadır fakat ayrılma şansı hâlâ mevcuttur. Bazı işbirliklerinde birinci faz atlanarak direk ikinci faz uygulanmaya sokulabilmektedir. Bu tip işbirlikleri daha çok fırsatçı ve genellikle tek bir faaliyet üzerine yoğunlaşılacak şekilde yapılmaktadır. Lufthansa ve Swissair'in yer hizmetleri için ortaklaşa kurdukları ve bakım onarım hizmeti odaklı Shannon Aerospace firması buna güzel bir örnektir (Bilotkach, 2005).

Birinci ve ikinci fazların uygulanması firmayı işbirliğine tamamiyle bağımlı hale getirmemektedir. Firmalar için işbirliğinden çıkış hâla mümkündür. Fakat işbirliğinin süresi uzadıkça çıkış daha da zorlaşmaktadır (Reuer, 2004)

Üçüncü fazda ise işbirliği içerisindeki firmalar kaynaklarını ortak bir havuzda paylaşmakta ve çıkış neredeyse imkansız bir hâl almaktadır. Bu fazda firmalar ortak ürün geliştirme için uzun dönem yatırımlar yapmakta ve operasyonlarının farklı süreçleri gereği ortak firmalar kurmaktadır. KLM ile Alitalia işbirliğinin 1999 yılında hem kargo taşımacılığı hem de yolcu taşımacılığı için ortak girişim firması kurmaları buna en güzel örnektir. Bu işbirliği sonraki dönemlerde şirketlerin tüm operasyonlarını tek bir çatı altında toplanması süreciyle daha da karmaşık bir yapıya dönüşmüştür (Morrish ve Hamilton, 2002).

Bu fazda işbirliği üyesi firmalar ayrı markalar altında varlıklarını sürdürmekten ziyade işbirliğinin oluşturduğu markayı da benimseyebilmektedirler. Hatta tek bir birleştirilmiş şirket hesabı bile kullanabilirler. Böylelikle bu işbirliklerine giren ve bu yatırımları yapan üye firmaların işbirliğinden çıkma ihtimali kalmamaktadır. Tabii ki buradaki amaç uluslararası düzenleyici kuruluşların ve devletlerin izin vermesi halinde tam birleşmedir (Iatrou ve Oretti, 2007).

Bu fazlardaki yapılan anlaşma türlerinin tanımları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** İşbirliklerinde Karşılaşılan Anlaşma Türleri ve Tanımları

Anlaşma Türü	Tanımı
İnterline (Pro-rate)	Bu anlaşma en basit düzeydeki işbirliği türüdür ve yalnızca bir ya da birkaç şehir çifti arasında yapılan uçuşları kapsar. Pro-rate ise havayolu şirketlerinin birbirinin yolcusunu taşıırken ödeyecekleri birim fiyatını ifade eder.
Ortak Yer Hizmetleri	Havayolu firmaları arasındaki yer hizmetleri anlaşmalarıdır. Check-in, bagaj hizmetleri, uçak bakım onarımı ve müşteri ilişkilerini kapsayan işbirliği türüdür.
Sık Uçuş Programı	Müşteriler işbirliğine üye havayolu şirketleriyle uçtuklarında mil puanları kazanmaktadırlar. Bu miller işbirliğine üye tüm havayolu firmalarında geçerlidir ve harcanabilir.
Kod Paylaşımı	İttifaka üye olan firmaların birbirlerinin uçuşlarında koltuk satma anlaşmalarıdır. Bu anlaşma çerçevesinde uçuş her iki havayolu şirketinin de uçuş numarasını taşır. Bu işbirliğiyle üye firmalar başka firmalardaki koltukları kendilerininmiş gibi satabilirler ve kendilerine ait uçuş numarası verirler.
BlockSpacing	Bu anlaşma ile işbirliği içerisinde bir firmaya diğer firmanın uçağında önceden belirlenen bir fiyat çerçevesinde o uçağın dolu olup olmamasından bağımsız bir şekilde belli bir miktarda koltuk satın alma hakkı tanınır.
Ortak Bilet Satışı	Ortak bilgisayar rezervasyon sistemlerinin gelişmiş olmasının sayesinde bu işbirliği anlaşmasıyla birlikte işbirliği üyesi firma diğer tüm üye firmaların uçuş programlarını görebilmekte hatta bilet satın alma imkanına bile sahip olmaktadır.
Uçuş Programlaması/ Kapasite Koordinasyonu	Bu anlaşma ile birlikte üyelere aynı rota üzerinde uçuş yapan firmaların ne zaman ve hangi uçak tipiyle uçuş yaptığını göstermektedir.
Ortak Mühendislik	Bu anlaşmayla birlikte üye firmalar partnerlerinin birisinin merkez (hub-üs) havalimanına uçtuğunda, tüm bakım onarım işlemlerinin o havayolu şirketi tarafından tamamlanmasını ifade eder
Ortak Uçuş	Bu anlaşma kod paylaşımına benzerdir fakat daha entegre seviyede bir anlaşmadır. Bu anlaşmayla iki havayolu şirketi belirli bir rotada tek bir uçakla operasyon göstermekte (Talep yetersizliği durumundan dolayı) ve iki ayrı uçak numarası olmaktadır. Bu anlaşmada verilecek hizmetlerde paylaşılarak yapılmaktadır.
Franchising	Bu anlaşmayla birlikte özellikle daha küçük üyelerin diğer üyelere birisinin marka ismini kullanarak kendi müşterilerine hizmet sunma imkanı vermesidir.
Ortak Markalaşma	Bu anlaşmayla havayolu şirketleri grup isminin kullanılması yönünde karar alarak reklam ve promosyon maliyetlerini düşürmek için tek bir marka altında pazarlama yapabilmektedir.
Tam Birleşme	İki havayolu şirketinin varlıklarını bir araya getirerek ayrı bir firma oluşturmasıdır. Bu anlaşma birçok ülkede rekabet koşullarından dolayı düzenleyici kuruluşlar tarafından yasaklanmıştır.

**Kaynak:** Kleyman ve Seristö, (2004)



Mevcut küresel havayolu işbirliklerini açıklamaya geçmeden önce havacılık sektörünün diğer sektörlere göre oldukça kırılğan olduğunu belirtmekte fayda var. Havacılık sektöründeki en büyük altı firma tüm gelirin %30'una sahipken bu rakam petrol endüstrisinde %79 ve otomobil endüstrisinde ise %62'dir. İttifak düzeyinde bir çalışma yapıldığında ise mevcut durumdaki üç küresel işbirliği grubu toplam yolcu başına düşen gelirin %54'ünü oluşturmaktadır (IATA,2019).

Bu üç temel işbirliği gruplarının hespi temelinde en az bir tane büyük Avrupa bir tane de Amerika orijinli havayolu işletmesini barındırmaktadır. Bunun sebebi olarak ise Kuzey Amerika, Avrupa yolcu trafiğinin dünyadaki yolcu trafiğinin %55'ini oluşturmasıdır.

Geçmişte birçok küresel işbirliği oluşturulmuş olsada günümüzde büyük üçlü olarak bilenen üç temel küresel havayolu işbirliği vardır. Bunlar; Star Alliance, One World ve Sky Team'dir. Tablo 5'de bu işbirliklerinin mevcut durumuna yönelik göstergeler yer almaktadır.

**Tablo 5.** Küresel Havayolu İşbirliği Grupları

İttifak Grubu	Üye Sayısı	Yıllık Yolcu Sayısı	Destinasyon Sayısı	Ülke Sayısı	Kilometre Başı Gelir	Günlük Uçuş Sayısı	Piyasa Payı
<b>Star Alliance</b>	26	762,27 Milyon	1300	195	1,739,41	19,000+	%21,7
<b>OneWorld</b>	13	570 Milyon	1000	160	1,426,00	13,500+	%15,6
<b>SkyTeam</b>	19	676 Milyon	1036	170	1,250,00	15,000+	%16,1

**Kaynak:** İşbirliklerinin web sitelerinden derlenerek hazırlanmıştır.

#### 5.4.1. Star Alliance

Star Alliance 1997'nin mayıs ayı içerisinde Air Canada, Lufhansa, SAS, Thai Airways ve United Airlines tarafından küresel bir havayolu şebekesi oluşturmak amacıyla kurulmuştur. İlk olarak beş havayolu şirketi ile başlayan bu yolculuk günümüze kadar ulaşarak sektördeki en büyük işbirliği grubu haline gelmiş ve 26 üye firma ile en geniş katılımlı işbirliği grubu olmuştur. Dünya genelinde 195 ülke ve 1300 destinasyon ile yıllık ortalama 760 milyon yolcu taşıyan işbirliğinin küresel ölçekteki piyasa payı ise %21,7 olarak gerçekleşmektedir (Star Alliance Facts and Figures, 2019).

Star Alliance işbirliği üyeleri kendi içerisinde yaptığı anlaşmalarla operasyonlarını sürdürmektedir. Çünkü işbirliği dışarıdan herhangi bir firma ile işbirliği yapılmasını engelleyici bir çalışma prensibine sahiptir. İttifak işbirliği, üye firmalarının ortaklaşa oluşturduğu işbirliği üst yönetimi tarafından yönetilmekte ve alınan kararlarda tam bir görüş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Star Alliance çoklu işbirliği türünü yansıtan en iyi örnek işbirliğidir çünkü işbirliği üyesi tüm firmalar diğer üye firmalarla etkin bir

şekilde işbirliğine gitmektedir. Fakat işbirliğinin resmi yönetim şekli hâla üye firmaların birbirleriyle yaptıkları ikili anlaşmalara dayanmaktadır. Kurucu firmasının Lufthansa olması sebebiyle 2002 yılında Alman hukukuna göre limited şirketi olarak kayıt edilmiştir.

Star Alliance içerisinde bazı üye firmalar kod paylaşım anlaşmasının çok ötesinde işbirliğine gitmektedir. Bazı firmalar ortak girişim anlaşması tarzı yapılarla belirlenen rota ve piyasalarda tüm maliyet ve gelirlerini paylaştıkları yapılar oluşturmaktadırlar. Lufthansa ile United Airlines arasındaki kuzey atlantik rotası üzerinde yapılan ortak girişim anlaşması bu tip yapılar için iyi bir örnektir.

Star Alliance bünyesinde oluşturduğu bilgi teknoloji altyapısıyla tüm işbirliği üyelerinin dahil olduğu ve birbirleriyle yapılan anlaşmalar çerçevesinde her üyenin birliğe dahil olan diğer üyelerle ilgili bilgilerini görebildiği ortak bir sistem geliştirmiştir. Ayrıca Star Alliance bünyesinde bir petrol şirketi kurarak da dünyanın farklı bölgelerindeki havalimanlarında uçuş hizmeti veren üye firmaların ihtiyaç duyduğu jet yakıtını çok daha uygun fiyatlardan alarak işbirliği üye firmaların hizmetine sunmuştur.

Hali hazırda en büyük işbirliği olan Star Alliance sistem kapasitesi, hizmet edilen destinasyon, uçuş sıklığı, kilometre başına elde edilen gelir gibi tüm önemli göstergelerde en üst sırada kendisine yer bulmaktadır. Bu durum özellikle havayolu şirketleri arasındaki şebekelerin etkin kullanımını sağlamakta ve önemli coğrafi bölgelerde yer alan kritik merkezlerin ele geçirilmesini dolayısıyla da çok önemli rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunmaktadır.

Star Alliance üye firmalarıyla ilgili daha detaylı bilgi Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Star Alliance İşbirliği Üye Şirketleri

Havayolu Şiketi	Orijin	Katılış Yılı	Filo Büyüklüğü
Aegean	Yunanistan	2010	53
Air Canada	Kanada	1997	189
Air China	Çin	2007	429
Air India	Hindistan	2014	124
Air New Zealand	Yeni Zellanda	1999	116
ANA	Japonya	1999	241
Asiana Airlines	Güney Kore	2003	85
Austrian	Avusturya	2003	83
Avianca	Kolombiya	2012	156
Brussels Airlines	Belçika	2009	58
Copa Airlines	Panama	2012	97
Croatia Airlines	Hırvatistan	2004	12

Egypt Air	Mısır	2008	74
Ethiopian Airlines	Etiyopya	2011	123
EVA Air	Tayvan	2013	84
LOT Polish Airlines	Polonya	2003	78
Lufthansa	Almanya	1997	300
Scandinavian Airlines	İsveç	1997	180
Shenzhen Airlines	Çin	2012	188
Singapore Airlines	Singapur	2000	137
South African Airways	Güney Afrika	2006	45
Swiss	İsviçre	2006	89
TAP Portugal	Portekiz	2005	106
Thai Airlines	Tayland	1997	75
Turkish Airlines	Türkiye	2008	350
United Airlines	Amerika	1997	797

**Kaynak:** Üye şirketlerinin web sitelerinden derlenerek hazırlanmıştır.

#### 5.4.2. OneWorld

OneWorld işbirliği 1999 yılında British Airways ve Amerikan Airlines'ın öncülüğünde Iberia, Finnair, Canadian Airlines, Cathay Pacific ve Qantas havayolu şirketlerinin katılımıyla kurulmuştur. OneWorld 2020 yılına geldiğimiz bu dönemde toplam 13 havayolu şirketiyle ve sahip olduğu %15,6'lık piyasa payıyla en büyük 3. küresel havayolu işbirliği grubu haline gelmiştir. Hizmet verdiği 1000'i aşkın destinasyon ve 160'dan fazla ülke ile çok önemli bir şebeke haline gelmiş ve yıllık ortalama 560 milyon yolcu taşıma kapasitesine ulaşmıştır (Key Facts and Figures about Oneworld, 2020)

OneWorld işbirliği oluşum aşaması da dikkate alındığında aslında iki küme işbirliği grubunu kapsayacak şekilde ortaya çıkmıştır. British Airways-American Airlines bir tarafta diğer tüm şirketler ise diğer tarafta olacak şekilde yapılanma oluşturulmuştur. Bunun sebebi ise özellikle yolcu sayısının çok fazla olduğu kuzey atlantik rotasında tam bir monopol oluşturma isteği ve buna düzenleyici kuruluşların izin vermemesi bu şirketleri işbirliği yapma yoluna itmiştir. Daha sonraki dönemlerde ise işbirliği üyesi şirketlerle daha yakın işbirliği kurularak işbirliği günümüzdeki halini almıştır.

OneWorld işbirliğine üye şirketleri Star Alliance'da olduğu gibi çok katı kurullarla sınırlandırılmamıştır. Bir diğer ifade ile Oneworld işbirliklerine üye olan şirketler aynı zamanda işbirliği dışındaki diğer havayolu şirketleriyle de ikili anlaşmalar yapabilmektedirler. İttifakın bu yönetim şeklini seçmesinin temel amacı firmaların daha fazla otonomiye sahip olarak daha fazla bölgeyle ağ oluşturulma isteğidir. Böylelikle müşterilerin bir noktadan diğerine daha hızlı ve rahat bir şekilde erişimi hedeflenmektedir.

OneWorld işbirliğine üye firmaların detaylı bilgisi Tablo 7’de şu şekilde görünmektedir.

**Tablo 7.** OneWorld İşbirliği Üye Şirketleri

Havayolu Şiketi	Orijin	Katılış Yılı	Filo Büyüklüğü
Amerikan Airlines	Amerika	1999	947
British Airways	İngiltere	1999	280
Cathay Pacific	Hong Kong	1999	152
Finnair	Finlandiya	1999	72
Iberia	İspanya	1999	84
Japan Airlines	Japonya	2007	175
Latam	Şili	2000	315
Malaysia Airlines	Malezya	2013	84
Qantas	Avustralya	1999	137
Qatar Airways	Katar	2013	244
Royal Jordanian	Ürdün	2007	25
S7 Airlines	Rusya	2010	103
Sri Lankan Airlines	Sri Lanka	2014	26

**Kaynak:** Üye şirketlerinin web sitelerinden derlenerek hazırlanmıştır.

### 5.4.3. SkyTeam

SkyTeam en geç kurulan havayolu işbirliği olarak 2000 yılında Air France ve Delta Airlines öncülüğünde hizmete başlamıştır. Bu işbirliğinin başlama serüveni şöyle gerçekleşmiştir. Aslında Avrupa kıtasındaki en büyük havayolu şirketlerinden birisi olan Air France’ın herhangi bir işbirliği içerisinde yer almamasından dolayı kaybedeceğini düşündüğü Paris-Amerika rotasını koruma amacıyla Delta Havayolu şirketiyle birlikte kurulmuştur. İttifakın kapsamı daha sonra Aeromexico ve Kore havayolu şirketleriyle farklı coğrafyalara yayılmıştır. 2004 yılı içerisinde ise daha önceki dönemlerde var olan Wings işbirliği ile konsolide olmuş ve işbirliği içerisindeki üye sayısı artış göstermiştir.

SkyTeam işbirliği günümüzde 19 üyeye sahip ve piyasaki payı %16,1’e ulaşmış dev bir işbirliği haline gelmiştir. SkyTeam kapsadığı 170 ülkede 1000’i aşkın destinasyona hizmet vererek yıllık ortalama 680 milyon yolcunun taşındığı en büyük ikinci havayolu işbirliği konumuna gelmiştir (Facts and Figures Skyteam, 2020).

SkyTeam Air France’ın ve Korean Air’in sahip olduğu güçlü hub’lar sayesinde büyüme potansiyeli en yüksek olan rotaları elinde tutmaktadır. Ayrıca SkyTeam’e üye olan havayolu şirketlerinin yaklaşık %60’ının antitrust muafiyetleri söz konusudur. Bu da üye şirketlerin farklı bölgelere yayılmasını kolaylaştıran önemli bir faktördür. İttifak halihazırda hem trans-atlantik hem de trans-pasifik rotasında antitrust muafiyeti olan tek işbirliğidir. SkyTeam işbirliğine üye olan şirketlerin detaylı bilgisi Tablo 8’de şu şekilde gösterilebilir.

**Tablo 8.** SkyTeam İşbirliği Üye Şirketleri

Havayolu Şiketi	Orijin	Katılış Yılı	Filo Büyüklüğü
Aeroflot	Rusya	2006	247
Aerolineas Argentina	Arjantin	2012	56
Aeromexico	Meksika	2000	72
Air Europa	İspanya	2007	63
Air France	Fransa	2000	226
Alitalia	İtalya	2009	113
China Airlines	Tayvan	2011	88
China Eastern	Çin	2011	566
Czech Airlines	Çek Cumhuriyeti	2001	14
Delta Airlines	Amerika	2000	913
Garuda International	Endonezya	2014	144
Kenya Airways	Kenya	2007	41
KLM	Hollanda	2004	71
Korean Air	Güney Kore	2000	173
MEA	Lübnan	2012	18
Saudia	Suudi Arabistan	2012	168
TAROM	Romanya	2010	26
Vietnam Airlines	Vietnam	2010	102
Xiamen Air	Çin	2012	169

Kaynak: Üye şirketlerinin web sitelerinden derlenerek hazırlanmıştır.

Sonuç olarak işbirliği grupları değerlendirildiğinde Star Alliance'ın Asya ve Güney Amerika bölgelerinde, OneWorld'ün Afrika ve Okyanusya bölgelerinde ve SkyTeam'in de Kuzey Amerika bölgesinde dominant bir pozisyonlarının olduğu söylenebilir. Avrupa piyasası için ise her üç işbirliğide benzer pazar paylarına sahiptir.

## **6. STRATEJİK HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİ VE İŞLEM MALİYETLERİ İLİŞKİSİ: KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Stratejik işbirlikleriyle ilgili birçok farklı teorik çerçeve mevcuttur. Havayolu şirketleri yatay ayrışma (Powell, 1990), ürün yaşam eğrisini daraltma (Ohmae, 1989), sermaye yatırımı gerekliliklerinin artması (Doz, 1988) ve rekabeti örgütsel öğrenme aracılığı artırma (Senge, 1992) isteği gibi sebeplerden dolayı hiç olmadığı kadar işbirliği kurma çabası içerisine girmektedir. Stratejik işbirliklerine ilişkin İşlem Maliyeti Teorisi (Williamson, 1985), Oyun Teorisi (Parkhe, 1993), Değişim Teorisi (Gulati, 1995), Stratejik Davranış modeli (Hagedoorn, 1993), Dialektik model (Das ve Teng, 1996) ve Kaynak Temelli Yaklaşım (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996) teorileri uygulanabilir. Hamel vd. (1989) ayrıca işbirliklerinin diğer partnerlerden bir öğrenme mekanizması olarak kullanılabileceğini de belirtmiştir. Yazarlar işbirliklerinin karşılıklı bir öğrenmeye yol açmaması durumunda sadece bir dış kaynak kullanımı sürecinde

kalacağını ve böylelikle işbirliklerinin hiçbir zaman tam potansiyelinden yararlanılamayacağını da ifade etmişlerdir.

Stratejik işbirlikleri alan yazında çok farklı değişkenlerle birlikte ilişkilendirilmiş ve çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu yaklaşımlar işbirliği rasyonelliği çerçevesinde (Ohmae, 1989; Burgers vd., 1993; Contractor ve Lorange, 1988), işbirliği süreçleri çerçevesinde (Ring ve Van de Ven, 1994; Doz vd., 2000), işlem maliyetleri çerçevesinde (Parkhe, 1993a), işbirliği karakteristikleri çerçevesinde (Borys ve Jameson,1989), karmaşıklık çerçevesinde (Killing, 1998), partner seçimi ve gelişimi çerçevesinde (Hamel vd.,1989; Osborn ve Baughn,1990; Sheth ve Parvatiyar,1992; Ring ve Van de Ven, 1994; Brouthers vd., 1995; Doz, 1996; Singh ve Mitchell, 1996; Contractor ve Kundu, 1998), performans ölçümü ve değer oluşturma çerçevesinde (Harrigan, 1986; Kogut, 1988; Parkhe, 1993a,b; Dussauge ve Garrette, 1995; Chan vd., 1997; Glaister ve Buckley, 1998; Das ve Teng, 1998; Doz ve Hamel, 1998; Baum vd., 2000) ele alınmıştır. Rakip firmalar arasındaki işbirlikleri (Hamel vd., 1989) ayrıca çalışılmış ve işbirliklerindeki güven ve sözleşmesel düzenlemeler (Gulati,1995; Osborn ve Hagedoorn, 1997; Contractor ve Kundu, 1998) ile öğrenme de (Parkhe, 1991; Lei ve Slocum, 1992; Lei vd., 1997; Khanna vd., 1998; Inkpen, 1998; Anand ve Khanna, 2000; Kale vd. 2000) işlenen konular olmuştur.

Madhavan vd., (1998) tarafından yapılan araştırmada da işbirliği gelişimine şebeke bakış açısıyla yaklaşmışlardır. Bu çalışma işbirliği literatüründeki işletme stratejisi teorisi üzerine evrimsel bir katkı yaparak, firmalar arası ilişkilerin dual (çift yönlü) çevresi hem firmaların ayakta kalmasına hem de dış çevrede oluşacak değişikliklere adapte olabilme kabiliyeti getireceğini önermiştir. Eisenhardt ve Schoonhoven (1996) işbirliği kurulumuna yönelik sosyal ve stratejik açıklamalara kaynak temelli bakış açısıyla yaklaşmıştır. Osborn ve Hagedoorn (1997) işbirlikleri konusundaki farklı görüşleri çok başarılı bir şekilde özetlemiştir; iktisadi temelli, örgüt stratejisi temelli ve örgütler arası bakış açısı temeli olarak sınıflandırmıştır.

Havayolu işbirliklerine yönelik erken dönem çalışmalar birçok farklı açıdan çalışılmıştır. Bu bakış açıları özkaynak işbirliklerinin sebep ve etkileri çerçevesinde (Youssef,1992), faydaları çerçevesinde (Park ve Zhang, 1997), performans artırımı çerçevesinde (Park ve Cho,1997), güvenlik yaptırımları çerçevesinde (Button, 1997), ulusal havayolu taşıyıcısı bir firmanın küresel havayolu işbirliklerinde aranan bir partner olma sürecindeki politik yaptırımlar çerçevesinde (Oum vd., 1993), kod paylaşımı anlaşmalarının uluslararası bilet tarifelerine etkisi çerçevesinde (Oum vd., 1996), partner seçimi çerçevesinde (Nyathi, 1996) şeklinde özetlenebilir. Ek olarak Bissessur (1996) tıpkı Segil (1998) gibi havayolu işbirliklerindeki kritik başarı faktörleri üzerine

çalışma yapmıştır. Çalışmasında işbirliği başarısı için kritik faktörlerin şu şekilde olduğunu önermiştir; partnerler arası uyum, işbirliği içerisindeki güç dengesizliğinin minimize edilmesi ve işbirliği başarısını periyodik bir şekilde izleyecek bir mekanizma geliştirmek. Brewer ve Hooper (1998) işbirlikleri arasındaki temel değişim ilişkilerinin (örneğin belirli bir rotadaki kod paylaşım işbirliği) düzenleyici mekanizmaya karşı alınan önlem olduğunu, tam bir işbirliğinin ise işbirliği üyesi firmaların birbiriyle daha entegre şekilde oluşturduğu ve tek bir örgüt gibi çalıştığı şebeke tipi yapılar olduğunu ifade etmiştir. Oum vd., (2000a) havayolu işbirliği oluşturma davranışının verimlilik, hizmet kalitesi ve kârlılık üzerine etkilerini incelemiştir.

Havayolu işbirliklerinin hangi alanlarla, hangi teorilerle ve hangi değişkenlerle incelendiğinin özeti yapıldıktan sonra şimdi bu çalışmaların sonuçları hakkında literatür taraması yapılacaktır.

Uçuşlardaki bağlantılı seferler havayolu işbirliklerinin yolculara getirdiği önemli faydalardan birisidir. Youssef ve Hansen (1994) yaptığı çalışmalarında Swissair/SAS işbirliğinin bu rota içerisinde uçuş sayısının artmasına yol açtığını bulmuşlardır. Oum vd. (2000a) işbirliklerinin, yolcu uçuşlarının ertelenmesi üzerine etkisini üç trans atlantik işbirliği (KLM/Northwest; Lufthansa/United; Delta/Swissair/Savena) çerçevesinde incelemiştir. Analizler sonucunda tamamlayıcı işbirliklerinin partner firmalara daha sık uçuş imkanı verdiğini bularak bağlantılı seferlerinde daha etkin bir şekilde gerçekleştiği görülmüştür. Ayrıca paralel işbirlikleri de uçuş sıklığını artırmıştır. Uçuş sıklıklarının işbirliği anlaşmalarından dolayı arttığına dair bazı kanıtlar olsada bu durum doğrudan yolcu sayısında artış olduğu anlamına gelmez. 1992-1994 yılları arasında dört temel kuzey atlantik rotasında taşınan yolcu sayılarının temel alındığı ampirik çalışmada Oum vd., (2000a) işbirliği üyesi olan ve olmayan firmaların yolcu trafiği karşılaştırılmıştır. Çalışma sonunda işbirliği yapılarak gerçekleştirilen uçuşların trafik hacminin işbirliği oluşturmadan yapılan operasyonlara göre daha fazla gerçekleştiği bulunmuştur. Özellikle işbirliği rotalarındaki trafik hacmine bakıldığında %6.8 ile %66,8 oranları arasında bir artış görülmüştür. İttifak dışı rotalarda ise trafik hacmi -%3.2 ile %9.1 arasında gerçekleşmiştir. İttifakların yolcu trafiği hacmi üzerine etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada da Park (1997) tamamlayıcı ve paralel işbirliklerinin her ikisinin de trafik hacmini artırdığını bulmuştur. Bu çalışmalardaki bulgular daha önce düzenleyici kurumlar tarafından yapılan çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Gelman Research Associates, 1994; US General Accounting Office, 1995).

Oum vd. (2000b) ayrıca havayolu işbirliklerinin verimlilik üzerine etkisi olup olmadığını çalışmıştır. Firmaların genel çıktı endekslerinin genel girdi endekslerine bölünerek hesaplandığı verimlilik endeksi kullanılarak regresyon

analizi yapılmış ve işbirliği üyeleri firmaların ortalama %1.7'lik verimlilik artışı elde ettiği görülmüştür. İttifaka üye olan büyük havayolu firmaları diğer partner aracılığıyla farklı bölgelere erişim sağlayarak ortalama verimliliklerinde %4.8'lik bir artış elde ederken küçük firmalarda anlamlı bir artış görülmemiştir.

Youssef ve Hansen (1994) işbirliklerin rekabet üzerine etkilerini araştırmışlardır. Çalışmalarında Swissair ve SAS firmalarının piyasa gücünün arttığını gözlemlemişlerdir. İki merkez arasındaki (hub to hub) rekabet ise ciddi şekilde azalmıştır. Bu durum muhtemelen bu iki havayolu şirketinin kendi merkezinde dominant bir yapıda olmasını da gösterir. Aynı çalışmada işbirliğinin hizmet kalitesi, piyasa konsantrasyonu ve tarifeler üzerine etkisi de araştırılmış ve işbirliklerin hizmet kalitesini artırdığı, piyasa konsantrasyonunu düşürdüğü ve ücretleri artırdığı sonucuna da ulaşılmıştır. İttifakların ücretleri düşürmesi beklenirken bu çalışmada artırması ise iki havayolu şirketinin de kendi merkezinde çok güçlü firmalar olması ve yapılan işbirliği sonucu oluşturulan rotada dominant bir konuma sahip olmalarıyla açıklanabilir. Park (1997) işbirliği türüne bağlı olarak ücretlerin ne ölçüde artıp azaldığını incelemiştir. 1990-1994 yılları arasındaki veriler kullanılarak yaptıkları panel veri analizi sonucunda tamamlayıcı işbirliklerinin (KLM ve Northwest) ücretleri düşürdüğünü, paralel işbirliklerinin (Delta, Swissair ve Sabena) ise ücretleri artırdığını bulmuşlardır. Aslında paralel işbirlikleri bazı rotalarda kartel oluşturduğu için fiyatların artmasına yol açmaktadır.

İttifakların kârlılığa olan etkisi Gellman Research Associates (1994)'in iki trans atlantik işbirliği (BA/USAir ve KLM/Norhwest) üzerine yaptığı çalışmayla belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada 1994 yılının ilk çeyreğine yönelik veriler bir ekonometrik metodoloji çerçevesinde analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda işbirliğine dahil olan dört firmanın da kârlılığında anlamlı bir artış görülmüştür. Bu artışlarla birlikte işbirliği yapan firmaların kârlılıkları da birbirlerine göre büyük farklılıklar göstermiştir. Örneğin BA bu işbirliğinde USAir'den tam beş kat daha fazla gelir elde etmiştir. Diğer işbirliğinde de Northwest, KLM'den %50 daha fazla gelir elde etmiştir. Ayrıca kod paylaşımı anlaşmalarıyla firmaların bu rotalarda %8-10 arası büyüme gösterdikleri bulunmuştur. Benzer şekilde US General Accounting Office (1995) beş farklı rotadaki işbirliklerin kârlılığa etki edip etmediğini araştırmış ve bu rotaların hepsinde işbirliği üyesi olan firmaların piyasa paylarını artırdıklarını görmüş fakat bu artışın endüstrinin büyümesiyle ilgili olmadığını, rekabet eden firmaların paylarının bu rotalarda ciddi şekilde düştüğünü gözlemlemiştir.

Oum vd. (2000c), 1986-1995 periyodunu kapsayan panel verilerinin baz alındığı ve 22 uluslararası havayolu firmasının dahil edildiği çalışmada regresyon analizi çerçevesinde işbirliklerin ekonomik performansa pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur. Kurulan işbirliklerin fiyatları düşürdüğü,



verimliliği artırdığı ve kârlılığı da %0.3 oranında artırdığı bulunmuştur. Bu artış büyük işbirliği üyelerinde %1.5 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak işbirliklerin büyük firmaların performansını %4.9 oranında küçük firmaların ise %0.9 oranında artırdığını bulmuşlardır. Oum vd., (2000c) işbirliklerin partner firmaların hisse değerleri üzerine etkisini araştırdıkları çalışma 58 uluslararası firmanın 1989-1998 yılları arasındaki verilerini kapsamaktadır. Çalışmada işbirliği yapıldığının duyurulmasının hisse fiyatları üzerine firma büyüklüğü farketmeksizin %0.4'lük bir artış sağladığı bulunmuştur. Yapılan işbirliğinin sermaye yatırımı türünde olması değer yaratma üzerinde anlamlı bir etki oluşturmamıştır. Fakat eğer ki işbirliği çok önemli bir rota üzerinde yapılmışsa hisse fiyatları anlamlı ve hızlı bir şekilde artmıştır.

İşlem maliyeti teorisi temelde iki varsayım üzerine kurgulanmıştır. Bunlar fırsatçı davranış (piyasadaki firmaların fırsatçılığa yatkın olması) ve kısıtlı rasyonellik (karar vericilerin bilgi işleme ve karmaşık problemleri çözme süreçlerinde kısıtlı bilgiye sahip olması) dir (Williamson, 1981,1991). Bu koşullardan dolayı işlem maliyetleri ekonomik sistemin devam etmesi sürecinde ortaya çıkan ve kaçınılmaz maliyetler olarak da tanımlanabilir.

İşlem maliyeti teorisi işlem maliyetlerini etkileyen üç temel karakteristik olduğunu ve bunların da yönetim sistemi seçmede etkili olduğunu önermektedir. Bu karakteristikler; varlık özgünlüğü, bilinmezlik ve sıklıktır. Varlık özgünlüğü değişim ilişkisini desteklemek için yapılan yatırımlar sonucunda ortaya çıkar. Bu durumda eğer ki firmalar arası ilişkiler sona erdirilirse varlıkların değeri büyük oranda kaybedilir çünkü bu varlıkların ilişki dışarısındaki tek başına olan değerleri oldukça düşüktür (Williamson, 1981). İşlem maliyeti teorisi belirli bir seviyedeki varlık özgünlüğünün, belirsizliğin ve sıklığın ya piyasada ya da hiyerarşik seviyede bir yönetim mekanizması seçimine yol açacağını ifade etmektedir. Tam bir piyasa yönetim şeklinin seçildiği durumlarda fiyatların talep ve arzı dengelemede görünmez bir el olarak çalışmasını sağlar (Smith, 1776). Tam bir hiyerarşik yönetim şeklinin seçildiği durumlarda da merkez otorite kaynakları paylaşır ve kontrol eder (Chandler, 1977).

Alandaki birçok çalışma işlem maliyeti teorisinin temel varsayımlarıyla tutarlılık göstermektedir. Varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklığın yüksek olduğu ortamlarda piyasa yönetim mekanizması daha ekonomik, tam tersi durumda ise hiyerarşik yönetim mekanizmasının kullanımı işlem maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunacak dolayısıyla daha ekonomik bir seçim olacaktır (Anderson, 1985; Heide ve John, 1992; Walker ve Weber, 1987). İşlem maliyeti teorisinde yönetim mekanizması seçimi üzerine birçok sektörde çok sayıda çalışma yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde (John ve Weitz, 1989), ulaştırma sektöründe (Maltz, 1993), havayolu taşımacılığı sektöründe (Christiaanse ve Venkatraman, 2002), uluslararası ticaret alanında (Burgel ve

Murray, 2000; Burton vd., 2000), stratejik işbirliklerinde (Gulati,1995; Vanhaverbeke vd., 2002), muhasebe ve vergi hizmetleri alanında (Asselbergh, 1999; Dunbar ve Phillips, 2001), Ar-ge üzerine (Oerlemans ve Meeus,2001) ve tedarik zinciri yönetimi alanında da (Heide ve Miner, 1992) çalışmalar yapmışlardır.

İşlem maliyeti teorisinin farklı işbirliği türleri oluşturmadaki etkisi birçok çalışmada ele alınmıştır (Aubert vd., 2004; Bello ve Zhu, 2006; Bengtsson ve Berggren, 2008a,b; Murray ve Kobate, 1999; Murray vd., 1995a; Tsai vd., 2008).

İşlem maliyeti teorisinin bu kadar popüler olması da birçok yazar tarafından eleştirilmiştir. Perrow (1986) teorisinin aydınlatıcı rolünden öte bozucu (anlam kargaşası) bir yapıda olduğu, Simon (1991) gerçeklikten tamamıyla kopmuş geçici bir teori olduğunu, Dore (1983), genellikle yoksun fazlasıyla etnosantrik yanlılık içerdiğini, Granovetter (1985) teorisinin insan motivasyonu çerçevesinde eksik sosyalleşmiş bir bakış açısında ve kurumsal bakış açısı çerçevesinde ise fazla sosyalleşmiş bir yapıda olmasını şiddetli bir şekilde eleştirmişlerdir. İşlem maliyeti teorisi genel olarak işletmelerin işleri dış çevre ile ilişkiye girerek yürütmesiyle ilgilenir. Fırsatçı davranışlar, kısıtlı rasyonellik ve bilgi asimetrisi gibi faktörlerden dolayı firmalar işbirliğinden ziyade süreçleri kendi bünyelerinde sürdürme çabası içerisine girmektedirler. İttifak oluşturma stratejisi yüksek seviyede karmaşıklık içermektedir çünkü bu süreç birçok işlem gerektirmektedir. İşbirliği yapılacak firmanın belirlenmesi ve müzakeresi, seçilen firma ile sözleşme yapma süreci ve yapılacak anlaşma ile işbirliğinden elde edilecek faydanın realize edilmesi gibi çok fazla zaman ve maliyet gerektiren anlaşma öncesi bir dönem (ex ante) ortaya çıkmaktadır (Kotabe ve Murray, 1996; Quintens vd., 2006). Bu yüzden işlem maliyetine etki eden tüm faktörler işbirliği oluşturma sürecinde dikkate alınmalıdır.

İttifak oluşturma sürecinde işlem maliyetlerini etkileyen faktörler üzerine bir takım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar çevresel belirsizlik, varlık özgünlüğü, işlem sıklığı ve kullanılan teknoloji yoğunluğu değişkenleri çerçevesinde ele alınmıştır (Ellram ve Billinton, 2001; Gilley ve Rasheed, 2000; Mol vd., 2004; Murray ve Kobate, 1999; Murray vd., 1995a). Bu çalışmalar işbirliği oluşturma stratejisinin anlaşılmasına oldukça önemli katkılar yapmış olsalarda son zamanlardaki çalışmalar işlem maliyeti teorisinin işbirliği oluşturma kararı alırken “işlem kapasitesi” ve “yönetişim kapasitesi” faktörlerini ihmal ettiklerini vurgulamışlardır (Leiblein ve Miller, 2003; Mayer ve Salomon, 2006).

Araştırma, müzareke etme, sözleşme oluşturma, gözleme ve zorlama gibi işlem maliyetleri çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda artış göstermektedir (Aubert vd., 2004; Bello ve Zhu, 2006; Murray ve Kobate,

1999). Dış çevre faktörlerinin dinamik ve değişken olduğu ortamlarda işbirliği oluşturma sürecinde bilgi toplama ve yorumlama işlemleri daha da zorlaşacaktır. Bunun ötesinde işbirliği yapılacak firmalarla sözleşme oluşturma ve müzakere yapma maliyetleri, bu firmaların işbirliğinin başarılı olamaması durumunda ortaya koyacağı yedek stratejileri göz önüne alacağından dolayı artacaktır (Luo, 2005). Ayrıca çevresel değişiklikler işbirliği sözleşmelerinin bazılarını ya da hepsini ortadan kaldıracak kadar büyük bir etki yapabilir. Bu durumda da işbirliği etkinliği düşebilir (Bello ve Zhu,2006). Dinamik iş ortamı işbirliği partnerlerini çok karmaşık ve heterojen durumlara getirebilir. Böylelikle oluşabilecek fırsatçı davranışların önüne geçebilmek için firmalar daha fazla gözlem ve yaptırım maliyetine katlanmak durumunda kalacaklardır (Bello ve Zhu, 2006). Genel anlamda gelişmekte olan ülkelerdeki iş ortamı gelişmiş ülkelerdekenden çok daha dinamik bir yapıdadır (Luo ve Peng, 1999; Pak ve Park,2005). Bu yüzden daha yerel firmalarla yapılan işbirliklerin daha yüksek işlem maliyeti ortaya çıkarması beklenir (Hoskisson vd., 2000).

Sahip olunan teknoloji işbirliği stratejisi oluşturma sürecinde işlem maliyetlerini etkileyen bir diğer faktördür (Mol vd., 2004). Yüksek teknoloji genellikle karmaşık ve farklı kodlamalar içerdiği için yapılacak işbirliği ile bu teknolojinin transfer edilmesi oldukça zor olabilmektedir (Mol vd., 2004). Bu yüzden teknoloji transfer maliyeti artmaktadır (Murray vd., 1995a). Bu yüzden teknolojisi daha az gelişmiş firmaların yapacakları işbirliklerinden elde edecekleri ekonomik kazancın daha düşük olması bu tip işbirliklerin olabilme ihtimalini azaltmaktadır. Teknolojisi yüksek olan iki rakip firmanın yapacağı işbirliklerinde doğal olarak işbirliği üyesi firmalar teknik yetkinliklerini koruma altına alma adına refleks göstereceklerdir (Gilley ve Rasheed,2000; Kotabe ve Murray, 1996; Murray vd., 1995a). Bu yüzden teknolojileri yüksek iki rakip firma işbirliği kurarken bu işbirliğin sözleşme yazma ve teknoloji koruma mekanizması geliştirme süreci çok daha maliyetli olacak ve işlem maliyetleri artacaktır (Kotabe ve Murray, 1996; Murray vd., 1995b).

Literatürde geniş bir şekilde de tartışıldığı üzere bilgi teknolojisinin kullanımı işlem maliyetleri içerisinde yer alan koordinasyon maliyetlerinin de azaltılmasına yol açabilmektedir (Bakos,1991; Cash ve Konsynksi, 1985; Johnston ve Vitale, 1988). Örneğin elektronik piyasalar bilgi teknolojileri altyapısı ile işlem gördüğü için ürün fiyatları ve çeşitlerine yönelik bilgi toplama maliyetleri düşecektir (Bakos,1991). Ayrıca kurulacak işbirliğiyle bilgi paylaşımı işbirliği işlem maliyetlerinin azaltılmasını sağlayacaktır (Özellikle koordinasyon maliyetleri). Çünkü bu işlemle birlikte tedarik zinciri bilinmezliği ortadan kalkacak, böylelikle sözleşme maliyetleri de minimum seviyeye inmiş olacaktır. Bu durum başka bir örnekle şu şekilde açıklanabilir; eğer ki tedarikçi firma ürün girdi fiyatlarını doğru bir şekilde hesaplayamazsa, fiyatı

uzun dönemli sabitlemeyi de içeren işbirliği sözleşmesini imzalama noktasında isteksiz olacaktır (Artz ve Brush, 2000).

İşlem maliyeti teorisi piyasa faaliyetlerine yönelik sosyal bakış açısı çerçevesinde fırsatçılık (Williamson, 1985:47) varsayımı üzerinden, norm ve güven ilişkisinin yönetim mekanizmasına etkisi bağlamında oldukça eleştirilmektedir. Williamson (1994:114)'ın güven kavramının işlem maliyeti üzerine etkisi olup olmadığına dair görüşü şu şekildedir: “ben güven kavramının ticari değişimlerle ilgili olduğunu düşünmüyorum ve bu bağlamda güven üzerine yapılacak atıfların karmaşıklık yarattığına inanıyorum.” Bununla birlikte insan davranışlarının etkileşimi üzerine yapılan önemli sayıda araştırma, insan davranışlarının ne fırsatçılıkla ne de kişisel çıkarların maksimize edilmesiyle karakterize olmadığını önermektedir (Dasgupta, 1998; Granovetter, 1985). Bromiley ve Cummings (1995) fırsatçılık varsayımına karşı çıkmış ve örgütler arası güvenin belli boyutlarda oluşturulabileceğini ve güvenin örgütsel süreçler ve yapılar üzerine pozitif katkı verebileceğini iddia etmişlerdir. Onlar aynı zamanda fırsatçı davranış ihtimalinin işlem maliyetlerinin kısmi bir fonksiyonu olduğunu ve bunun da partnerler arasındaki güven seviyesine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Bromiley ve Cummings, 1995). Ouchi (1980) fiyat, kural ve güvenin sırasıyla piyasa, hiyerarşi ve şebekeler için kontrol mekanizması olduğunu iddia etmiştir. Bradach ve Eccles, 1989; Mollering, 2002) ise fiyat, kural ve güvenin her bir yapı içerisinde farklı varyasyonlarla ortaya çıkacağını (örneğin fiyat-otorite kombinasyonunun hiyerarşik yapıdaki yeri gibi) ifade etmişlerdir.

Ekonomik olarak etkin işbirliklerinin kurulmasında güvenin etkisi üzerine çok önemli sayıda araştırma yapılmıştır (Shane, 1992; Kwon ve Suh, 2004; Bradach ve Eccles, 1989; Hart ve Saunders, 1997; Ouchi, 1979,1980; Heide ve John 1992; Spekman, Salmon ve Lambe, 1997). Otomotiv sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda algılanan güvenin işlem maliyetlerini düşürdüğü ve tedarikçi-alıcı arasındaki bilgi paylaşımını artırdığı bulunmuştur. Bu çalışmada ayrıca en az güvenilen otomotiv şirketinin sözleşme sürecinde tedarikçileriyle yapacağı müzakere ve sözleşmeler için algılanan güveni yüksek olan firmalara göre çok daha fazla miktarda zaman harcadığı ortaya konulmuştur. Bu durum tedarik maliyetine doğrudan yansımış ve az güvenilen firmaların tedarik maliyeti diğer firmalara göre beş kat daha fazla gerçekleşmiştir (Dyer ve Chu, 2003: 57).

Varlık özgünlüğü ekonomik işlemleri destekleyici çerçevede büyük ve transfer edilebilir varlıklar ile ilgilidir (Williamson ve Ghani, 2012). Özgün varlıklar, insani ve fiziki varlıkları, adanmış varlıkları ve mekan özgüllüğünü içerir (Shelanski ve Klein, 1995). Tüm bunlar belli bir değişim için adanmış faktörlerdir. Bu yüzden alternatif yapılara yayılımı ve adaptasyonu ile ilgili

fırsat maliyetleri yüksektir (Heide, 1994). İşbirliğine yapılacak spesifik yatırımlar bu varlıkların üretken doğası gereği çok dikkatli ve bilinçli bir şekilde yapılmalıdır. Bu yüzden işlem-özellik yatırımlar firmalara rekabet avantajı sağlamları noktasında yardımcı olur ve daha az üretken jenerik varlığı olan rakipleri karşısında avantajlı konuma gelmelerini sağlar (Williamson ve Ghani, 2012). Bununla birlikte bu yatırımlar işbirliği çerçevesindeki sözleşmelerin sona ermesi ya da modifiye edilmesi durumunda batık maliyetler oluşturacaktır çünkü işbirliğine yapılan bu yatırım işbirliği dağıldığı anda önemli bir değer taşımayacaktır (Castaner vd., 2013). Bu yüzden varlık özgünlüğü koruma problemi ortaya çıkarabilir ve fırsatçı davranış geliştirmeye oldukça açık hale gelebilir (Heide, 1994). Bu yüzden varlık özgünlüğünün seviyesi fırsatçı davranış varsayımı çerçevesinde piyasa başarısızlığı ve yüksek işlem maliyetlerine yol açabilir (Brouthers ve Hennart, 2007).

İşlem maliyeti bakış açısı işbirliği içerisinde yer alan tüm partnerlerin birbirleri ile olan ortaklık ilişkisinin fırsatçı davranışları düşürüleceğini savunur. Bunun tersi durumunda eğer ki işbirliği içerisindeki bir ya da birkaç firmanın ortaklık ilişkisi yoksa fırsatçı davranış gelişme ihtimali daha fazladır. Das ve Teng (2000b)'in çalışması bu ilişkiyi doğrular niteliktedir. Karşılıklı ortaklık yatırımının olmadığı işbirliklerde partnerler arasında asimetrik bilgi paylaşımının ortaya çıkacağı bunun da işbirliği içerisinde optimal olmayan bir etki yaratacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Pangankur ve Klein (2001) işbirlikler içerisindeki karşılıklı ortak yatırımların işbirliğine dahil olan firmaların birbirlerine daha bağlı hale gelmesine yol açacağını ifade etmişlerdir çünkü işbirliği içerisinde çıkar çatışması yaşanma ihtimali azaltılmış olacaktır. Kale ve Puranam (2004) karşılıklı ortak yatırımların işbirliğin özelliğini artıracığını, çıkarları uyumlaştıracığını ve işbirliği içerisindeki işbirliğini artıracığını ifade etmişlerdir. Son olarak Heiman ve Nickerson (2002) ortak yatırım arttığında işbirliği içerisindeki bilgi transferinin de artması gerektiğini yaptıkları kavramsal çalışmada önermişlerdir.

Sözleşmesel önlemler işbirliği anlaşması müzakeresi sürecinde ortaya çıkan koruyucu bir mekanizmadır. Bu mekanizma ile partner firmaların fırsatçı davranışlarının önüne geçilmesi planlanmıştır. İttifak ilişkisinde yapılacak sözleşmelerle açık, net ve karşılıklı beklentilerin önceden belirlenmesi sağlanarak partnerlerin davranış sınırları önceden belirlenmiş olunur (Parkhe, 1993). Eşit ve görece olarak belirsizliğin az olduğu anlaşmalar yapabilmek için oyunun kuralları baştan açık ve net bir şekilde belirli olmalıdır (Shenkar ve Zeira, 1992). İttifak içerisindeki amaç ve beklentilerin sözleşmelerle garanti altına alındığı durumlarda işlem maliyetleri düşer ve işbirliği çıktısının olumlu olması beklenir (Kogut, 1988).

İşbirliği yaşı ile fırsatçı davranış ve dolayısıyla işbirliği çıktısı ilişkisine yönelik farklı çalışmalar mevcuttur. Önceki çalışmalara göre işbirliği yaşı arttıkça partner firmaların daha az fırsatçı davranış geliştirmesi ve böylelikle işbirliği çıktısının olumlu olarak etkilenmesi beklenmektedir (Bucklin ve Sengupta, 1993; Dyer ve Singh, 1998).

Her ne kadar işlem maliyetlerinin stratejik işbirliklerine olan etkileri üzerine olan çalışma sayısı az olsada bu ampirik çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

Cher ve Liang (2013) işlem maliyeti faktörlerinin çok uluslu firmaların yerel dış kaynak kullanımını sürecine etkilerini ampirik olarak araştırdıkları çalışmalarında çevresel belirsizlik ve ikâme teknolojilerin yerel dış kaynak kullanımına negatif etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca çok uluslu firmaların uluslararası deneyimlerinin ve ikâme firmaların olmasının işlem maliyetlerini düşürdüğünü böylelikle de yerel dış kaynak kullanımını artırdığını bulmuşlardır.

Xinming vd., (2016) dış piyasalarda ihracatçı firma seçimi sürecinde işlem maliyeti teorisi faktörlerinin etkisini inceledikleri çalışmada, işlem maliyeti faktörlerinin uluslararası piyasalarda partner seçimini açıkladığını bulmuşlardır. Ayrıca işlem maliyeti faktörlerini karar verme süreçlerine dahil eden firmaların rakiplerine göre çok daha iyi performans gösterdiklerini bulmuşlardır.

Yiğitbaşıoğlu (2010) partner firmalar arasındaki bilgi paylaşımının belirsizlik durumunda nasıl gerçekleştiğini ölçtüğü çalışması sonucunda çevresel ve talep belirsizliklerinin tedarikçi-alıcı arasında yapılacak bilgi paylaşımını doğrudan etkilediğini ve böylelikle de çevresel belirsizliğin yüksek olduğu iş ortamında işlem maliyetlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dickmann ve Tyson (2004) insan kaynakları sürecinde yönetsel etkinliği işlem maliyeti perspektifinden değerlendirmiş ve hangi durumlarda ne tür yönetim mekanizmalarının seçilmesi gerektiğine dair çıkarımlar yapmışlardır. Çalışma sonucunda hem piyasa hem de hiyerarşinin birlikte kullanılması gerekliliği yani hibrid bir yapının seçilmesi gerektiği önerilmiştir.

Singh (2008) işlem maliyetlerinin ekonomik refah ve kalkınmaya etkisiyle bilgi teknolojilerinin işlem maliyetlerini düşürme noktasındaki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda yerel işlem maliyetlerinin yerel ürün sayısı çerçevesinde refahı ciddi bir şekilde artırdığı bulunmuştur. Dinamik modelde yüksek işlem maliyetlerinin uzun dönemde kalkınma üzerine negatif etkisi bulunmaktadır. Ayrıca bilgi teknolojilerinin kullanımı işbirliğinin yapısına göre işlem maliyetlerini hem artırmakta hem de azaltmaktadır. İttifak üyesi firmaların birbirini tamamlayıcı teknolojilere sahip olması işlem maliyetlerini azaltırken, birbirine paralel teknolojilerin olduğu durumlarda fırsatçı davranış ortaya çıktığı için işlem maliyetlerini artırmaktadır.

Fussell vd. (2006)'nin sosyal sermaye, işlem maliyetleri ve işbirliği çıktısı arasındaki ilişkiyi bulmayı hedeflediği çalışmalarında, sosyal sermaye, işbirliği çıktısı ve işlem maliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Beklenildiği üzere güvenin hem işlem maliyetleri hem de işbirliği çıktısına pozitif etkisi vardır. Buna ek olarak sosyal sermayenin öğeleri olan zamanlama, erişim ve şebekelerin yine hem işlem maliyetleri hem de işbirliği çıktısını açıklamada anlamlı bir etkisi vardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRATEJİK HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNİN İŞLEM MALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

---

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde stratejik havayolu işbirliklerinin işlem maliyetleri üzerine etkisi ampirik bir şekilde ölçülecektir. Çalışmanın araştırma kısmının açıklandığı bu bölümde; Amaç ve önem, kapsam ve sınırlılıklar, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemi, araştırma modeli ile analiz ve bulgulara değinilecektir. Çalışma sonuç, tartışma ve öneriler kısmı ile tamamlanacaktır.

#### 1. AMAÇ VE ÖNEM

Bu çalışmanın amacı daha önce literatürde çok fazla değinilen ve üzerine çok fazla tartışma yapılan işlem maliyeti teorisinin varsayımlarını ampirik olarak ölçmektir. Özellikle işlem maliyeti teorisinin varsayımları literatürde sıklıkla tartışılmış ve bu varsayımların pratikte geçerliliğinin olmadığı birçok yazar tarafından (Dore, 1983; Granovetter, 1985; Simon, 1991; Perrow, 1996) dile getirilmiştir. Farklı sektörlerde işlem maliyeti teorisinin varsayımları ampirik olarak ölçülmüş olsa da havayolu endüstrinde ortaya çıkan işlem maliyetleri ve bu maliyetlerin havayolu işletmelerinin işbirliği çıktıklarına etkileri üzerine herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada havayolu stratejik işbirliklerinin işlem maliyetlerine olan etkileri ampirik olarak ortaya konulacaktır.

#### 2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Günümüz havacılık endüstrisi özellikle 1990'lı yılların başında ortaya çıkan serbestleşme ve açık gökyüzü anlaşmalarıyla rekabetin oldukça arttığı yoğunluk ekonomilerinin son derece önemli olduğu ve kâr marjlarının da son derece



düşük olduğu yüksek yatırım gerektiren stratejik bir sektör haline gelmiştir. Bu durum havayolu şirketlerini stratejik işbirliği kurma noktasında motive etmiş böylelikle havayolu şirketleri bu işbirlikleri sayesinde bir yandan maliyetlerini düşürmeyi diğer yandan ise uçuş ağlarını genişletmeyi hedeflemişlerdir. Bu kapsamda oluşturulan küresel havayolu işbirlikleri firmalar için büyük bir fırsat olmuş ve günümüzde büyük üçlü olarak da adlandırılan Star Alliance, OneWorld ve Skyteam küresel işbirlikleri dünyada toplam 58 havayolu şirketini bünyesinde barındırarak sektörün %54'lük payına sahip olmuştur. Bununla birlikte yapılan bu işbirlikleri işbirliğine dahil olan her firma için kârlı bir yatırım olmamıştır. Bu durum literatürde işbirliklerin oluşturduğu işlem maliyeti ve kaynak temelli yaklaşım teorileriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Her ne kadar ampirik ölçümü noktasında bazı dezavantajlara sahip olsa da işlem maliyeti teorisi bu durumu açıklayan en önemli teori konumundadır. Bu teoriye göre firmaların oluşturdukları işbirlikleri yönetebilmek için bazı maliyetlere katlanmak durumunda olduklarını ifade etmektedir. Bu maliyetler işbirliği koordinasyonu, sözleşmesel önlemler, fırsatçı davranış ve güven gibi inşaa edilmesi gereken yönetim mekanizmalarından ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilir. Öyle ki bazı işbirliklerinde bu maliyetler işbirliği sonucu elde edilecek toplam faydadan daha fazla olmaktadır. Bu kapsamda bu işlem maliyetlerinin ölçülmesi ve işbirliği çıktılarına etkisini ortaya koymak literatüre son derece önemli bir katkı sunacaktır.

Yapısal eşitlik modeli farklı değişkenlerin birbiri arasındaki çoklu ilişki ağını ölçmek için kullanılan çok yaygın ve etkili bir yöntemdir. Lisrel, Amos ve R programlarında da uygulanabilen YEM genel itibariyle yüksek sayıda verilerle çalışan bir modeldir. Araştırmacılar ellerindeki verilerin niteliğine göre bu programlardan herhangi birisi üzerinden uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. İstatistiki analiz kısmında en dikkat çeken ve önemli husus ise doğru veriyi doğru analiz aracıyla test etmektir. Bu kapsamda özellikle araştırmacılara daha fazla esneklik sağlayan ve verilerin niteliğine göre düzenlemeye izin veren Lisrel programı en sık kullanılan programların başında yer almaktadır. Fakat bu çalışmada kısıtlı sayıda veri toplanabildiğinden bu program için gerekli olan minimum veri sayısına ulaşılamamıştır. Benzer şekilde yine sıklıkla kullanılan Amos ve R gibi diğer YEM programları da veri sayısının kısıtlı olmasından kullanılamamaktadır. Fakat son yıllarda hem program ara yüzünün sadeliği hem de kullanım kolaylığı gibi sebeplerle Smart-PLS yapısal eşitlik modeli verilerin normal dağılmadığı ve araştırmanın doğası gereği çok az veriye ulaşılabilen durumlarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte bu programın en önemli dezavantajı ise varyans temelli bir algoritmaya sahip olmasıdır. Ayrıca diğer programlardan farklı olarak yalnızca likert tipi sorularla çalışmaktadır. Bu durumda bu çalışmada model içerisinde yer alan ortak girişim, sözleşmesel önlemler, işbirliği yaşı ve varlık

özgünlüğü değişkenleri yapısal eşitlik modellemesine dahil edilememektedir. Çünkü bu değişkenler kategorik sorularla ölçülmüş olup varyans temelli olarak çalışmamaktadırlar. Bu durumda aynı model içerisinde yapısal eşitlik modellemesine dahil edilememişlerdir. Bu kapsamda kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise SPSS programından faydalanılmıştır. Anket tasarımı yapılırken de havayolu işbirlikleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik bir soru eklenmesi çalışmaya daha detaylı bir analiz yapma imkanı verebilirdi. Fakat bu durumda cevaplayıcıların rekabet koşulları ve gizlilik gibi kaygıları ortaya çıkabilirdi ve zaten düşük olan anket katılım oranları ciddi bir şekilde azalabilirdi. Bu kapsamda cevaplayıcıların bağlı olduğu şirket ya da işbirliği türüne ilişkin ayırt edici bir soru sorulmamıştır. Tüm bu faktörler çalışmamızın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### 3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bir araştırmanın evreni o problemi cevaplama gereken tüm insanların oluşturduğu gruba verilen addır. Örneklem ise araştırmacının bu evrenden seçtiği ve evreni temsil etme gücüne sahip olan grup olarak adlandırılabilir. Örneklem seçimine yönelik literatürde farklı uygulamalar vardır. Bu araştırmada örneklem kolayda ve kartopu örneklem teknikleriyle seçilmiştir. Gerek Covid-19 pandemisinin getirmiş olduğu olağandışı dönem sebebiyle gerekse de havayolu firmalarının çok geniş bir coğrafyaya yayılmış olmasından dolayı bu örneklemelerin seçilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmada ilk olarak google anket üzerinden oluşturulan online anketin linki kolayda örnekleme yöntemiyle 58 havayolu firmasının stratejik ittifaklar departmanında çalışan uzman üst düzey yöneticilere gönderilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacının hedefi olan evrenden örneklemini oluştururken ulaşabileceği en kolay ögelere yönelmesi olarak tanımlanabilir (Patton, 2005). Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi diğer örnekleme yöntemlerinin birçoğuna göre evreni temsil etme noktasında zayıf olsa da bu tercihin sebebi havayolu firmalarının çok farklı ülkelerde yer almasından dolayı uygulama zorluğu ve Covid-19 pandemi sürecinden dolayı veriye erişim konusunda kısıtlamaların olmasıdır.

İkinci olarak ise işbirliği üye firmalarının bu online ankete verecekleri cevap sayısının düşük olma ihtimaline karşın ve evreni temsil edecek sayıda veri toplanabilmesi için havayolu firmalarına kartopu örneklem aracılığıyla erişim sağlanmıştır. Kartopu örneklem seçim tekniği, evren hakkındaki bilgilerin eksik olduğu ve evreni oluşturan bireylere ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılan bir tekniktir. Örneğin belirli etnik ya da dini grupların mensupları, kaçak göçmenler ya da kayıtsız işçilerle ilgili yapılacak araştırmalarda, kimlerin bu gruplara dâhil olduğunu saptamak mümkün değildir. Bu durumda araştırmacı, örnekleme girmeye uygun olan birkaç kişiyle görüşerek onlardan

aynı ölçüde uyan diğer kişiler hakkında bilgi toplar. Bu süreci defalarca tekrar ederek, yeterli sayıda insanla görüşmelerini tamamlar. Kartopu tekniği, ancak hedeflenen grubun kendi arasında bir iletişim ağı varsa anlamlı olacaktır. Ayrıca bazı riskli gruplarda (uyuşturucu satıcıları gibi) bireyler, örnekleme girebilecek diğer kişilerin adlarını araştırmacıya vermekten çekinebilirler. Bu sınırlılıklarla birlikte, örnekleme kimlerin girmesi gerektiğinin saptanamadığı durumlarda kullanışlı olan bir tekniktir (Lin, 1976:163; Earl, 2004:184). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere araştırmada kullanılan örneklem seçim yöntemlerinin uygun bir şekilde seçildiği görülmektedir. Çünkü havayolu firmaları kendileri için son derece kıymetli olan bazı verileri paylaşma noktasında korumacı davranması beklenen bir durumdur. Dolayısıyla bu potansiyel problemin ortadan kaldırılması için özellikle Star Alliance üyesi çok büyük bir havayolu şirketinin stratejik ittifaklar departman yöneticisine ulaşılarak anketin diğer havayolu firmalarına da hızlı bir şekilde gönderilmesi ve doldurulması sağlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini küresel işbirliği üyesi olan firmaların stratejik ittifaklar departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Ölçek 27.03.2020 ile 30.04.2020 tarihleri arasında yapılmış ve toplam 85 anket elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini ise online anketi eksiksiz bir biçimde dolduran bu 85 firma yöneticileridir. Elde edilen anketlerin 45 tanesi Star Alliance, 23 tanesi OneWorld ve 17 tanesi de SkyTeam işbirliği üyesi firmalardan edinilmiştir.

#### 4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veriler google platformu üzerinden dizayn edilen online anket aracılığıyla toplanmıştır. Havayolu işbirliklerinde ortaya çıkan işlem maliyetleri ve bu maliyetlerin işbirliği çıktısına olan etkisinin ölçülebilmesi için Judge ve Dooley (2006) tarafından geçerliliği test edilmiş işlem maliyeti ölçeği üç büyük küresel havayolu işbirliği gruplarına uygulanmıştır. Ölçek içerisinde partner güvenilirliği, ortak yatırım, sözleşmesel önlemler, fırsatçı davranış, işbirliği yaşı, varlık özgünlüğü ve işbirliği çıktısının yer aldığı farklı alt ölçekler yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçekler hem kategorik hem de likert tipi soruların yer aldığı karma bir ölçek durumundadır.

İşbirliği çıktısını ölçmek için (Mjoen ve Tallmann, 1997) tarafından oluşturulan beşli likert tipi soruların yer aldığı üç sorulu ölçek kullanılmıştır.

Fırsatçı davranışı ölçmek için Kim ve Mouborgne (1993) tarafından oluşturulan beşli likert tipi soruların yer aldığı dört sorulu ölçek kullanılmıştır.

Partner güvenilirliğini ölçmek için Mayer ve Davis (1999) tarafından oluşturulan beşli likert tipi soruların yer aldığı dört sorulu ölçek kullanılmıştır.

Ortak yatırımı ölçmek için ise firmalara tek sorudan oluşan ve firmaların işbirliği üyesi firmalarla ortaklık ilişkilerinin olup olmadığı sorulmuştur. Cevaplayıcıların bu soruyu evet ya da hayır şeklinde cevaplaması istenmiştir (Judge ve Dooley, 2006).

Sözleşmesel önlemlerin ölçülmesi noktasında ise Parkhe (1993)'ın oluşturduğu ve 8 soruyu içeren ölçek uygulanmıştır. Bu ölçekteki sorular ise evet/hayır şeklinde oluşturulmuş ve işbirliği anlaşmasında hangi sözleşmesel maddelerin yer alıp almadığının ortaya konulması hedeflenmiştir.

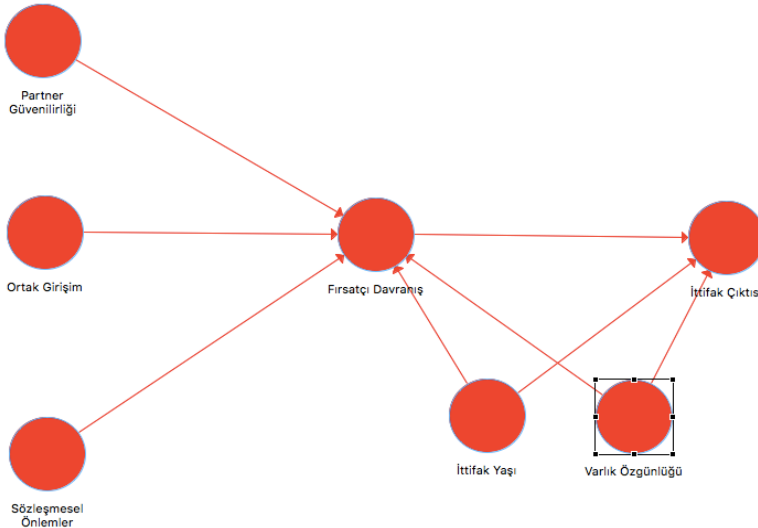
İşbirliği yaşının ölçülmesi sürecinde firmalara kaç yıldır bu işbirliğine dahil oldukları sorulmuştur. Burada işbirliği yaşına ilişkin kategoriler belirlenirken havayolu işbirliği gruplarının üye kabul yılları dikkate alınarak oluşturulmuştur. 1997-2000 yılları arasında kurulan bu işbirliği grupları toplam 3 aşamada üye kabulü yapmışlardır. Bu kapsamda ilk aşama 2000-2005 yılları arasında üye olan firmaları, ikinci aşama 2006-2011 yılları arasında üye olanları, üçüncü aşama ise 2012 ve 2017 yılları arasında üye olan firmaları kapsamaktadır. Bu bağlamda kategoriler bu aşamalar dikkate alınarak belirlenmiştir.

Varlık özgünlüğünü ölçmek için Parkhe (1993) tarafından oluşturulan beşli likert tipi ve tek sorunun yer aldığı ölçek kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmaya ait oluşturulan bu ölçekler neticesinde ortaya çıkan teorik model Şekil 9'da gösterilmektedir.

Şekil 9. Teorik Model



Şekil 9'da yer alan teorik model çerçevesinde bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir.

H<sub>1</sub>: Partner güvenilirliği ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Ortak girişim ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İttifak yaşı ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: İttifak yaşı ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Belirtilen hipotezlerin test edilmesi sürecinde iki ayrı analiz programı kullanılmıştır. Verilerin yeteri kadar fazla olmadığı ve normal dağılmadığı durumlarda yapısal eşitlik modelinin uygulanabilmesi için oluşturulmuş Smart-PLS YEM teorik modelde yer alan likert tipi soruların yer aldığı ölçeklere uygulanmıştır. Evet/hayır, Var/yok gibi sorulardan oluşan kategorik değişkenli sorular ise Smart-PLS algoritmasında kullanılamamaktadır. Bu kapsamda kategorik değişkenlerin yer aldığı ölçeklerde ise SPSS programından faydalanılmıştır.

## 6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmada toplanan veriler iki farklı program üzerinden analiz edilmiştir. Likert tipi soruların yer aldığı güven, fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı değişkenleri PLS-YEM üzerinden, kategorik sorulardan oluşan sözleşmesel önlemler, ortak girişim, işbirliği yaşı ve varlık özgünlüğü değişkenleri ise SPSS programı aracılığıyla test edilmiştir.

### 6.1. PLS-YEM

PLS-YEM varyans temelli bir yapısal eşitlik modellemesi analiz yöntemidir. İki ya da daha fazla değişkenin sebep sonuç ilişkilerinin ortaya konulmasına yönelik çalışmalarda yapısal eşitlik modellemesi çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Hair vd., 2017a:616). Yapısal eşitlik modelleri varyans ve kovaryans temelli olmak üzere ikiye ayrılır (Garson, 2016:8). Bu çalışmada Lisrel, Amos ya da R gibi kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemeleri yerine varyans temelli çalışan PLS-YEM'in tercih edilmesinin nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Doğan, 2019:19-24):

- PLS-YEM de normal dağılım göstermeyen veriler de analiz edebilir.
- Sadece reflektif değil formatif değişkenlere sahip modelleri de analiz edebilir.

- Karmaşık modellerde oldukça başarılı sonuçlar verebilir.
- Tek ya da çift göstergeli değişkenleri analiz edebilmekte ve çok daha küçük örneklem gruplarıyla çalışabilmektedir.
- Çoklu grup analizleri yapabilmektedir.
- Sobel test gibi klasik testlere göre daha güçlü olan ve dolaylı etki analizlerinde önerilen yeniden örnekleme (bootstrapping) ile çalışmaktadır.

PLS-YEM'in tüm bu olumlu özelliklerine rağmen bazı tartışılan ve eksik yönleri de vardır. Bunların başında ise varyans temelli bir model olmasından ötürü ortalamaya yakın cevaplarla çok iyi çalışmasıdır. Bu durum birçok araştırmacı tarafından eleştirilmektedir (Hair vd., 2014; Preacher ve Hayes, 2008). Bunun yanında Evet/Hayır, Var/Yok şeklinde sorulardan oluşan kategorik değişkenler bu programda analiz edilememektedir.

PLS-YEM yapılabilmesi için bazı ön koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu ön koşullar; doğrulayıcı faktör analizi, bileşik güvenilirlik (composite reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity)'dir.

### 6.1.1. PLS-YEM için Doğrulayıcı Faktör Analizi

PLS-YEM öncesinde yapılması gereken ilk analiz doğrulayıcı faktör analizidir. Bu analiz ile birlikte değişkenlere ait faktörlerin yeterli faktör yüküne sahip olup olmadığı tespit edilir. Eğer ki bir düzeltme ya da faktör birleştirilmesi gerekiyorsa bu işlemlerin yapıldığı aşamadır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** PLS-YEM Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Faktör Yükleri

İfadeler	Güven	Fırsatçı Davranış	İttifak Çıktısı
İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır	0,859		
Hiçbirci zaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız	0,808		
İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır	0,812		
İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır	0,856		
İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygularlar		0,913	
Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar		0,763	
Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar		0,940	

Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarının üzerinde tutarlar.		0,901	
Bu işbirliğinin performansından memnunuz			0,889
İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır			0,814
İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır			0,879

PLS-YEM temelli analizlerde faktör yüklerinin 0,70'ın altında bulunan herhangi bir gösterge var ise ortalama varyans ve bileşik güvenilirlik değerleri de kontrol edilerek o faktörün çıkarılması tavsiye edilir (Hair vd., 2017b: 113-114). Fakat Tablo'9 da yer alan doğrulayıcı faktör analizimizin faktör yüklerine bakıldığında tüm yüklerin 0,70'den büyük olduğu görülmekte ve dolayısıyla herhangi bir düzeltme işlemi yapılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.

### 6.1.2. PLS-YEM Güvenilirlik ve Geçerlilik

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra model güvenilirlik ve geçerliliği test edilmelidir. Bu kapsamda bileşik güvenilirlik (composite reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** PLS-YEM Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Güven</b>	0,901	0,902	0,901	0,696
<b>Fırsatçı Davranış</b>	0,932	0,938	0,933	0,777
<b>İttifak Çıktısı</b>	0,895	0,897	0,896	0,741

Tablo 10'da Cronbach's Alpha, rho\_A ve bileşik güvenilirlik (composite reliability)'e ait güvenilirlik testleri sonuçları yer almaktadır. Kritik değer olan 0,70 değeri tüm güvenilirlik testlerinde sağlandığı görülmektedir. Değişkenlere ait açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise kritik değer olan 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla birleşme geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliği ise Fornell-Larcker Criterion, Çapraz Yükleme Değerleri (Cross Loadings) ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)'ya ilişkin değerlerin incelenmesiyle elde edilebilir. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri sonuçları Tablo 11'de ortaya konmuştur.

**Tablo 11.** Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları

	Fırsatçı Davranış	Güven	İşbirliği Çıktısı
<b>Fırsatçı Davranış</b>	<b>0,882</b>		
<b>Güven</b>	-0,880	<b>0,834</b>	
<b>İttifak Çıktısı</b>	-0,860	0,815	<b>0,861</b>

Tablo 11’de yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Her bir değişkene ait değer kendi sütun ve satırında yer alan diğer değerlerden büyük olması gerekmektedir. Tablo 11’e bakıldığında bu varsayımın sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin bir diğer gösterge ise çapraz yükleme değerleridir. Tablo 12’de değişkenlere yönelik çapraz yükleme değerleri yer almaktadır.

**Tablo 12.** Çapraz Yükleme Değerleri

İfadeler	Fırsatçı Davranış	Güven	İşbirliği Çıktısı
Bu işbirliğinin performansından memnunuz	-0,765	0,883	<b>0,889</b>
İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır	-0,700	0,803	<b>0,814</b>
İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır	-0,756	0,867	<b>0,879</b>
Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar	<b>0,913</b>	-0,826	-0,761
Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar	<b>0,763</b>	-0,670	-0,657
Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarının üzerinde tutarlar.	<b>0,940</b>	-0,821	-0,814
İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygulurlar	<b>0,901</b>	-0,777	-0,792
İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır	-0,757	<b>0,889</b>	0,874
Hiçbirzaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız	-0,711	<b>0,808</b>	0,799
İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır	-0,714	<b>0,832</b>	0,828
İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır	-0,754	<b>0,856</b>	0,851

Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için çapraz yükleme değerleri göstergelerin her birisinin ait olduğu değişkende en yüksek faktör yüküne sahip olması gerekmektedir. Tablo 12’ye bakıldığında her bir göstergenin ait olduğu değişkende en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çapraz yükleme değerlerine göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliği için son değer ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) değeridir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için bu değer 0,90’ın altında olması gerekir. Tablo 13’de Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerine ilişkin veriler yer almaktadır.



**Tablo 13.** Heterotreit-Monotrait (HTMT) Değerleri

	Fırsatçı Davranış	Güven	İttifak Çıktısı
Fırsatçı Davranış			
Güven	0,880		
İttifak Çıktısı	0,860	0,865	

Tablo 13 incelendiğinde 0,90'ın üzerinde herhangi bir değer olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Heterotreit-Monotrait (HTMT) değerleri açısından ayırışma geçerliliği sağlanmaktadır.

### 6.1.3. Yeniden Örnekleme Testi

Faktör yüklerinin istatistiki anlamlılığını test etmek için yeniden örnekleme testi yapılmalıdır (Doğan, 2019:86). Bu testte örneklemin içerisinde daha küçük örneklem seçerek bir anlamlılık değeri hesaplanır. Tablo 14'de yeniden örnekleme testine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 14.** Yeniden Örnekleme Testi

	Orijinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	t İstatistikleri ((O/STDEV))	p Değerleri
Fırsatçı Davranış -> İttifak Çıktısı	-0,860	-0,863	0,064	13,521	0,000
Güven -> Fırsatçı Davranış	-0,880	-0,884	0,080	11,057	0,000
Güven -> İttifak Çıktısı	0,757	0,768	0,121	6,242	0,000

Yeniden örnekleme testi yapılırken örneklem sayısı 50.000'e çıkartılarak uygulama yapılmıştır. Tablo 14'e bakıldığında göstergelerin %95 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yine göstergelerin birbirlerine olan etkilerinin t istatistiklerine bakıldığında her üç göstergenin de kritik değer olan 1,96'nın üzerinde görülmektedir. Göstergelerin t istatistikleri Şekil 10'da daha detaylı bir şekilde görülmektedir.

Şekil 10. Değişkenlere Yönelik t istatistikleri



Şekil 10 incelendiğinde tüm modele ilişkin t istatistiklerinin kritik değer olan 1,96'nın üzerinde olduğu görülmektedir. Böylelikle modele ilişkin t testi ön koşulu sağlanmış olur.

#### 6.1.4. Varyans Artırıcı Faktör Değerleri (VIF)

Doğrusallık sorunu değişkenler arasında var olan korelasyonun yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkar. Doğrusallığın ölçümü noktasında tolerans ve varyans artırıcı faktör olmak üzere iki farklı metod söz konusudur. PLS-YEM'de ise varyans artırıcı faktör değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olup olmadığını ölçmektedir. Bu kapsamda değişkenlere yönelik varyans artırıcı faktör değerleri Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Varyans Artırıcı Faktör Değerleri

VIF Değerleri	
Bu işbirliğinin performansından memnunuz	2,763
İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır	2,413
İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır	3,444
Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar	5,760
Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar	2,643
Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarımının üzerinde tutarlar	5,393
İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygularlar	3,785
İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır	3,272

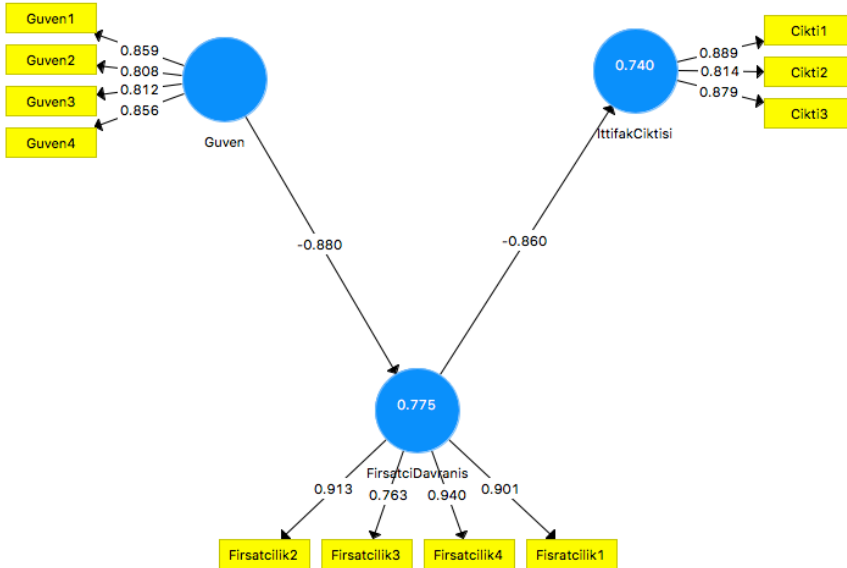
Hiçbirc zaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız	2,243
İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır	2,410
İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır	2,711

VIF değerine ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar olsa da bu değer 10'dan büyük olması doğrusallık problemi olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2017b:143). Tablo 15 incelendiğinde ise hiçbir değer 10 dan büyük olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı çıkarımında bulunulabilir. Doğrusallık ve diğer ön koşullar sağlandığından dolayı kurulan modelin geçerli bir model olduğu anlaşılmış olup yapısal eşitlik modeli için yol analizine (path diagram) geçilmesi noktasında hiçbir sorun bulunmamaktadır.

### 6.1.5. Yol Analizi

Ön koşullar tamamlandıktan sonra PLS-YEM oluşturulmuştur. Bu model çerçevesinde güven'in fırsatçı davranışa, fırsatçı davranışın ise işbirliği çıktısına olan etkileri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan yapısal eşitlik modellemesine ilişkin sonuçlar Şekil 11'de gösterilmiştir.

**Şekil 11.** Güven, Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı Değişkenlerine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 11'e bakıldığında güven ile fırsatçı davranış arasındaki ilişki katsayısı -0,880 ve fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasındaki ilişki katsayısı -0.860 olarak gerçekleşmiştir. Değişkenlerin birbiriyle negatif korelasyona sahip

olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Her iki ilişki katsayılarının da oldukça kuvvetli olduğu ve Güven'in arttıkça fırsatçı davranışın azaldığı, fırsatçı davranışın arttıkça da işbirliği çıktısının azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Katsayılarla birlikte incelenmesi gereken bir diğer husus ise  $R^2$  değerleridir.  $R^2$  değeri değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiyi yüzde kaç açıkladığını gösteren bir değerdir. Şekil 11'e bakıldığında Güven değişkeni fırsatçı davranış değişkenini %77,5 gibi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesine sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde fırsatçı davranış değişkeni de işbirliği çıktısı değişkenini %74 oranında açıklamaktadır.

Yapılan yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde “partner güvenilirliği ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde tanımlanan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde “fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde tanımlanmış olan  $H_4$  hipotezi de desteklenmiştir. Her iki hipotezde de ilişkinin yönü negatiftir.

#### 6.1.6. Model Uyum Endekleri

PLS yapısal eşitlik modeli SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), RMStheta (Root Mean Square Residual Covariance), NFI (Normed Fit Index), NNFI (Non-normed Fit Index) ve tam model uyum endekslerine ilişkin model uyum endeklerini içermektedir (Ringle vd., 2018:11). SRMR değerinin hangi değeri alması gerektiğine ilişkin literatürde farklı görüşler yer almaktadır. SRMR değeri genel itibarıyla 0,08 değerinden düşük olması beklenir (Hu ve Bentler, 1998:449). Bazı araştırmacılar ise 0,10 değerinden düşük olmasının kabul edilebilir olacağını belirtmişlerdir (Garson, 2016:68). NFI değeri için ise kabul edilebilir değer 0,90'ın üzeridir. (Henseler vd., 2016:10; Byrne, 2008). RMStheta değerinde ise kabul edilebilir değer 0,12'nin altında olmasıdır (Hair vd., 2017b: 193).

**Tablo 16.** Yapısal Eşitlik Modeli Model Uyum İyiliği Endeksleri

	Doymuş Model	Beklenen Model
SRMR	0,024	0.080
d_ ULS	0,040	0,420
d_ G	0,141	0,322
Chi-Square	56,993	110,866
NFI	0,940	0,883
RMS <sub>theta</sub>	0,082	0,091

Tablo 16'da model uyumuna ilişkin veriler incelendiğinde modelin uyum iyiliğinin yüksek olduğu ve model uyum iyiliği için son derece önemli olan SRMR, NFI ve RMStheta değerlerinin belirlenen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Model iyiliği de test edildikten sonra yapısal eşitlik modellemesi tamamlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında likert tipi sorularla ölçülen partner güvenilirliği, fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı (başarısı) değişkenleri arasındaki ilişkiler PLS-YEM aracılığıyla ölçülmüş ve elde edilen sonuçlara göre  $H_1$  ile  $H_4$  hipotezleri desteklenmiştir.

## **6.2. SPSS ANALİZİ**

Daha önce de bahsedildiği üzere kategorik sorular ile ölçülen değişkenler PLS-YEM algoritmasında yer alamamaktadırlar. Ayrıca PLS-YEM varyans temelli bir model olduğu için tek sorudan oluşan ve ortalama değer hesaplanması mümkün olmayan değişkenlerin de modelden çıkarılması gerekmektedir. Bu kapsamda teorik modelde yer alan sözleşmesel önlemler, ortak girişim, varlık özgünlüğü ve işbirliği yaşı değişkenlerinin ölçümü noktasında SPSS 22.0 programı kullanılmıştır.

$H_1$  ve  $H_4$  hipotezleri yapısal eşitlik yardımıyla test edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri test edilecektir.

### **6.2.1. Ortak Girişim ile Fırsatçı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi**

Bağımsız örneklem t-testinde değişkenlerden birisinin kategorik değişken olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu kategorik değişkenin de en fazla iki kategoriden oluşması gerekmektedir. Bu çalışmaya bakıldığında ortak girişim ölçeği ile fırsatçı davranış ölçeği arasındaki ilişkiyi ölçmek için gerekli olan analizin bağımsız örneklem t-testi olduğu görülmektedir. Fakat bu analizi yapmadan önce her iki değişken için de normallik testi varsayımı söz konusudur. Çünkü normal dağılmayan veriler üzerine parametrik analizler yapılamamaktadır. Tablo 17’de ortak girişim ve fırsatçı davranış değişkenlerine yönelik normallik verileri yer almaktadır.

**Tablo 17.** Ortak Girişim ve Fırsatçı Davranış Değişkenlerine Yönelik Normallik Test Sonuçları

		İstatistik	Standart Hata
<b>Fırsatçı Davranış</b>	Ortalama	2,8882	0,11599
	%95 Güven Aralığı (Üst Sınır İçin)	2,6576	
	95 Güven Aralığı (Alt Sınır İçin)	3,1189	
	%5 Ayıklanmış Ortalama	2,8766	
	Medyan	2,7500	
	Varyans	1,144	
	Standart Sapma	1,06940	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	5,00	
	Kapsam	4,00	
	Çeyrek Değerler Genişliği	1,75	
	<b>Çarpıklık</b>	<b>0,195</b>	0,261
	<b>Basıklık</b>	<b>-1,071</b>	0,517
<b>Ortak Girişim</b>	Ortalama	1,6353	0,05252
	%95 Güven Aralığı (Üst Sınır İçin)	1,5309	
	95 Güven Aralığı (Alt Sınır İçin)	1,7397	
	%5 Ayıklanmış Ortalama	1,6503	
	Medyan	2,0000	
	Varyans	0,234	
	Standart Sapma	0,48420	
	Minimum	1,00	
	Maksimum	2,00	
	Kapsam	1,00	
	Çeyrek Değerler Genişliği	1,00	
	<b>Çarpıklık</b>	<b>-0,572</b>	0,261
	<b>Basıklık</b>	<b>-1,713</b>	0,517

Tablo 17 incelendiğinde hem fırsatçı davranış hem de ortak girişim değişkenlerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri +- 0,5 ile +- 1,7 arasında farklılık göstermektedir. Normal dağılıma yönelik literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin farklı atıflar olsa da (Tabacknick ve Fidell, 2013:113; Hair vd., 2013), genel olarak verilerin normal dağılım göstermesi için bu değerlerin +2 ve -2 değerleri arasında olması gerektiğine yönelik yaygın bir bakış açısı vardır (George ve Mallery, 2010; 51). Bu kapsamda değişkenlere ilişkin verilerin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Normal dağılım varsayımı gerçekleştirildikten sonra bağımsız örneklem t testi analizi artık yapılabilir duruma gelmiştir. Bu kapsamda ortak girişim değişkeni ile fırsatçı davranış değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Ortak Girişim ile Fırsatçı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

	Levene's T-Test		Ortalamaların Eşit Olduğu Durumlarda T-testi						
	F	Sig						%95 Confidence	
			t.	Df.	Sig(2-tailed)	Ort. Fark.	Std. Hata Fark.	Düşük	Yüksek
<b>Fırsatçı Davranış</b>	5,025	0,028	-5,034	83	<b>0,000</b>	-1,06810	0,21219	-1,49013	-0,64607
Varyansların Eşit olmadığı Durumda			-5,398	75,897	<b>0,000</b>	-1,06810	0,19787	-1,46220	-0,67400

Tablo 18’de yer alan veriler analiz edildiğinde ortak girişim değişkeni ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin yönü ise t değerleri analiz edildiğinde negatif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda ortak girişim ile fırsatçı davranış arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile işbirliği üyesi firmaların ortak girişime dahil olma oranı arttıkça işbirliği içerisinde ortaya çıkan fırsatçı davranış düşmektedir. Bu kapsamda “ortak girişim ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

### 6.2.2. İşbirliği Yaşı ile Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı (Başarısı) Arasındaki İlişkiye Yönelik One Way Anova Testi

Değişkenlerden birisinin kategorik diğerinin ise skala türünde olduğu durumda yapılacak bir başka analiz ise One Way Anova’dır. Fakat bağımsız örneklem t- testinden farklı olarak bu analiz ikiden fazla değişkeni olan kategorik değişkenlerde kullanılır. Bir başka ifade ile değişkenin sahip olduğu kategori sayısı ikiden fazla ise bu kez One Way Anova testi yapılmalıdır. Bu kapsamda teorik modelde yer alan ve işbirliği yaşını temsil eden kategorik değişkende dört farklı kategori olduğundan dolayı bu değişkenin fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı (başarısı) değişkenleriyle olan ilişkilerine yönelik analizler One Way Anova testiyle yapılmalıdır. One Way Anova testi yapılmadan önce varyansların homojen olup olmadığı ön koşuluna bakılır. Eğer ki varyanslar homojen dağılıyorsa One Way Anova testi uygulanabilir. Bu kapsamda Tablo 19’da değişkenlerin Homojenlik testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 19.** Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Fırsatçı Davranış	0,456	3	81	0,714
İttifak Çıktısı (Başarısı)	1,316	3	81	0,275

Tablo 19’a bakıldığında hem fırsatçı davranış hem de işbirliği çıktısı değişkenine ilişkin anlamlılık değerleri 0,05’den büyük olduğu için varyansların

homojen dağıldığı görülmektedir. Bu ön koşul tamamlandığı için One Way Anova analizi yapılmasına bir engel kalmamıştır. Bu kapsamda işbirliği yaşı ile işbirliği çıktısı ve fırsatçı davranış değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik One Way Anova testi sonuçları Tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo 20.** İşbirliği Yaşı ile İşbirliği Çıktısı ve Fırsatçı Davranış İlişisine Yönelik One Way Anova Testi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Fırsatçı Davranış	Gruplar Arası	52,095	3	17,365	31,991	<b>0,000</b>
	Grup İçi	43,968	81	0,543		
	Toplam	96,063	84			
İttifak Çıktısı	Gruplar Arası	34,045	3	11,348	27,426	<b>0,000</b>
	Grup İçi	33,516	81	0,414		
	Toplam	67,561	84			

Tablo 20 incelendiğinde işbirliği yaşı ile hem fırsatçı davranış hem de işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin yönü noktasında ise tanımlayıcı istatistikler kısmından ortalama değerlere bakılması gruplar arasındaki farklılaşmaya yönelik daha ayrıntılı bilgi vermektedir. Ortalama değerler üzerinden bir çıkarım yapılamaması durumunda ise post hoc analizlerinden uygun olan yöntem seçilerek değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiye yönelik çıkarımlar yapılır. Bu kapsamda işbirliği yaşının fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı arasındaki ilişkilerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** İşbirliği Yaşı ile Fırsatçı davranış ve İşbirliği Çıktısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama Güvenilirliğinde		Min.	Maks.	
					Alt sınır	Üst Sınır			
<b>Fırsatçı Davranış</b>	1 ve 10	24	<b>3,8958</b>	0,72576	0,14814	3,5894	4,2023	2,00	4,75
	11 ve 15	21	<b>3,2381</b>	0,74362	0,16227	2,8996	3,5766	1,50	4,75
	16 ve 20	20	<b>2,1875</b>	0,56705	0,12680	1,9221	2,4529	1,25	3,50
	21 ve üstü	20	<b>2,0125</b>	0,87913	0,19658	1,6011	2,4239	1,00	5,00
	Toplam	85	<b>2,8882</b>	1,06940	0,11599	2,6576	3,1189	1,00	5,00
<b>İşbirliği Çıktısı</b>	1 ve 10	22	<b>2,8056</b>	0,72176	0,14733	2,5008	3,1103	1,67	4,33
	11 ve 15	18	<b>3,3651</b>	0,69045	0,15067	3,0508	3,6794	2,00	4,67
	16 ve 20	18	<b>4,2333</b>	0,51978	0,11623	3,9901	4,4766	2,67	5,00
	21 ve üstü	16	<b>4,3000</b>	0,60117	0,13443	4,0186	4,5814	2,67	5,00
	Toplam	74	<b>3,6314</b>	0,89682	0,09727	3,4379	3,8248	1,67	5,00



Tablo 21’de yer alan işbirliği yaşına yönelik ortalama değerlere bakıldığında işbirliği yaşı azaldıkça fırsatçı davranış ortalamasının arttığı görülmektedir. Benzer şekilde yine işbirliği yaşı ile işbirliği çıktısı arasındaki ortalama değerlere bakıldığında da işbirliği yaşı arttıkça işbirliği çıktısının da arttığı görülmektedir. Dolayısıyla “İttifak yaşı ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan  $H_5$  hipotezi ile “İttifak yaşı ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan  $H_6$  hipotezleri desteklenmiştir. İttifak yaşı ile fırsatçı davranış arasında negatif korelasyon var iken işbirliği yaşı ile işbirliği çıktısı arasında ise pozitif korelasyon olduğu görülmektedir.

### 6.2.3. Sözleşmesel Önlemler ve Varlık Özgünlüğünün, Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı Değişkenleriyle İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi

Her iki değişkenin de kategorik olmadığı durumlarda değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını anlamaya yönelik olarak yapılan test regresyon analizidir. Çalışmanın bu bölümünde ilk önce sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, eğer anlamlı bir ilişki varsa da bu ilişkinin yönü ortaya konulmuştur. Bu bağlamda sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış arasındaki ilişkiye yönelik kurulan regresyon analizi Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Sözleşmesel Önlemler ile Fırsatçı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.	
1	Artık	43,577	1	43,577	68,910	<b>0,000<sup>a</sup></b>
	Gerileme	52,487	83	0,632		
	Toplam	96,063	84			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Sözleşmel Önlemler

b. Bağımlı Değişken: Fırsatçı Davranış

Tablo 22 incelediğinde sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dolayısıyla “Sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücüne ilişkin bilgi elde edebilmek için regresyon katsayılarına bakmak gerekmektedir. Tablo 23 de bu iki değişkenin regresyon katsayıları verilmiştir.

**Tablo 23.** Sözleşmesel Önlemler ile Fırsatçı Davranış İlişkisine Yönelik Regresyon Katsayıları

		Katsayılar <sup>a</sup>					
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart. Katsayılar	R <sup>2</sup>	t	Sig.
		B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	Sözleşmesel	-0,914	0,466			-1,961	<b>0,043</b>
	Önlem	0,373	0,045	0,674	0,454	8,301	<b>0,000</b>

a. Bağımlı Değişken: Fırsatçı Davranış

Regresyon katsayılarındaki Beta ve t değerlerine bakıldığında iki değişkenin arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile sözleşmesel önlemler arttıkça fırsatçı davranış düşmektedir. Ayrıca regresyon analizinde modelin açıklama gücü olan R<sup>2</sup> değeri %45,4 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda sözleşmesel önlemler değişkeni fırsatçı davranış değişkeninin %45,4'ini tek başına açıklayabilmektedir.

Varlık özgünlüğü değişkeni ile fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı değişkenleri arasındaki ilişki yine regresyon analiziyle irdelenmiştir. İlk olarak varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 24'de yer almaktadır.

**Tablo 24.** Varlık Özgünlüğü ile Fırsatçı Davranış Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
1	Artık	47,774	1	47,774	82,115	<b>0,000<sup>a</sup></b>
	Gerileme	48,289	83	0,582		
	Toplam	96,063	84			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Varlık Özgünlüğü

b. Bağımlı Değişken: Fırsatçı Davranış

Tablo 24 incelendiğinde varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda “varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte bu ilişkinin yönü ve gücüne ilişkin daha detaylı bilgi sahibi olmak için tablo 25 de yer alan regresyon katsayıları sonuçları verilmiştir.

**Tablo 25.** Varlık Özgünlüğü ile Fırsatçı Davranış İlişkisine yönelik Regresyon Katsayıları

		Katsayılar <sup>a</sup>					
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart. Katsayılar	R <sup>2</sup>	t	Sig.
		B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	Varlık	0,762	0,249			3,065	<b>0,003</b>
	Özgünlüğü	0,677	0,075	0,705	0,497	9,062	<b>0,000</b>

a. Bağımlı Değişken: Fırsatçı Davranış

Tablo 25’de yer alan beta ve t değerleri incelendiğinde varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasında pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile işletmelerin sahip olduğu varlıkların özgünlüğü arttıkça fırsatçı davranışa yönelim de artmaktadır. Bununla birlikte  $R^2$  değeri incelendiğinde varlık özgünlüğü değişkeni tek başına fırsatçı davranış değişkeninin %49,7’sini açıkladığı görülmektedir.

Son olarak ise “Varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde kurgulanan  $H_8$  hipotezi test edilmiştir. Bu bağlamda varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

**Tablo 26.** Varlık Özgünlüğü ile İşbirliği Çıktısı İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Karelerin toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
1	Artık	27,519	1	27,519	57,044	<b>0,000<sup>a</sup></b>
	Gerileme	40,041	83	0,482		
	Toplam	67,561	84			

a. Belirleyiciler: (Sabit), Varlık Özgünlüğü

b. Bağımlı Değişken: İşbirliği Çıktısı

Tablo 26 incelendiğinde varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda  $H_8$  hipotezi desteklenmiştir. Fakat iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücüne ilişkin daha detaylı bilgi regresyon katsayılarının yer aldığı tablodadır. Varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasındaki ilişkiye yönelik regresyon katsayı Tablo 27’de verilmiştir.

**Tablo 27.** Varlık Özgünlüğü ile İşbirliği Çıktısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Katsayıları

Katsayılar <sup>a</sup>							
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart. Katsayılar	$R^2$	t	Sig.
		B	Std.Hata	Beta			
(Sabit)	Varlık	5,245	0,227		0,407	23,154	<b>0,000</b>
	Özgünlüğü	-0,514	0,068	-0,638		-7,553	<b>0,000</b>

a. Bağımlı Değişken: İşbirliği Çıktısı

Tablo 27’de belirtilen beta ve t değerlerine bakıldığında varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı arasında negatif korelasyon olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile işletmelerin sahip olduğu varlıklar özgünleştikçe işbirliği çıktıları düşmektedir. Bununla birlikte  $R^2$  değeri incelendiğinde varlık özgünlüğü değişkeni tek başına işbirliği çıktısı değişkeninin %40,7’sini açıkladığı görülmektedir.  $R^2$  değerinin minimum kaç olması gerektiğine ilişkin literatürde farklı atıflar olsa da genel anlamda bu rakamın %40’ın üzerinde olması beklenmektedir (Altunışık, 2010).

Hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini daha iyi görebilmek için ayrıca bir hipotez tablosu oluşturulmuştur. Tablo 28 hipotez sonuç tablosunu özetlemektedir.

**Tablo 28.** Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotez	Önerilen Hipotez İlişkisi	Yol Katsayıları/ Anlamlılık	t değerleri/ Beta Değerleri	Kabul/red
H1	PG→FD	-0,880	11.057	<b>KABUL</b>
H2	OG→FD	0,000 (anlamlılık)	-5,034(Beta)	<b>KABUL</b>
H3	SÖ→FD	0,043(anlamlılık)	-0,914 (Beta)	<b>KABUL</b>
H4	FD→İÇ	-0,860	13.521	<b>KABUL</b>
H5	İY→FD	0,000(anlamlılık)	17,365	<b>KABUL</b>
H6	İY→İÇ	0,000(anlamlılık)	11,348	<b>KABUL</b>
H7	VÖ→FD	0,003(anlamlılık)	0,762(Beta)	<b>KABUL</b>
H8	VÖ→İÇ	0,000(anlamlılık)	-0,638(Beta)	<b>KABUL</b>

\* PG: Partner Güvenilirliği, FD: Fırsatçı Davranış, OG: Ortak Girişim, SÖ: Sözleşmesel Önlemler, İÇ: İşbirliği Çıktısı, İY: İşbirliği Yaşı ve VÖ: Varlık Özgünlüğü'nü temsil etmektedir.

Çalışmanın uygulama kısmında PLS-YEM üzerinden analiz yapılan değişkenlerin yol katsayıları ile t değerleri tabloya eklenmiştir. SPSS üzerinden yapılan analizlerde ise beta katsayıları ile anlamlılık katsayıları alınmıştır. Hipotez tablosundan da anlaşılacağı üzere çalışmada kurgulanan tüm hipotezler desteklenmiş ve işlem maliyeti teorisinin temel varsayımları bu çalışma sonuçlarıyla da paralellik göstermiştir.

## SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İşlem maliyetleri teorisi temel anlamda bir iktisat teorisi olmasına rağmen zamanla evrilerek yönetim sürecini de kapsayan bir noktaya gelmiştir. Özellikle Williamson (1975)'in önerdiği hibrid yapılar sonucu ortaya çıkan işlem maliyetlerinin firmalar tarafından göz ardı edildiği ve çoğu kez kurulan bu hibrid yapıların beklenen sonucu vermediği görülmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde işlem maliyetlerinin ölçülmesi noktasında çok az ampirik çalışma yapılabilmiş ve bu teorinin en büyük eleştirisi de bu bağlamda yapılmıştır.

Bu çalışmada işlem maliyetleri teorisinde yer alan fırsatçı davranış, sözleşmesel önlemler, varlık özgünlüğü, güven, ortak yatırım girişimi, işbirliği yaşı değişkenlerinin bir model çerçevesinde birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Havayolu işbirliği gruplarında oluşturulan tekli ve çoklu anlaşmalar firmaların birbirleriyle sıkı bir bilgi paylaşımı yapmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda işbirliğine dahil olan havayolu şirketlerinin birbirleri ile olan güven ilişkisi oldukça önemli bir hâl almıştır. Öyleki işlem maliyeti teorisinin önemli bir değişkeni olan partner güvenilirliği kurulan işbirliklerinde ortaya çıkacak potansiyel işlem maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Partner güvenilirliğinin yüksek olduğu işbirliği yapılarında işlem maliyetleri de minimum seviyede olacaktır. Fakat güvenin düşük olduğu yapılarda da alternatif mekanizmaların kurulmasından doğacak bir işlem maliyeti ortaya çıkacaktır. Havacılık sektöründeki küresel işbirliği gruplarında partner firmaların birbirine güven duyması da bu kapsamda oldukça önemlidir. İttifak mekanizmasının tüm üye firmalara bilgi akışını ve kaynak paylaşımını en adil şekilde yapması firmalar için oldukça önemlidir. Bu çalışmada da havayolu küresel işbirliği grubu üyesi olan firmaların birbirine duyduğu güven ile fırsatçı davranış arasındaki ilişki analiz edilmiş olup partner güvenilirliği ile fırsatçı davranış arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu durum işbirliği üyesi firmalar arasındaki güven'in arttıkça fırsatçı davranışa doğru yönelmenin azaldığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde güven'in azaldığı durumlarda da fırsatçı davranışın arttığı gözlemlenmiştir. Bu durumda işbirliğine üye olan ve işbirliği üyesi diğer partner firmalara güveni olmayan firmaların fırsatçı davranış sergilediği böylelikle işlem maliyeti oluşurduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka ifadeyle eğer ki her partner tam bir güven içerisinde olsa idi fırsatçı davranış geliştirilmemiş olacaktı ve bu fırsatçı davranışlardan korunmak adına mekanizmalar oluşturulmak durumunda kalınmayacaktı.

Bir diğer değişken olan sözleşmesel önlemler de yine işlem maliyeti literatürünün önemli bir varsayımdır. Kurulan işbirliği yapılarında ortaya çıkabilecek potansiyel durumların önceden yasal bir çerçeveye alınması firmalar için son derece önemlidir. Bu kapsamda firmalar kendi çıkarlarını korumak

için sözleşmeler oluştururlar. Bu sözleşmeler sıkı bir müzakere sonucunda ortaya çıkarılır. Çoğu zaman özellikle büyük firmalarda bu sözleşmeler için ayrı departmanlar bile kurulabilmektedir. Çünkü fikri mülkiyetin korunması firmalar için günümüzde oldukça önemlidir. Ortak üretim, ortak hizmet, ortak ar-ge çalışmaları gibi firmaların kaynaklarını birleştirdiği işbirliği çeşitlerinde, işbirliğine üye olan firmaların hangi şartlarda kaynaklarını birleştireceği, işbirliğinin süresi, boyutu, yeri, kapsamı ve fesih şartları ayrıntılı bir şekilde sözleşmelerde belirtilmesi gerekmektedir. Böylelikle firmalar kendilerini dış çevreye karşı korumuş olurlar. Fakat kısıtlı rasyonellik ilkesinden de yola çıkarak her bir potansiyel durumun sözleşmede yer alması imkansızdır. Hiçbir şekilde öngürülemeyen farklı durumlar ortaya çıkabilir. Havacılık sektöründen örnek vermek gerekirse Covid-19 pandemi süreci tüm havacılık endüstrisini derinden etkilemiştir. Yılda ortalama %5 civarında büyüme gösteren havacılık endüstrisinde bu kapsamda planlama yapan ve filolarını gençleştiren firmalar yapmış oldukları anlaşma yükümlülüklerini yerine getirememişlerdir. Birçok sözleşmede pandemi ile ilgili bir madde yer almamıştır. Bu durum birçok firma için yapılan sözleşmelerden cayma hakkı tanımıştır. Buna benzer birçok faktör sözleşmeler içerisinde ayrıntılı bir şekilde düşünülmeli ve sözleşmeler olabildiği kadar ayrıntılı bir şekilde oluşturulmalıdır. Böylelikle ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan korunulabilir ve fırsatçı davranışların önüne geçilebilir. Bu çalışmada işbirliği üyesi havayolu şirketlerin aldıkları sözleşmesel önlemler ile fırsatçı davranış arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Firmalar arası yapılan işbirliği sözleşmelerinin sıkılaştıkça fırsatçı davranışların azaldığı ortaya konulmuştur. Benzer şekilde sözleşmesel önlemler azaldıkça da fırsatçı davranışların arttığı ampirik olarak ortaya konulmuştur. Sözleşmesel önlemleri sıkılaştırmak ve potansiyel olumsuz durumların tahmin edilebilmesi için de firmalar profesyonel ekipler kurmalıdırlar. Böylelikle sözleşmelerden doğacak anlaşmazlıklar ve fırsatçı davranışlar minimize edilebilir. Fakat bu ekiplerin kurulması ve koordinasyonu da firmalara bir işlem maliyeti ortaya çıkarmaktadır.

Ortak yatırım girişimi değişkeni havacılık endüstrisinde ortaya çıkabilecek fırsatçı davranışları etkileyen bir diğer değişkendir. Küresel havayolu işbirliği gruplarında uçuş ağlarını genişletmek, ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomilerinden yararlanmak amacıyla birçok havayolu şirketi birbirleriyle ticari ortaklıklar kurmaktadır. Örneğin Türk Hava Yolları ile Lufthansa, KLM ile NorthWest havayolu şirketleri birbirlerinin ortağı konumundadırlar. Aynı zamanda bu şirketler küresel işbirliği gruplarında da ayrı ayrı temsil edilmektedirler. İttifak gruplarında ortaklık ilişkisi olan firmaların fırsatçı davranış geliştirme ihtimalinin düşük olması beklenir. Çünkü geliştirilecek fırsatçı davranış bir yandan kazanırken diğer yandan kaybetmek anlamına gelecektir. Bu çalışmada da ortak girişim ile fırsatçı davranış geliştirme arasında

negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile işbirliğinde yer alan ve ortak yatırımı olan havayolu şirketi arttıkça fırsatçı davranış geliştirmenin düştüğü bulunmuştur. Benzer şekilde ortağı olmayan firmaların ortağı olan firmalara göre daha fazla fırsatçı davranış geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurulan model çerçevesinde ortak yatırım girişimi, sözleşmesel önlemler ve partner güvenilirliği değişkenlerinin fırsatçı davranış değişkeni ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte fırsatçı davranış ile de işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Fırsatçı davranışın yüksek olduğu işbirliklerinde işbirliği çıktısının (başarısının) düşük olması beklenir. Çünkü kısıtlı rasyonellikten kaynaklanan boşlukların firmalar tarafından art niyetli kullanımı doğal olarak işbirliği başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Havayolu işbirliklerinde bilgi asimetrisi en sık rastlanan fırsatçı davranış türüdür. Firmaların sahip oldukları kıymetli bilgileri yapılan tekli ve çoklu anlaşmalar çerçevesinde işbirliği üyesi firmalar ile şeffaf bir şekilde paylaşması gerekmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile fırsatçı davranışın yüksek olduğu işbirliklerinde işbirliği başarısı düşerken, fırsatçı davranışın düşük olduğu işbirliklerinde ise işbirliği başarısı artmaktadır.

İttifak yaşı da hem fırsatçı davranışı hem de işbirliği çıktısını etkileyen oldukça önemli bir değişkendir. Küresel işbirliği grupları 3 farklı dönemde işbirliği üyesi kabul etmiştir. 1998-2000 yılları arasında işbirliklerinin kuruluş aşamasında olan firmalar kurucu firmalar olup, 2003-2004 yıllarında birinci dalga, 2007-2008 yıllarında ikinci dalga ve 2013-2014 yıllarında üçüncü dalga olmak üzere üye kabul etmişlerdir. Bu kapsamda işbirliğine üye olan firmaların birbirleriyle olan ilişkilerinin, işbirliği yaşı ile doğrusal bir orantı göstermesi beklenmektedir. Bu çalışmada işbirliği yaşı ile fırsatçı davranış arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile işbirliğine daha önceden katılan firmaların daha az fırsatçı davranış geliştirdiği, yeni katılan işbirliği üyesi firmaların ise daha çok fırsatçı davranış geliştirdiği ortaya konmuştur. İttifak yaşı ile işbirliği çıktısı arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile işbirliğine daha önceden katılan firmaların daha sonradan katılan firmalara oranla işbirliğinden daha olumlu bir şekilde faydalandıkları sonucuna ulaşılabilir.

Firmaların sahip oldukları varlıkların özgünlüğü kurulan işbirlikleri için son derece önemli bir faktördür. Çünkü firmaların farklı becerileri ya da yetkinlikleri onları diğer firmalardan ayıran en önemli unsur olmaktadır. Havacılık endüstrisinde ise firmaların sahip olduğu özgün varlıklar; uçuş ağı, filo yaşı, lokasyon, iç piyasadaki dominasyon olarak sıralanabilir. Normal koşullarda işbirliği kurmanın en temel motivasyonu da özgün varlıklara ulaşabilme isteğidir. Fakat sahip olunan varlığın özgünlüğü arttıkça onu elde

etmek için yapılacak mücadelenin de artması beklenir. Havayolu işbirliklerinde ise varlık özgünlüğü arttıkça fırsatçı davranış gösterme ihtimali de artar ve buna paralel olarak işbirliği başarısının da düşmesi beklenir. Bu çalışmada da varlık özgünlüğü ile fırsatçı davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Varlık özgünlüğü arttıkça fırsatçı davranış da artmıştır. Bir diğer ifade ile işbirliğine dahil olan firmanın sahip olduğu varlık ne kadar özgünse işbirliği üyesi firmaların bu kaynağı elde etmek için gösterdiği fırsatçı davranış tutumları da o ölçüde yüksektir. Dolayısıyla işbirliğine konu olan varlık ne kadar özgünse işbirliği çıktısı da o kadar olumsuz sonuçlanmaktadır. Çünkü işbirliği üyesi olan firmalar birbirlerini tamamlayıcı kaynaklardan ziyade oldukça az bulunan bir kaynağı elde etmek için yarış içerisinde girip toplam işbirliği başarısını ikinci plana itmektedirler.

İşlem maliyetleri ile stratejik işbirlikleri arasındaki ilişkiye yönelik ampirik çalışmalar literatürde işbirliklerinin ilişkisel bakış açısı temelinde yoğunlaşmıştır (Doz, 1996; Dyer ve Singh, 1998; Madhok ve Tallman, 1998; Ring ve Van de Ven, 1994). Bu yaklaşımın temel varsayımı işbirliği performansı ve çıktısının işbirliğine dahil olan firmaların birbiriyle olan ilişkilerinden doğrudan etkilendiğidir. Dolayısıyla işbirliğinde sinerjinin oluşturulması için gerekli aksiyonların alınması son derece önemli ve işbirliği başarısı için oldukça kritiktir (Zajac ve Olsen, 1993). Bu çalışmada da partner güvenilirliği, ortak girişim, fırsatçı davranış, sözleşmesel önlemler değişkenlerinin ilişkisel bakış açısının altında yer aldığı ifade edilebilir. Bu kapsamda çalışma sonucunda partner güvenirliliğinin fırsatçı davranışla olan negatif ilişkisi, ilişkisel bakış açısını da desteklediği görülmektedir. Yine benzer şekilde çalışma içerisinde kurgulanan diğer hipotezlerin sonuçları da bu kapsamda ilişkisel bakış açısı üzerine yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Doz, 1996; Dyer ve Singh, 1998; Madhok ve Tallman, 1998; Ring ve Van de Ven, 1994; Zajac ve Olsen, 1993).

Varlık özgünlüğü değişkenine yönelik çalışmalar incelendiğinde, işbirliğine dahil edilen varlıklar özgünleştikçe fırsatçı davranışın arttığına yönelik bulgulara rastlanmaktadır (Anderson ve Gatighon, 1986; Hennart 1988). Benzer şekilde varlık özgünlüğü arttıkça firmaların kaynaklarını gizleme yoluna gideceklerini ve dolayısıyla işbirliği çıktılarının bu durumdan olumsuz etkileeneceği de literatürde vurgulanmıştır (Zajac ve Olsen, 1993). Bu çalışmaların bulguları ile araştırma bulguları incelendiğinde elde edilen sonuçların birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Benzer şekilde varlık özgünlüğü ile işbirliği çıktısı ve fırsatçı davranış ilişkisine yönelik çalışmalara bakıldığında varlık özgünlüğünün ittifaka üye olan firmalar tarafından kötüye kullanıldığı ve durumun da işbirliği çıktısına olumsuz etki ettiği görülmektedir (Hamel, 1991; Hamel vd., 1989; Oxley, 1997; Pisano, 1989; Porter ve Fuller, 1986).



Ortak girişim anlaşmalarının fırsatçı davranışı azalttığı ve dolayısıyla işbirliği çıktısını artırdığına yönelik araştırmanın bulgularını destekleyici çalışmalar da mevcuttur (Das ve Teng, 2000; Eisendhardt ve Schoonheven, 1996). Bu çalışmalarda ortak girişim şeklinde yapılan ittifaklarda fırsatçı davranışın az olduğu ve bu durumun işbirliği çıktısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmada elde edilen bulguların literatürle paralellik gösterdiği görülmektedir. Padmanabhan ve Cho, (1996), yaptıkları ampirik çalışmalarında tam ortak girişimin işbirliği çıktısını yarı ortak girişime göre daha olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Poppo ve Zenger (1998)'de aynı sonuca ulaşmışlardır.

Sözleşmesel önlemlerin fırsatçı davranışı düşürme ve ittifak çıktısını artırma noktasında önemli bir işlem maliyeti değişkeni olduğu birçok yazar tarafından değinilmiştir (Williamson ve Ghani, 2012; Castaner vd., 2013; Brouthers ve Hennart, 2007). Bu çalışmaların hepsi de bu araştırmanın sonuçlarını destekler bulgulara sahiptirler. Bir diğer ifade ile sözleşmesel önlemler sıkılaştıkça fırsatçı davranış azalmış, fırsatçı davranış azaldıkça da işbirliği çıktısı artmıştır (Williamson ve Ghani, 2012; Castaner vd., 2013; Brouthers ve Hennart, 2007).

Partner güvenilirliğinin fırsatçı davranışı ve işbirliği çıktısını tahmin etmede anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bazı ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur (Skarmas vd., 2002; Parkhe, 1993b; John 1984). Bu çalışmalarda partner güvenilirliği arttıkça fırsatçı davranışın azaldığı dolayısıyla da işbirliği çıktısının arttığı vurgulanmıştır. Bu bulgular bu çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermekte ve birbirini teyit eder nitelikte sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir.

Bu çalışmada havayolu işbirliklerinin işlem maliyetleri üzerine olan etkisi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda her ne kadar kurulan işbirlikler firmaların operasyonel maliyetlerini düşürse de her firma için aynı derecede katkı sağlamamış hatta bazı firmalar için son derece yüksek işlem maliyetlerini de beraberinde getirmiştir. Özellikle işbirliğine sonradan katılan görece daha küçük ölçekli havayolu firmaları büyük ölçekli havayolu firmalarına göre daha fazla işlem maliyetine maruz kalmışlardır. Çünkü uçuş ağıları oldukça geniş olan büyük firmalar ölçek ekonomilerinden daha fazla faydalanabilmekte ve işbirlikler sayesinde daha fazla noktaya ulaşabilme kabiliyetine sahip olmaktadır. Dolayısıyla küresel havayolu işbirliklerinde işbirliği yaşı ve firma büyüklüğü işlem maliyetlerini tahmin etmede oldukça önemli değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır. Büyük firmaların ise ortaya çıkan işlem maliyetlerini, işbirliği sonucu elde ettikleri yeni rotalara erişim ve operasyonel maliyet avantajlarıyla telafi ettikleri söylenebilir.

Bu çalışma genel anlamda değerlendirildiğinde elde edilen ampirik bulgular işlem maliyeti teorisinin temel varsayımlarını destekler şekilde olmuştur.

Bu durum özellikle alan yazında fazlasıyla eleştirilen ampirik çalışma azlığı ve varsayımların desteklenmesi anlamında yetersizliği noktasında alan yazına önemli bir katkı sağlamaktadır. Daha önce havacılık sektöründeki küresel işbirliklerin işlem maliyetlerinin ölçülmesi üzerine çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışma özgün bir çalışma olup Williamson (1975)'in farklı bir bakış açısı getirdiği işlem maliyetleri teorisinin gelişmesi noktasında çok kritik bir katkı sağlamıştır.

Son olarak işlem maliyeti literatürüne bakıldığında çok fazla sayıda çalışma yapılmış olup teorinin özellikle 1970'li yıllar itibariyle önemli paradigma kırılması yaşadığı görülmektedir. Bu kapsamda teoriye ilişkin çok sayıda eleştiri olmuş ve teorinin uygulamada çok fazla karşılığının olmadığı ciddi bir şekilde tartışılmıştır. Bu kapsamda daha sonraki çalışmalarda işlem maliyeti teorisinin evrimi ve yaşadığı paradigmatik kırılmalar önemli bir araştırma alanı olarak durmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abate, M., (2016). Economic effects of air transport market liberalization in Africa. *Transportation Research Policy and Practice*. 92: 326–337.
- Acheson, Carole (1985) Cultural Ambivalence: Ngaio Marsh's New Zealand Detective Fiction. *Journal of Popular Culture* 19:159-174
- Adams, J. (2004). 'Wachovia and partners speed corporate billing', *Bank Technology News*, 17(4), 31–32.
- Airline Business. (2002). The airline industry guide 2002/03, *Reed Business Information*. Sutton. UK.
- Alamdari, F., and A. Bissessur. (1998). Factors Affecting the Operational Success of Strategic Airline Alliances. *Transportation* 25: 331-55.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Anand, B., Khanna, T., 2000. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal* 21 (3), 295–316.
- Anderson E, Schmittlein DC. 1984. Integration of the sales force: an empirical examination. *RAND Journal of Economics* 15: 385-395
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A Transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(2): 234-254
- Anderson, E., & Gatignon, H. 1986. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17: 1–23.
- Aoki, M. 1990. Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature* 28: 1-27.
- Apte, U., C. Beath and C Goh (1999). 'An analysis of the production line versus the case manager approach to information intensive services', *Decision Sciences*, 30(4), pp. 1105–1129.
- Arrow, K. J. (1983). *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*. In Collected Papers of Kenneth J. Arrow. Volume 2. Cambridge, Mass.: Belknap.
- Arndt J. (1979) Towards a Concept of Domesticated Markets, *J. Marketing*. 43(4): 69-75
- Artz, K.W. and Brush, T.H. (2000), "Asset specificity, uncertainty and relational norms: an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41(4), 337-62.
- Assaf, A. G., & Josiassen, A. (2011). The operational performance of UK airlines: 2002-2007, *Journal of Economic Studies*, 38(1): 5-16.
- Asselbergh, G. (1999). A strategic approach on organizing accounts receivable management: Some empirical evidence. *Journal of Management and Governance*, 3(1), 1-29.
- Aubert, B.A., Rivard, Suzanne. & Party, Michel. (1996) "A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence", *Information & Management*, 30, 51-64.
- Aubert, B.A., Rivard, S. and Patry, M. (2004), "A transaction cost model of IT outsourcing", *Information and Management*, 41(7), 921-32.

- Baker, D., and J. Crompton. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research* 27: 785-804.
- Bakos, J.Y. (1991), "A strategic analysis of electronic market places", *MIS Quarterly*, 15(3), 295-310.
- Bamberger, G.E., Carlton, D.W., Neumann, L.R., (2004). An empirical investigation of the competitive effects of domestic airline alliances. *Journal of Law Economics* 47 (1):195–222.
- Baum, J., Calabrese, T., Silverman, B., (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal* 21 (3), 267–294.
- Bello, D.C. and Zhu, M. (2006), "Global marketing and procurement of industrial product: institutional design of interfirm functional tasks", *Industrial Marketing Management*, 35(5), 545-55.
- Bengtsson, L. and Berggren, C. (2008a), "The integrator's new advantage – the reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm", *European Management Journal*, 26(5), 314-24.
- Berquist, W., Betwee, J., & Meuel, D. (1995). *Building Strategic Relationships*, Jossey-Bass Publishers
- Bernardo, V., Fageda, X., (2017) The effects of the Morocco-European Union open Skies agreement: a difference-in-differences analysis. *Transportation Research Part E Logistics Transportation Review* 98:24–41.
- Bierly, P.E., & Coombs, J.E. (2004), "Equity alliances, stages of product development, and alliance instability", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(3),191- 214.
- Bilotkach, V., (2005). Price competition between international airline alliances. *Journal of Transport Economics Policy* 39 (2):167–190.
- Bissessur, A., (1996). *The identification and analysis of the critical success factors of strategic airline alliances*. Ph.D. Dissertation, Cranfield University, Bedford, UK, unpublished.
- Borys, B., Jennison, D., (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review* 14 (2), 234–249.
- Bradach J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brewer, A., Hooper, P., (1998). Strategic alliances among international airlines and their implications for organisational change. Working Paper ITS-WP-98-10, *Institute of Transport Studies*, Sydney.
- Brian W. Sloboda ,(2003) "Assessing the Effects of Terrorism on Tourism by the Use of Time Series Methods," *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation* 9(2), 179–190
- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219-247.
- Brouthers, K., Brouthers, L., Wilkinson, T., (1995). Strategic alliances: choose your alliances. *Long Range Planning* 28 (3), 18–25.
- Brouthers, K.D. and Hennart, J.F. (2007), "Boundaries of the firm: insights from international entry mode research", *Journal of Management*, 33(3) 395-425.

- Brueckner, J.K., Lee, D.N., Singer, E.S., (2011). Alliances, codesharing, antitrust immunity, and international airfares: do previous patterns persist? *Journal of Competition Law and Economics*, 7 (3):573–602.
- Buckley, P., & Casson, M. (1988). A theory of co-operation in international business. In F.J. Contractor & P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, 31–53. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993). ‘Organizing successful co-marketing alliances’, *Journal of Marketing*, 57(April), 32–46.
- Burgel, O. & Murray, G. C. (2000). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-63.
- Burgers, W., Hill, C., Kim, W., (1993). A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal* 14 (6), 419–432.
- Burton, F., Cross, A. R., & Rhodes, M. (2000). Foreign market servicing strategies of UK franchisors: An empirical enquiry from transactions cost perspective. *Management International Review*, 40(4), 373.
- Button, K., K. Haynes, and R. Stough. (1998). *Flying into the future: air transport policy in the European Union*. Edward Elgar. Cheltenham.
- Byrne, B.M. (2008), *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York, NY. Psychology Press.
- Cash, J.I. and Konsynski, B.R. (1985), “IS redraws competitive boundaries”, *Harvard Business Review*, 63, 134-42.
- Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B. and Dussauge, P. (2013), “Governance mode vs governance fit: performance implications of make-or-buy choices for product innovation in the worldwide aircraft industry, 1942-2000”, *Strategic Management Journal*, 35(8) 1386-1397.
- Chan, S., Kensinger, J., Keown, A., Martin, J., (1997). Do strategic alliances really create value? *Journal of Financial Economics* 46, 199–221.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Chang, Y.C. & Hsu, C.J. (2005), Ally or Merge: Airline Strategies after the Relaxation of ownership rules. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies* (5):545-556
- Chanpayom, B. (2003) *The Airline Business: Global Airline Alliances*,
- Chen, H., & Chen, T. J. (2002). Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*, 55(12):1007-1013
- Cher Hung Tseng, Liang Tu Chen, (2013) “Firm capabilities as moderators of transaction cost factors and subsidiary domestic outsourcing”, *Management Decision*, 51(1), 5-24, [https:// doi.org/10.1108/00251741311291283](https://doi.org/10.1108/00251741311291283)
- Christiaanse, E. & Venkatraman, N. (2002). Beyond Sabre: An empirical test of expertise exploitation in electronic channels. *MIS Quarterly*, 26(1), 15-39.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica n.s.*, 4 (16): 386-405.
- Coase, R. H. (1993). *The Nature of the Firm: Origin, Meaning, and Influence*. In *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, edited by O. E. Williamson and S. G. Winter. New York: Oxford University Press.

- Contractor, F., Kundu, S., (1998). Modal choice in a world of alliances: analyzing organisational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies* 29 (2), 325–358.
- Contractor, F., Lorange, P. (Eds.), (1988). *Co-operative Strategies and International Business*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Coombs, J.E., & Deeds, D.L. (2000), "International alliances as sources of capital: Evidence from the biotechnology industry", *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 235-253.
- Currall, S. C. and T. A. Judge (1995). 'Measuring trust between organizational boundary role persons', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Dacin MT, Hutt MA, Levitas E. (1997). *Selecting Partners For Successful International Alliances: Examination of US and Korean Firms* J. World Business. 22(1): 3-16
- Das, T.K. and Teng, B. (1996), "The strategic alliance structuring process: a risk perception model", *paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Cincinnati, OH.
- Das, T. K. and B. S. Teng (1998). 'Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances', *Academy of Management Review*, 23, 491–512.
- Das, T. K. and B. S. Teng (1999). 'Managing risks in strategic alliances', *Academy of Management Executive*, 13(4), 50–62.
- Das, T. K. and B. S. Teng (2000a). 'Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective', *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T. K. and B. S. Teng (2000b). 'A resource-based view of strategic alliances', *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Das, T. K. and B. S. Teng (2001). 'Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework', *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, San Francisco: Jossey-Bass, 257-286
- Davidson, W. H., & McFetridge, D. G. (1984). International technology transactions and the theory of the firm. *Journal of Industrial Economics*, 32: 253-264
- Dawkins, R. (1989). *The Selfish Gene*. 2d ed. New York: Oxford University Press.
- Deeds D.L., & Hill, C.W.L. (1996), "Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms", *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41-55.
- Dickmann, M., Tyson S., (2005) "Outsourcing payroll: beyond transaction cost economics", *Personnel Review*, 34(4), 451-467, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/00483480510599770>
- Doğan, D., (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi (2. Baskı)*. Ankara: Zet Yayınları.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34, 459-482.
- Douglas, L., & Tan, G. (2017). Global airline alliances and profitability: A difference-in-difference analysis, *Transportation Research Part A*, 103:432-443.

- Doz, Y. (1988), "Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues", in Contractor, F.J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, D.C. Heath, New York, NY, 317-38.
- Doz, Yves L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*. 17: 55-83.
- Doz, Y.L., & Hamel, G. (1998), "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Boston", *Harvard Business School Press*, xiii.
- Doz, Y., Olk, P., Ring, P., (2000). Formation processes of R&D consortia: which path to take? where does it lead? *Strategic Management Journal* 21 (3), 239–266.
- Dresner, M., Flicop, S., Windle, R., (1995). Trans-atlantic airline alliances: a preliminary evaluation. *Journal of Transportation Research Forum* 35 (1).
- Dresner, M., Lin, J., and Windle, R. (1996). The Impact of Low-Cost Carriers on Airport and Route Competition. *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(3), 309-328. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20053709>
- Dunbar, A. E., & Phillips, J. D. (2001). The outsourcing of corporate tax function activities. *The Journal of the American Taxation Association*, 23(2), 35-50.
- Dussauge, P., Garrette, B., (1995). Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business* 26 (3), 505–530.
- Dyer, J.H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7: 649–666.
- Dyer, J.H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18: 535–556.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998). 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Dyer JH, Kale P, Singh, H., (2001). How to Make Strategic Alliances Work: Developing a dedicated alliance function is key to building the expertise needed for competitive advantage. *Sloan Management Review*. 42(4): 37-43.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Earl, B., (2010) *Basics of Social Research*, Wadsworth Cengage Learning, Sixth Edition
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7: 136–150.
- Ellram, L. and Billington, C. (2001), "Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15-27.
- Endo, N., (2007). International trade in air transport services: penetration of foreign airlines into Japan under the bilateral aviation policies of the US and Japan. *Journal of Air Transportation Management*. 13:285–292.
- Englander, E. J. (1984). *An Inquiry into the Economic Theory of the Firm: Technology, Internal Organization, and Public Policy*. PhD thesis, University of Washington.
- European Commission (1997). *The single market review impact on services air transport sub series 2*. Kogan Page Earthscan. London.

- European Commission and U.S DOT (2010) *Transatlantic Airline Alliances: Competitive Issues and Regulatory Approaches*”.
- Everaert, P., Sarens, G., and Rommel, J. (2010). Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting, *Small Business Economics*, 35(4):93-112.
- Fu, X., Oum, T.H., Zhang, A., (2010). Air transport liberalization and its impacts on airline competition and air passenger traffic. *Journal of Transportation*. 49 (4): 24-41.
- Fussell, H., Harrison J., Rexrode, Kennan W., R., Hazleton, V., (2006) “The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes: A case study”, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148-161, <https://doi.org/10.1108/13563280610661688>
- Gambetta, D. (1988). ‘Can we trust trust?’. In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 213–237. Basil Blackwell, New York.
- Garson, G.D., (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers. [https://www.smartpls.com/resources/ebook\\_on\\_pls-sem.pdf](https://www.smartpls.com/resources/ebook_on_pls-sem.pdf) (Erişim Tarihi: 23.08.2019).
- Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The multinational corporation’ s degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(2): 305-336
- Gellman Research Associates, (1994). A study of international airline code sharing. Office of Aviation and International Economics, Office of the Secretary of US Department of Transportation, Washington, DC.
- George, D. and Mallery, P. (2010) *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10th Edition, Pearson, Boston.
- Geringer, J. and L. Hebert (1991). ‘Measuring performance of international joint ventures’, *Journal of International Business Studies*, 2, 249–263.
- Ghertman, M. (1998). *Measuring Macro-Economic Transaction Costs: A Comparative Perspective and Possible Policy Implications*. Working paper, Jouy en Josas, France: École des Hautes Études Commerciales.
- Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000), “Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance”, *Journal of Management*, 26 (4), 763-90.
- Glaister KW, Buckley PJ. 1996 Strategic Motives for International Alliance Formation; *J. Management Studies*, 33(3): 301-332
- Glaister, K., Buckley, P., 1998. Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies* 19 (1), 89–118.
- Goldberg, G.D. (1985), The Controversy on the Section 20 Contract Revisited, *Modern Law Review*, 158-166
- Goldberg, Victor P. and John R. Erickson (1987), “Quantity and Price Adjustment in Long-Term Contracts: A Case Study of Petroleum Coke,” *Journal of Law and Economics*, 30 (October), 369-98.
- Gomes-Casseres B. (1994) “Group Versus Group: How Alliance Networks Compete”, *Harvard Business Review*. July-August, 62-74.
- Gomes-Casseres B. (1996) *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, MA: Harvard University Press.



- Grandy, Richard E. (1989) "On Grice on Language." *Journal of Philosophy* 86: 514–525.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, (91), 481-510.
- Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review*, Spring: 61–69.
- Gulati, R. (1995), "Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.
- Gulati, R. and H. Singh (1998). 'The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances', *Administrative Science Quarterly*, 43, 781–814.
- Haeussler, C., Patzelt, H., & Zahra, S. A. (2012). Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities. *Journal of Business Venturing*, 27(2):217–233.
- Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, 14, 371-85.
- Hair, J., & Ringle, C., & Sarstedt, M., (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*. 46. 1-12.
- Hair J., Sarstedt M., & Kuppelwieser, V., (2014), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research., *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017b). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2. Baskı)*. Los Angeles: Sage.
- Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Review* Jan/Feb, 133-139
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103
- Harrigan, K., (1986). Joint ventures: linking for a leap forward. *Planning Review* 14 (4), 10–14.
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization Science*, (8), 23-42.
- Heide, J. and G. John (1990). 'Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships', *Journal of Marketing Research*, 27, 24–36.
- Heide, J.B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56 (2), 32-35.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-292.
- Heide, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, 58, 71-85.
- Heiman, B. and J. Nickerson (2002). 'Towards reconciling transaction cost economics and the knowledge-based view of the firm: the context of interfirm collaborations', *International Journal of Economics of Business*, 9(1), 97–116.

- Hennart, J. (1988). A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361–374.
- Henningsen, G. A. and Henning C. H. C. A. (2013). Networks and transaction costs. *American Journal of Agricultural Economics*, 94(2):377-385.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116. 2-20. 10.1108/IMDS-09-2015-0382, Retrieved 25.08.2019 from Emerald Database.
- Hill, R. C., & Hellriegel, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organizational Science*, 5(4): 594-607
- Hill, C. W. I. (1999). *International Business: Competing in the global market place, third edition*, McGraw-Hill
- Hobbs, J. E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, 1(2):15-27.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. and Wright, M. (2000), “Strategy in emerging economies”, *The Academy of Management Journal*, 43(3), 249-67.
- Hu, L.-t., ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Huenemann R., and Zhang A., (2005). *The airline industry*”. In Erlinda M. Medalla (ed.). *Competition Policy In East Asia*. New York: Routledge. 145–169. ISBN 0415350751. Retrieved 19 February 2013
- IATA, (2019). *World Air Transport Statistics*
- Iatrou, K. (2004). *The impact of airline alliances on partners' traffic*. Bedford. Cranfield University.
- Iatrou, K. ve Alamdari, F (2005). “The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations, *The Journal of Air Transport Management*”, 11(3).
- Iatrou, K. & Oretti, M. (2007). *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*. Aldershot: Ashgate.
- ICAO, (2020), *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis*
- Inkpen, C., (1996). Creating Knowledge through collaboration, *California Management Review* 39, 123-140
- Inkpen, A., (1998). Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal* 16 (2), 223–229.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D. (2002),”Alliance management as a Source of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 28(3), 413 - 446.
- Jeffrey AF, Andrew K. (1996) Currency Crashes in Emerging Markets: An Empirical Treatment, *J. Int. Economics*. 41( 3-4): 351-366
- Jennings, D., K. Artz, L. Gillin and C. Christodouloy (2000). ‘Determinants of trust in global strategic alliances: AMRAD and the Australian biomedical industry’, *Competitiveness Review*, 10(1), 25–44.
- Jiang, M. S., Chu, R., & Pan, Y. (2011). Anticipated duration of international joint ventures: A transaction cost perspective. *Journal of International Management*, 17(2):175–183.

- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.
- John G, Weitz BA. (1988). Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4: 337-355
- John, G., & Weitz, B. (1989). Salesforce compensation: An empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*, (26), 1-14.
- Johnston, H.R. and Vitale, M.R. (1988), "Creating competitive advantage with inter-organizational information systems", *MIS Quarterly*, 12(2)153-65.
- Joskow, Paul L. (1987), "Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence From Coal Markets," *American Economic Review*, 77 (March), 168-85.
- Judge, W. Q., and Dooley, R., (2006) Strategic Alliance Outcomes: A transaction- Cost Economics Perspective, *British Journal of Management*, 17: 23-37
- Judge, W. and J. Ryman (2001). 'The shared leadership challenge in strategic alliances: Lessons from the U.S. healthcare industry', *Academy of Management Executive*, 15(2), 71-79.
- Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter (2000). 'Learning and prediction of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kale, P. and P. Puranam (2004). 'Choosing equity stakes in technology sourcing relationships: An integrative framework', *California Management Review*, 46(3),77-99.
- Keith J. Crocker and Scott Masten, (1988), Mitigating Contractual Hazards: Unilateral Options and Contract Length, *RAND Journal of Economics*, 19(3), 327-343
- Killing, J., (1988). *Understanding alliances:the role of task and organisational complexity*. In:Contractor, F., Lorange, P. (Eds.), *Co-operative Strategies and International Business*. Lexington Books, Lexington, MA, pp. 55-67.
- Kim, W. C. and R. A. Mauborgne (1993). 'Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions', *Academy of Management Journal*, 36, pp. 502-527.
- Klein, Benjamin, Crawford, Robert G. and Alchian, Armen A. (1978), 'Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process', 21 *Journal of Law and Economics*, 297-326.
- Klein, Saul (1989), "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Summer), 253-60.
- Klein, B. (1996). Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships. *Economic Inquiry*, 34: 444-463.
- Klier, T. H. (1993). *Transaction Cost Theory and Just-in-Time Manufacturing: A New Look at Vertical Integration in the United States Automobile Market*. PhD thesis, Department of Economics, Michigan State University.
- Kauser, S., & Shaw, V. (2001),"International Strategic Alliances: The Impact of Behavioral Characteristics on Success", *Journal of Euro marketing*, 10(1), 71- 98.
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N., (1998). The dynamics of learning alliances: competition , cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal* 19 (3), 193-210.

- Kleymann, B. and Seristo, H. (2001), Levels of Airline Alliance Membership: Balancing Risks and Benefits. *Journal of Air Transport Management*, 7(5), 303-310.
- Kleymann, B., and Seristö, H., (2004), *Managing Strategic Airline Alliances*, Taylor and Francis Group
- Kogut, B. (1988). 'Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives', *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38: 183-198.
- Kogut B. (1998) International Business: The New Bottom Line, *Journal of Foreign Policy*, JSTOR publication. 110: 152-165.
- Koopmans, T. (1957), *Three Essays on the State of Economic Science*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Kotabe, M. and Murray, J.Y. (1996), "Determinants of intra-firm sourcing and market performance", *International Business Review*, 5(2), 121-35.
- Kuratku, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001),"Improving from performance through entrepreneurial actions: Acordia's entrepreneurship strategy", *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kwon, I. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40 (2), 4-14.
- Larson, A. (1992). 'Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships', *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lei, D., Slocum, J., (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review* 35 (1), 81-91.
- Lei, D. (1997). *Offensive and defensive uses of alliances*. In H. Vernon-Wortzel & L. H. Wortzel (Eds.), *Strategic management in the global economy*. New York: Wiley
- Lei, D., Slocum, J., Pitts, R., (1997). Building cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of World Business* 32 (3), 203-223.
- Levy, Brian & Spiller, Pablo T, (1994). "The Institutional Foundations of Regulatory Commitment: A Comparative Analysis of Telecommunications Regulation," *Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press,10(2), 201-246, October.
- Leiblein, M.J. and Miller, D.J. (2003), "An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm", *Strategic Management Journal*, 24(9), 839-59.
- Li, Z.C., Lam, W.H., Wong, S.C., Fu, X., (2010). Optimal route allocation in a liberalizing airline market. *Transp. Res. Part B Methodol.* 44 (7):886-902.
- Li, H., Arditi, D. and Wang, Z. (2013), "Factors that affect transaction costs in construction projects", *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (1):60-68.
- Li, H., Arditi, D. and Wang, Z. (2015), "Determinants of transaction costs in construction projects", *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5): 548-558.
- Lin S. H. (1976), *Rain-Rate Distributions and Extreme-Value Statistics*, Wiley Online Library

- Lorange, P. & Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evaluation*. Blackwell Business
- Lui, S. and H. Y. Ngo (2004). 'The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances', *Journal of Management*, 30, 471–485.
- Luo, Y. (2005), "Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts", *Journal of International Business Studies*, 36(2), 209-30.
- Luo, Y. and Peng, M.K. (1999), "Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance", *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-96.
- Macher, J.T. and Richman, B.D. (2008), "Transaction cost economics: an assessment of empirical research in the social sciences", *Business and Politics*, 10(1):1-63.
- Macneil, Ian R. (1981), "Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a 'Rich Classificatory Apparatus'," *Northwestern Law Review*, 75 (6), 1018-63
- Madhavan, R., Koka, B., Prescott, J.E., (1998). Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships. *Strategic Management Journal* 19, 439–459.
- Madhok, A., & Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9: 326–339.
- Maltz, A. (1993). Private fleet use: A transaction cost model. *Transportation Journal*, (32), 46-53
- Martin, L. (2002) "Responsive global partnership", March 17.
- Masten, S. E. (1982). *Transaction Costs, Institutional Choice and the Organization of Production*. PhD thesis, University of Pennsylvania.
- Masten, S. E. (1984). The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry. *Journal of Law and Economics* 27 (October): 403-417.
- Masten, Scott E., Meehan, James W., Jr and Snyder, Edward A. (1989), 'Vertical Integration in the U.S. Auto Industry: A Note on the Influence of Transaction Specific Assets', 12 *Journal of Economic Behavior and Organization*, 265-273.
- Mayer, R. and J. Davis (1999). 'The effect of performance appraisal system on trust for management: A field quasiexperiment', *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 123–136.
- Mayer, K.J. and Salomon, R.M. (2006), "Capabilities, contractual hazards, and governance: integrating resources and transaction cost perspectives", *Academy of Management Journal*, 49(5), 942-59.
- McCartney, S. (2004). 'How to fly business class for half the price', *Wall Street Journal-Eastern Edition*, 243(83), 28 April, D1.
- Meuleman, M., Manigart, S., Lockett, A. and Wright, M. (2006), "Transaction costs, behavioral uncertainty and the formation of interfirm cooperations: syndication in the UK private equity market", working paper, Ghent University, Ghent.
- Mjoen, H. and S. Tallman (1997). 'Control and performance in international joint ventures', *Organization Science*, 8, 257–274.
- Mockler R.J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, Willey, New York.

- Mohr, J. and R. Spekman (1994). 'Characteristics of partnership success: Partnership, attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques', *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.
- Mol, M., Pauwels, P., Matthyssens, P. and Quintens, L. (2004), "A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing", *Journal of International Management*, 10(2), 287-305.
- Mollering, G. (2002). Perceived trustworthiness and inter-firm governance: Empirical evidence from the UK printing industry. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (2), 139-160.
- Monteverde, Kirk and David J. Teece (1982a), "Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry," *Bell Journal of Economics*, 13 (Spring), 206-13
- Monteverde, Kirk and David J. Teece (1982b), "Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration," *Journal of Law and Economics*, 25 (October), 321-28.
- Morris, D., & Hergert, M. (1987). Trends in International Cooperative Agreements, *Columbia Journal of World Business* 22, 15-21
- Morrish, S. C., & Hamilton, R. T. (2002). Airline alliances-who benefits?, *Journal of Air Transport Management*, 8: 401-407.
- Mowla, M., M., (2012). An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations, *Journal of Business Management and Corporate Affairs*, 1(1), 1-10
- Murray, J.Y. and Kotabe, M. (1999), "Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis", *Strategic Management Journal*, 20(9), 791-809.
- Murray, J.Y., Kotabe, M. and Wildt, A.R. (1995a), "Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: a contingency analysis", *Journal of International Business Studies*, 26 (1),181-202.
- Murray, J.Y., Wildt, A.R. and Kotabe, M. (1995b), "Global sourcing strategies of US subsidiaries of foreign multinationals", *Management International Review*, Vol. 35 (4), 307-24.
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view. *Organization Studies*, 26(3):415–441.
- Naomi Wangari Mwai, Joseph Kiplang'at, David Gichoya, (2014) "Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions: A case of selected public university libraries in Kenya", *The Electronic Library*, 32(6), 786-805,
- Ning, Y. (2018), "Impact of quality performance ambiguity on contractor's opportunistic behaviors in person-to-organization projects: the mediating roles of contract design and application", *International Journal of Project Management*, 36(4):640-649.
- Noordewier, T., G. John and J. Nevin (1990). 'Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyervendor relationships', *Journal of Marketing*, 54, October, 80–93.
- North, D. C. (1987). Institutions, Transaction Costs and Economic Growth. *Economic Inquiry* 25 (3): 419-428.

- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Edited by J. Alt and D. C. North, The Political Economy of Institutions and Decisions Series. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. and J. J. Wallis. (1994). Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 150 (4): 609-624.
- Nyathi, M., (1996). *Strategic alliance partner choice in international aviation*. Doctoral Dissertation, Institute of Transport Studies, Graduate School of Business, The University of Sydney.
- Oerlemans, L.A.G., & Meeus, M.T.H. (2001). R&D cooperation in a transaction cost perspective. *Review of Industrial Organization*, 18 (1), 77-90.
- Ohmae, K. (1989), "The global logic of strategic alliance", *Harvard Business Review*, 67, 143-54.
- Oneworld. (2020). *oneworld fact sheets*. Retrieved from <https://www.oneworld.com/>
- Osborn, R., Baughn, C., (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal* 33, 503-519.
- Osborn, R., Hagedoorn, J., (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal* 40 (2), 261-278.
- Oster, C. V., ve Picrell, D. H. (1986). Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry. *Logistics and Transportation Review*, 22(4).
- Ott, J., & Neidl, R. E. (1995) *Airline Odyssey: The Airline Industry's Turbulent Flight Into the Future*, Replica Books
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-145.
- Oum, T., Taylor, A., Zhang, A., (1993). Strategic airline policy in the globalizing airline networks. *Transportation Journal*, Spring.
- Oum, T., Park, J., Zhang, A., (1996). The effect of airline codesharing agreements on firm conduct and international air fares. *Journal of Transport Economics and Policy*, 187-202.
- Oum, T., Park, J., Zhang, A., (2000a). *Globalization and Strategic Alliances: the Case of the Airline Industry*. Elsevier, London.
- Oum, T.H., Li, M.Z.F., (2000b). Airline spill analysis—beyond the normal demand. *European Journal of Operational Research* 125, 205-215.
- Padmanabhan, P., & Cho, K. R. (1996). Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36 (1), 45-66.
- Pak, Y.S. and Park, Y.R. (2005), "Characteristics of Japanese FDI in the East and the West: understanding the strategic motives of Japanese investment", *Journal of International Business Studies*, 40(3), 254-66.
- Palay, Thomas M. (1984), "Avoiding Regulatory Constraints: Contractual Safeguards and the Role of Informal Agreements," *Journal of Legal Studies*, 13 (June), 265-287

- Palay Thomas M. (1985) Avoiding Regulatory Constraints: Contracting Safeguards and the Role of Informal Agreements, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1). (Spring, 1985), 155-175.
- Pangarkur, N. and S. Klein (2001). 'The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance', *British Journal of Management*, 12, 341–353.
- Park, J.H., (1997). The effects of airline alliances on markets and economic welfare. *Transportation Research E* 33, 181–194.
- Park, N., Cho, D., (1997). The effect of strategic alliance on performance: a study of international airline performance. *Conference Proceedings of the Air Transport Research Group of the WCTR Society*, Vol. 1 (1), University of Nebraska, Omaha.
- Park, J., Zhang, A., (1997). Effects of intercontinental alliances: cases in the North Atlantic market. *Conference Proceedings of the Air Transport Research Group of the WCTR Society*, 3 (1). University of Nebraska, Omaha.
- Park, J.H., Zhang, A., (2000). An empirical analysis of global airline alliances: cases in north atlantic markets. *Rev. Ind. Organ.* 16 (4):367–384.
- Parkhe, A., (1991). Interfirm diversity, organisational learning and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies* 22 (4), 579–601.
- Parkhe, A., (1993a). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science*, 4 (2), 301–324.
- Parkhe, A. (1993b). 'Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation', *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Patton, M. Q., (2005). *Qualitative Research*, John Wiley & Sons
- Pellicelli AC. (2003) "Clusters and Global Value Chain in the North and Third World", *Facolia Economia*, Workshop Paper. Novara 30/31
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Piermartini, R., Rousová, L., (2013). The sky is not flat: how discriminatory is the access to international air services. *Am. Econ. J. Econ. Policy* 5 (3):287–319.
- Pisano, G. P., Russo, M. V. & Teece, D. j. (1988). *Joint ventures and collaborative arrangements in telecommunications equipment industry*. In D. Mowery (Ed.), *International collaborative ventures in U.S. Manufacturing*. Cambridge, MA: Ballinger
- Pisano, G. P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organization*, 5(1): 109-126
- Pisano G. P. (1990) The R&D boundaries of the firm: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 35: 153-176
- Pitelis, C. N. and Pseiridis, A. N. (1999). Transaction costs versus resource value. *Journal of Economic Studies*, 26(3):221-240.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 19 (9), 853-877.
- Porter, M. E., & Fuller, M. B. (1986) *Coalitions and global strategy*. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press



- Powell, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, JAI Press, Greenwich, CT, 295-336.
- Preacher, K., J., & Hayes A., F., (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Pyka, A., & Windrum, P. (2003). The self-organization of strategic alliances. *Economics of Innovation and New Technology*, 12(3):245–268.
- Quintens, L., Pauwels, P. and Matthyssens, P. (2006), "Global purchasing strategy: conceptualization and measurement", *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 881-91.
- Reuer, J. (2004). *Strategic Alliances: Theory and Evidence*. Oxford: Oxford University Press.
- Richards, M., & Yang, Y. (2007). Determinants of foreign ownership in international R&D joint ventures: Transaction costs and national culture. *Journal of International Management*, 13(2):110–130.
- Rindfleisch, A. and J. Heide (1997). 'Transaction cost analysis: Past, present and future applications', *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Ring, P. S. and A. Van de Ven (1992). 'Structuring cooperative relationships between organizations', *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.
- Ring, P. S. and A. Van de Ven (1994). 'Developmental processes of cooperative Interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (2000). Formal and informal dimensions of transactions. In Van de Van, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. 171-192. New York: Oxford University Press.
- Rothaerme, F.T. (2001), "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry", *Research Policy*, 30(8), 1235-1251.
- Sakakibara, M., & Dodgson, M. (2003), "Strategic Research Partnerships: Empirical Evidence from Asia", *Technology*, vol. 15(2), 227 – 245.
- Saxton, T. (1997). 'The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes', *Academy of Management Journal*, 40, 443–461.
- Segil, L., (1998). Strategic alliances for the 21st century, *Strategy and Leadership* 26 (4), 12–16.
- Senge, P. (1992), *The Fifth Discipline*, Century Publishing, New York, NY.
- Shan, W., Walker, G., & Kogut, B. (1994). Inter-firm cooperation and startup innovation in biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 15: 387-394
- Shane, S. A. (1992). The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing. *Management International Review*, 32 (4), 295-312.
- Shelanski, H.A. and Klein, P.G. (1995), "Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment", *Journal of Law, Economics & Organization*, 11(2),335-361.
- Shenkar, O. and Y. Zeira (1992). 'Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures', *Journal of International Business Studies*, 23, 55–75.

- Sheth, J., Parvatiyar, A., (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review* 1 (3), 71–87.
- Simon, H. A. [1947] (1976). *Administrative Behavior*. 3d ed. New York: Free Press. Original edition, New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25-44.
- Singh, K., Mitchell, K., (1996). Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships (Evolutionary perspectives on strategy supplement). *Strategic Management Journal* 17, 99–115.
- Singh, N., (2008) “Transaction costs, information technology and development”, *Indian Growth and Development Review*, 1(2) ,212-236, <https://doi.org/10.1108/17538250810903792>
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., & Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyers-seller relationships: The importer’s perspective. *Journal of International Business Studies*, 33 (4), 757 -783.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. London: W. Strahau & T. Cadell.
- Soh Pek-Hooi. (2003),”The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance”, *Journal of Business Venturing*, 18(6), 727-744.
- Spekman, R. E., Salmond, D. J., & Lambe, C. J. (1997). Consensus and collaboration: Normregulated behaviour in industrial marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 31 (11/12), 832.
- Star Alliance (2019), *Facts and Figures*
- Sutcliffe, K.M. and Zaheer, A. (1998), “Uncertainty in the transaction environment: an empirical test”, *Strategic Management Journal*, 19 (1),1-23.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Boston.
- Teece, D. J. (1981). Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms. *Journal of Industrial Economics* 30 (2): 173-199.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, 46(5): 725-742.
- Tiessen, J.H., & Linton, J.D. (2000),”The JV dilemma: Coopreating and Competing in joint ventures”, *Revue Canadienne des Sciences de l' Administration*, 179(3), 203-216.
- Troy, K. and L. Schein (1995). ‘The quality culture: Manufacturing versus services’, *Managing Service Quality*, 5(3), 45–55.
- Tsai, M.C., Liao, C.H. and Han, C.S. (2008), “Risk perception on logistics outsourcing of retail chains: model development and empirical verification in Taiwan”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (6), 415-24.
- US General Accounting Office, (1995). *International aviation: airline alliances produce benefits, but effect on competition is uncertain*. GAO/RCED-95-99, Washington, DC.
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Noorderhaven, N. (2002). External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13 (6), 714-733.

- Varadarajan PR, Clark T, Pride WM. (1992) Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment, *Sloan Management Review*, 33(2): 39-47.
- Varadarajan, P., Rajan, R. & Cunningham, H. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 282-296
- Vasigh, B., Fleming, K. & Tacker, T. (2008). *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Application*. Aldershot: Ashgate.
- Walker G, Weber D. (1987). Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal* 30: 589-596.
- Wallis, J. J. and D. C. North. (1986). *Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970. In Long-Term Factors in American Economic Growth. Studies in Income and Wealth Series*, edited by S. L. Engerman and R. E. Gallman. Chicago: University of Chicago Press.
- Webster FE. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *J. Marketing*. 56(4): 1-17
- Werden, G. and L. Froeb (2008), *Unilateral Competitive Effects of Horizontal Mergers*, in: Buccirossi, P., *Handbook of Antitrust Economics*, Cambridge, 43-103.
- Wheelen LT, Hunger D.(2003) *Essentials of Strategic Management*; McGraw-Hill, New York.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors, *The Journal of Supply Chain Management*, 36(2): 21-28.
- Whinston, M. (2007), *Antitrust Policy Toward Horizontal Mergers*, in: Armstrong, M. and R. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, 3:2369-2440.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 33: 233–261.
- Williamson, O.E. (1981), “The economics of organization: the transaction cost approach,” *American Journal of Sociology*, 87, November, 548-77.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1991), “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives,” *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-96.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and Its Critics. *Managerial and Decision Economics* 14 (2): 97-107.
- Williamson, O. E. (1994). *Transaction cost economics and organization theory*. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* Princeton, NJ: Princeton University Press, 77-107
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- Williamson OE. Transaction Cost Economics (1997): The Governance of Contractual Relations, *J. Law and Economics*. 22(2): 233-261
- Williamson, I. (1998). ‘The institutions of governance’, *American Economic Review*, 88(2), 75–79.

- Williamson, O. and Ghani, T. (2012), “Transaction cost economics and its uses in marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 74-85.
- Wilson, E.O. (1980) Caste and division of labor in leaf-cutter ants (Hymenoptera: Formicidae: Atta). *Behavioral Ecology and Sociobiology* 7, 157–165 <https://doi.org/10.1007/BF00299521>
- Winston, C., Yan, J., (2013). Open Skies: estimating travelers’ benefits from free trade in airline services. *Am. Econ. J. Econ. Policy* 7:370–414.
- Xinming He, Zhibin Lin, Yingqi Wei, (2016) “International market selection and export performance: a transaction cost analysis”, *European Journal of Marketing*, 50 (5/6), 916-941, <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2013-0083>
- Yan, A. and B. Gray (1994). ‘Bargaining power, management control, and performance in the United States-China joint ventures: A comparative case study’, *Academy of Management Journal*, 37, 1478–1517.
- Yigitbasioglu, O., M., (2010) “Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(7), 550-578, <https://doi.org/10.1108/09600031011072000>
- Young-Ybarra, C. and M. Wiersema (1999). ‘Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory’, *Organization Science*, 10(4), 439–459.
- Youssef, W., (1992). Causes and effects of international airline equity alliances. Ph.D. Dissertation, series UCB-ITS-DS-92-1, *Institute of Transportation Studies*, University of California, Berkeley.
- Youssef, W., Hansen, M., (1994). Consequences of strategic alliances between international airlines: the case of Swissair and SAS. *Transportation Research* 28A (5), 415–431.
- Zaheer, A. and N. Venkatraman (1995). ‘Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange’, *Strategic Management Journal*, 16, 373–392.
- Zaheer, A., B. McEvily and V. Perone (1998). ‘Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance’, *Organization Science*, 9, 141–153.
- Zajac, E.J., Olsen, C.P., (1993). From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies* 30, 132–145.
- Zeng, M., & Chen, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4):587–605.