

**KAYNAK TAMAMLAYICILIĞI VE
BÜTÜNLEŞME DERECEŐİ KAPSAMINDA
KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNDE
ELDE EDİLEN SİNERJİLER**

Gamze ORHAN

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2016

**KAYNAK TAMAMLAYICILIĞI VE BÜTÜNLEŞME DERECEŚİ
KAPSAMINDA KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNDE ELDE EDİLEN
SİNERJİLER**

Gamze ORHAN

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2016

Bu Tez Çalışması BAP Komisyonunca kabul edilen 1401E019 Nolu proje kapsamında desteklenmiştir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gamze ORHAN'ın “Kaynak Tamamlayıcılığı ve Bütünleşme Derecesi Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinde Elde Edilen Sinerjiler” başlıklı tezi 19 Ağustos 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.Şahin KARASAR
Üye : Doç.Dr.Ender GEREDE
Üye : Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Umut KOÇ

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



Doktora Tez Özü

KAYNAK TAMAMLAYICILIĞI VE BÜTÜNLEŞME DERECEŚİ KAPSAMINDA KÜRESEL HAVAYOLU İŞBİRLİKLERİNDE ELDE EDİLEN SİNERJİLER

Gamze ORHAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos, 2016

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Küresel havayolu işbirlikleri, havacılık sektöründe toplam tarifeli uçuş trafiğinin %61,2'sini gerçekleştirmesi açısından önemli stratejik işbirlikleri arasında yer almaktadır. İşbirliklerinden elde edilen faydalar, havayolu işletmelerine rekabet anlamında avantajlar sağlamaktadır. Bu çalışmada; küresel havayolu işbirliklerinden elde edilen faydalar, sinerji kavramı altında incelenmekte ve sinerjilerin elde edilmesinde etkili olan faktörler ile sinerjilerin işletmelerin performansına nasıl etki ettiğİ araştırılmaktadır. Sinerjiler; faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri olmak üzere dört sınıf altında incelenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin, işbirliğine getirdikleri kaynaklarla birbirlerini tamamlama durumlarının ve işbirliği içinde birbirleriyle bütünleşme derecelerinin, elde edilen sinerji türleri üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. İkinci olarak ise, elde edilen farklı türde sinerjilerin, üye havayolu işletmelerinin performansları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu amaçla, kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi, sinerji türleri ve performans arasındaki ilişkileri gösteren kavramsal bir model oluşturulmuş, oluşturulan modele göre geliştirilen araştırma hipotezleri korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerekli veriler, anket aracılığıyla, Star, SkyTeam ve oneworld küresel havayolu işbirliği gruplarına üye 26 havayolu işletmesi yöneticilerinden sağlanmıştır. Araştırma sonucunda, birinci olarak, bütünleşme derecesinin sinerji türleri ve performans üzerinde bir etkisi bulunamazken, kaynak tamamlayıcılığının faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. İkinci olarak, faaliyet sinerjilerinin performans üzerinde etkisi bulunamamış, ancak pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin performans üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkide bulunduğu ortaya konulmuştur. İncelenen ilişkiler bağlamında, yönetim sinerjilerinin küresel havayolu işbirlikleri için en önemli sinerji türü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İşbirlikleri, Sinerji, Kaynak Tamamlayıcılığı, Bütünleşme Derecesi, Küresel Havayolu İşbirlikleri

Abstract

SYNERGIES IN GLOBAL AIRLINE ALLIANCES IN TERMS OF RESOURCE COMPLEMENTARITY AND DEGREE OF INTEGRATION

Gamze ORHAN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, August 2016

Adviser: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Global airline alliances, in terms of realizing 61.2% of the total scheduled flight traffic in the aviation industry are among the important strategic alliances. The benefits derived from alliances, provide advantages in terms of competition for airlines. This study investigates the benefits derived from the global airline alliances under the concept of synergy and the effective factors in achieving synergies and how these synergies affect the business performance of the airlines in the global airline alliances. In the study, we examine synergies under four classes as operational synergies, market power synergies, financial synergies and management synergies. In this context, first, we examine the effects of resource complementarity and degree of integration of member airlines in the global alliance on achieved synergy types. Second, we examine the effects of obtained different types of synergies on the performance of member airlines. For this purpose, a conceptual model which shows the relationship between complementarity of resources, degree of integration, types of synergy and performance is developed, then the research hypotheses which developed by the model are tested through correlation and regression analyses. The data required for testing of hypotheses were obtained through surveys from top managers of 26 airlines which are members of Star, SkyTeam or oneworld alliance group. In conclusion, firstly, findings indicate that resource complementarity has positive and statistically significant effect on operational synergies, market power synergies, financial synergies and management synergies while integration degree has no effect on all types of synergy and the performance. Secondly, we find positive and statistically significant effect of market power synergies, financial synergies and management synergies on the performance while we did not find any effect of operational synergies on the performance. In the context of relationships examined, the analysis revealed that the management synergies are the most important synergies for global airline alliances.

Keywords: Strategic Alliance, Synergy, Resource Complementarity, Integration Degree, Global Airline Alliance

08/08/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK TAAHHÜTNAMESİ

Anadolu Üniversitesi Bilim Etiği Kılavuzunu okuduğumu ve anladığımı; lisansüstü çalışmalarım boyunca bu klavuzda belirtilen hususlara uyacağımı; çalışmalarım kapsamında kendi başıma ve/veya başkalarıyla birlikte yürüteceğim anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve inceleme, vb. etkinliklerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkeleri ve etik ilkeleri ihlal etmeyeceğimi; etik açıdan tereddüt yaratan gelişmeleri en kısa zamanda Anadolu Üniversitesi Etik Kuruluna bildireceğim kabul ve taahhüt ederim.

Gamze ORHAN

Önsöz

Çalışmamda sona gelinmesinde pekçok kişinin çok değerli dokunuşları olmuştur. Bu kişilere teşekkürlerimi sunmak benim için hem bir borç hem de büyük bir mutluluktur.

Öncelikle, çalışmamın başından sonuna kadar benden desteğini esirgemeyen, beni yönlendiren, her zaman motive eden, süreç içinde yaşadığım sıkıntı ve endişelerimi paylaşarak olumlu enerjisini aktaran Doktora Tez Danışmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya,

Tez izleme toplantılarında ve toplantılar dışında tez araştırmamla ilgili sorularıma sabırla cevaplar veren, yapıcı eleştirileriyle çalışmama ışık tutan, desteklerini her zaman hissettiğim değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ender GEREDE ve Sayın Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ'ye,

Tez araştırmam sürecinde bilgisine ve görüşlerine başvurduğum, yoğun işlerine rağmen çalışmama zaman ayırıp önemli katkılar yapan, akademisyenliğini örnek aldığım değerli hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Umut KOÇ'a,

Tez jürimde yer alarak yapıcı eleştirileri ve önerileri ile tezime değerli katkılar yapan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Şahin KARASAR'a,

Belki de bu süreçte en sıkıntıya düştüğüm zamanda beni geri çevirmeyip tezimin kuramsal çerçevesine yön veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Gülfidan BARIŞ'a,

Yine çok yoğun olmalarına rağmen benim için zaman ayırıp ilgiyle beni dinleyen ve araştırma yöntemleri konusunda görüş ve önerilerini paylaşarak tezimin daha doğru hazırlanmasına katkıda bulunan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ömer Faruk ŞİMŞEK'e, Sayın Doç. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE'ye ve Sayın Araş. Gör. Dr. Eren Can AYBEK'e,

Öncelikle, çalışmama destek olarak Türk Hava Yolları Star İşbirliği ailesi ile tanışmama vesile olan, Türk Hava Yolları Yatırım ve Teknolojiden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sayın Dr. Ahmet BOLAT'a, her görüşmemde beni sıcak bir şekilde karşılayan, havacılık sektöründeki bilgi ve tecrübelerini paylaşarak tezimin araştırma kısmının şekillenmesinde ve anketlerimin uygulanmasında büyük katkıları olan Türk Hava Yolları Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanı Sayın Özlem SALİHOĞLU'na, Uluslararası İlişkiler ve Anlaşmalar Müdürü Sayın Ali TİPİ'ye, Uluslararası İlişkiler ve

Anlaşmalar Uzmanı Sayın Dr. Özlem ÖZYÖN GÖKER'e ve Sayın Emine Banu EKERİM'e,

Dostlukları ve destekleri ile tezimi tamamlayabilmek için ihtiyaç duyduğum moral ve inancı sunan değerli çalışma arkadaşları Sayın Doç. Dr. nder ALTUNTAş'a, Sayın Elif YILDIRIM'a ve Sayın Araş. Gör. Dilek ERDOğAN'a,

Önerileri ile tez çalışmamda farklı noktaları görmemi sağlayan ve yurtdışı tez görüşme ve yazışmalarımnda İngilizce konuşma ve yazışma konusunda bana yardımcı olan ve beni cesaretlendiren Sayın Anthony David PLANCHEREL'a,

Görüşme talebimi mütevazılıkle kabul edip Amsterdam'da beni ağırlayan, tezimin araştırma kısmına ilişkin sorularıma uzun uzun cevaplar vererek havayolu işbirlikleri konusunda bilgi ve tecrübelerini paylaşan SkyTeam Havayolu İşbirliği Pazarlama ve Ticari Sinerjilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı Sayın Mauro ORETTI'ye,

Her zaman yanımda olduklarını bildiğim, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, akademik çalışmalar dışındaki işlerime yardımcı olarak tezimi alışabilmem için bana zaman sağlayan çok sevgili annem Ummiye ÖZSOY'a, babam Hüseyin ÖZSOY'a, kardeşim Onur ÖZSOY'a ve dualarını eksik etmeyen Fevziye ORHAN'a ve Ahmet ORHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ve son olarak, "O olmasaydı, bu tez bitmezdi" diyebileceğim, her sıkıntıda yanımda olan, akademik bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, tezimi tamamlayabilmem için tüm fedakârlıkları gösteren canım eşim Yard. Doç. Dr. İlkey ORHAN'a bana olan inancı, sabrı ve sevgisi için sonsuz teşekkür ederim.

Gamze ORHAN

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	II
Öz.....	III
Abstract.....	IV
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	V
Önsöz.....	VI
Özgeçmiş.....	X
Tablolar Listesi	XI
Şekiller Listesi	XIII
Kısaltmalar Listesi.....	XIV
1. GİRİŞ	1
1.1. Sorunsal.....	2
1.2. Amaç ve Önem	6
2. ALANYAZIN	9
2.1. Stratejik İşbirliği Kavramı.....	9
2.2. Stratejik Havayolu İşbirliği Kavramı	16
2.3. Kuramsal Temeller	26
2.3.1. Kaynaklara dayalı yaklaşım penceresinden işbirlikleri	27
2.3.2. İşbirliği kaynaklı sinerjiler	31
2.3.2.1. Sinerji kavramı	31
2.3.2.2. Sinerji türleri: kaynaklara dayalı sınıflandırma	35
2.3.2.2.1. Faaliyet sinerjileri.....	37
2.3.2.2.2. Pazar gücü sinerjileri	44
2.3.2.2.3. Finansal sinerjiler	48
2.3.2.2.4. Yönetim sinerjileri.....	50
2.3.3. İşbirliği kapsamında kaynakların düzenlenmesi	52

2.3.4. Havayolu işbirliklerinde tamamlayıcı ve paralel ağların etkileri	54
2.3.5. Bütünleşme derecesi	64
3. YÖNTEM.....	73
3.1. Araştırmanın Modeli	73
3.2. Nitel Görüşmeler	74
3.3. Kavramsal Model ve Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	76
3.4. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem	81
3.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	82
3.5.1. Ölçüm aracını geliştirme süreci.....	82
3.5.2. Veri toplama süreci.....	83
3.5.3. Veri toplama araçları.....	84
3.6. Veri Analizi.....	95
4. BULGULAR VE YORUM.....	97
4.1. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	97
4.2. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler	99
4.2.1. H_1 ve H_2 hipotezlerinin test edilmesi	99
4.2.2. H_3 hipotezlerinin test edilmesi	101
4.2.3. H_4 hipotezlerinin test edilmesi	103
4.2.4. H_5 hipotezlerinin test edilmesi	104
4.2.5. H_6 hipotezlerinin test edilmesi	105
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA.....	116
EKLER	129

ÖZGEÇMİŞ

Gamze ORHAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls.	2010	Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Ls.	2006	Anadolu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri/yılı: İzmit / 27.10.1982

Cinsiyet: Kadın

Yabancı Dil: İngilizce

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Küresel Havayolu İşbirliklerinin Temel Göstergelerinin	
Özet Tablosu	20
Tablo 2. Muafiyet Alan Havayolu İşbirlikleri.....	25
Tablo 3. Küresel Havayolu İşbirliklerinde Oluşan Potansiyel Sinerji Türleri ...	36
Tablo 4. Yapılan Nitel Görüşmelerin Özeti.....	76
Tablo 5. Anketi Dolduran Havayolu İşletmelerinin Verileri.....	85
Tablo 6. Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjilerinin Ölçülmesinde	
Kullanılan Maddeler.....	87
Tablo 7. Pazarlama Alanında ve Uçuş Operasyonlarında Faaliyet	
Sinerjilerinin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler.	88
Tablo 8. FAALS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	88
Tablo 9. Finansal Sinerjilerin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler	89
Tablo 10. FİNS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	89
Tablo 11. Yönetim Sinerjilerinin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler.....	90
Tablo 12. YÖNS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	90
Tablo 13. Pazar Gücünü Oluşturan Sinerjilerin Ölçülmesinde	
Kullanılan Maddeler.....	91
Tablo 14. PGS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	92
Tablo 15. Kaynak Tamamlayıcılığının Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler	92
Tablo 16. KT Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	93
Tablo 17. Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler.....	93
Tablo 18. PER Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu	94
Tablo 19. Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler.....	94
Tablo 20. Faaliyet sinerjileri, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri	
ve pazar gücü sinerjilerinin betimsel istatistikleri.....	97
Tablo 21. Kaynak tamamlayıcılığı, performans ve bütünleşme derecesinin	
betimsel istatistikleri.....	98
Tablo 22. TAFS Maddelerine Katılımcıların Verdiği Yanıtların Dağılımı.....	98
Tablo 23. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	99
Tablo 24. Kaynak Tamamlayıcılığı ile Faaliyet Sinerjileri, Pazar Gücü	

Sinerjileri, Finansal Sinerjiler ve Yönetim Sinerjilerine İlişkin	
Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları.....	100
Tablo 25. Pazar Gücü Sinerjileri, Finansal Sinerjiler ve Yönetim	
Sinerjileri ile Performansa İlişkin Basit Doğrusal	
Regresyon Sonuçları	102
Tablo 26. Finansal Sinerjiler, Yönetim Sinerjileri ve Pazar Gücü	
Sinerjilerinin Performansı Yordamasına İlişkin	
Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 27. Kaynak Tamamlayıcılığının Performansını Yordamasına	
İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	103

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 İşbirliği Oluşumu.....	9
Şekil 2 Birleşme ve Satın Alma Oluşumu	9
Şekil 3 İşbirliği Türleri.	13
Şekil 4 Örgütlerarası İlişkiler.	15
Şekil 5. Eylül 2012 Tarihine Kadar Küresel Havayolu İşbirliklerinin Üye Sayılarındaki Gelişim.....	21
Şekil 6. Star İşbirliğinde Yönetim Yapısının Gelişimi.....	23
Şekil 7. Küresel Havayolu İşbirlikleri İçinde Farklı Seviyelerin İçeriği	24
Şekil 8. Küresel Havayolu İşletmelerinin Uluslararası Uçuş Ağ Yapısı	55
Şekil 9. İki Merkezi Havalimanı Arasındaki Hatta Paralel İşbirliği	56
Şekil 10. Tamamlayıcı İşbirliği Modeli	57
Şekil 11. İşbirliği Uygulamasına Örnek.....	59
Şekil 12. Havayolu İşbirliklerinde İşbirliği Düzeyleri.....	68
Şekil 13. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	77

Kısaltmalar Listesi

BD	: Bütünleşme Derecesi
FAALS	: Faaliyet Sinerjileri
FİNS	: Finansal Sinerjiler
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
KT	: Kaynak Tamamlayıcılığı
N/A	: Not Applicable (Uygun Değil)
OG	: Ortak Girişim
PER	: Performans
PGS	: Pazar Gücü Sinerjileri
SUYP	: Sık Uçan Yolcu Programı
TAFS	: Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjileri
THY	: Türk Hava Yolları
U/D	: Uygun Değil
Ü	: Üretici
ÜYK	: Ücretli Yolcu Kilometre
YÖNS	: Yönetim Sinerjileri

1. GİRİŞ

Stratejik işbirlikleri, rekabetin yoğun olarak yaşandığı işletmecilik çevresinde, işletmelerin rekabet etmede kullandıkları önemli stratejik araçlardan birisidir. İşletmeler rekabet etmek yerine, rakipleri ile yatay işbirliği yaparak karşılıklı daha büyük faydalar sağlama yoluna gitmeyi tercih edebilmektedir. Buna karşın, gerek uygulamada görülen başarısız stratejik işbirliği örnekleri, gerekse yapılan bilimsel çalışmaların bulguları, stratejik işbirliklerinin her zaman beklenen faydaları kazandırmadığını göstermektedir. Bu nedenle, stratejik işbirliklerinin işletmelere sağladığı faydalar ve bu faydaların elde edilmesinde etkili olan faktörler, hem uygulayıcıların hem de akademik çevrenin üzerinde durdukları önemli konulardan birini oluşturmaktadır.

Stratejik işbirliklerinin en yoğun şekilde görülebileceği sektörlerden birisi havayolu sektörüdür. Yaşanan serbestleşme, liberalleşme ve küreselleşme eğilimleri, sektörün kendine özgü dinamikleri, birçok havayolu işletmesinin büyüme ve rekabet edebilme yolunda *stratejik işbirliklerini* önemli bir araç olarak benimsemesine yol açmıştır. Özellikle küresel ölçekte faaliyet göstermek isteyen uluslararası havayolu işletmeleri için stratejik işbirlikleri oluşturmak ve/veya işbirliklerine üye olmak neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca, günümüzde bu işletmelerin oluşturdukları *küresel havayolu işbirliği grupları* sektörde en önemli stratejik işbirliklerini oluşturmaktadır.

Bu tez çalışmasında, küresel havayolu işbirliklerinden elde edilen faydalar, sinerji kavramı altında incelenmektedir. Bir işbirliğine üye olan işletmelerin birbirlerini kaynaklar yönünden tamamlaması, *kaynak tamamlayıcılığı* olarak ifade edilecektir. Bununla birlikte, işletmeler arasındaki etkileşim ve koordinasyon derecesi, *bütünleşme derecesi* anlamında kullanılacaktır.

İşbirliği yapan işletmelerin, işbirliğinden sinerjiler elde edebilmesinde birbirlerini kaynaklar yönünden tamamlıyor olmaları önemli olmaktadır. Çünkü stratejik işbirlikleri temelinde işletmelerin kaynak ihtiyacını karşılamak üzere oluşturulmaktadır. Bununla birlikte kaynak tamamlayıcılığı önemli bir değişken olmasına karşın tek başına yeterli değildir. Bu noktada, ortak/üye işletmeler arasındaki bütünleşme derecesi, elde edilmesi amaçlanan sinerjileri etkileyebilecek olan bir diğer önemli değişken olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu kapsamda bu tez çalışmasında, küresel havayolu işbirlikleri örneğinde iki farklı durum incelenmektedir. Birincisinde; kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme

derecesinin, elde edilen sinerji türleri üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişki incelemektedir. Elde edilen sinerjiler, kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesine göre değişmektedir. İkincisinde; işletmelerin elde etmiş olduğu sinerjilere bağlı olarak performanslarının nasıl etkilendiği incelenmektedir. Sonuç olarak, elde edilen sinerji türüne bağlı olarak işletmelerin performansının değişmesi beklenmektedir.

Buna göre çalışmada kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi, sinerji türleri ve işletme performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen kavramsal bir model önerilmektedir. Bununla birlikte, küresel işbirliğine üye havayolu işletmelerinin yöneticilerinden anketler aracılığıyla toplanan veriler ışığında önerilen modele ilişkin hipotezler test edilmektedir.

1.1. Sorunsal

İşletmeler, tek başına faaliyet göstermenin zor olduğu günümüz rekabetçi işletmecilik çevresinde ihtiyaç duydukları kaynaklara erişmek ve çeşitli faydalar sağlamak amacıyla stratejik işbirlikleri oluşturmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşım (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); işletmeleri, birer kaynaklar demeti olarak görmekte ve bu kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmanın sunduğu üstünlük ve avantajları sayesinde işletmelerin rekabet edebilir bir güç elde ettiklerini öne sürmektedir. Daha çok rekabetçi çevrenin analizine güvenen geleneksel endüstriyel örgüt ekonomilerinin aksine kaynaklara dayalı yaklaşım, bir işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakların analiz edilmesine odaklanmaktadır (Das ve Teng, 2000: 32). Bununla birlikte, sürdürülebilir bir başarının elde edilebilmesi için işletmelerin, çevrelerindeki diğer işletmelerin değerli kaynaklarına da muhtaç oldukları varsayılmaktadır. Stratejik işbirlikleri ile işletmeler kaynaklarını birleştirmek ya da paylaşmak suretiyle hayatta kalmanın ve rekabet üstünlüğü getirecek yeni kaynaklar edinmenin yolunu aramaktadır.

Stratejik işbirlikleri, önemli bir araştırma konusu olarak stratejik yönetim araştırmacılarının yıllardır dikkatini çekmektedir. İşbirliği araştırma akımlarından birisi; stratejik işbirliğinin, işbirliğini oluşturan üye işletmeler üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalardır. (Afuah, 2000; Dyer and Singh, 1998; Hennart, 1991; Kogut, 1988; Porter and Fuller, 1986; Park and Kim, 1999). Bu çalışmalar, stratejik işbirliklerinin işletmelere; ölçek ve kapsam ekonomileri, pazar gücü, öğrenme, risk paylaşımı, kaynaklara ve yeni pazarlara erişim gibi önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu etkilerin,

birleşme ve satın almalar ile ilgili bazı çalışmalarda (Ansoff, 1965; Lorsch ve Allen, 1973; Lubatkin, 1983; Chatterjee, 1986; Harrison vd., 1991; Martin ve Eisenhardt, 2003) ve az sayıda stratejik işbirlikleri ile ilgili çalışmalarda (Harrison vd., 2001; Meiseberg, 2013; Nielsen, 2005) sinerji olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Sinerji, işletme birlikteliklerinden doğan olumlu etkileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır ve Ansoff'un (1965: 75) tabirine dayanarak genellikle 2+2'nin, 5 etmesi şeklinde ifade edilmektedir. Buna göre stratejik işbirlikleri için sinerji, işbirliği gerçekleştiren işletmeler arasındaki kaynak etkileşimleri sonucunda, söz konusu işletmelerin tek başına elde edecekleri faydalara kıyasla, elde ettikleri daha fazla faydalar şeklinde tanımlanabilir (Barış, 2000: 82). Birleşme, satın alma ve işbirliği faydalarının sinerji kavramı altında değerlendirilmesi, işletme birliktelikleri etkisinin daha doğrudan bir ölçümü olarak görülmektedir (Larsson ve Finkelstein, 1999: 4). Bahsedilen birleşme ve satın almalar alanyazını ayrıca, söz konusu faydaların sınıflandırılarak daha detaylı incelenebilmesi için elverişli sinerji tipolojileri sunmaktadır. Sinerji türlerine ilişkin kavramsal olarak önemli değerlendirmeler olmasına karşın, her bir sinerji türünün ortaklık gerçekleştiren işletmelerin performansına sağladığı katkıyı ayrı ayrı analiz eden çalışmaların sayısı oldukça azdır (Capron, 1999; Chatterjee, 1986; Homburg ve Bucerius, 2005). Sadece toplam sinerjinin değil, ayrıca her bir sinerji türünün katkısının incelenmesi, birleşme ve satın almalar yoluyla gerçekleştirilen sinerjilerin değerlendirilmesinde büyük öneme sahiptir (Garzella ve Fiorentino, 2014: 1198). Ayrıca, alanyazında sinerji ve türlerine ilişkin elverişli tanımlamalar olmasına karşın, birleşme ve satın almalarla ilişkin sinerji çalışmalarının önemli bir kısmında, sinerjilerin bir performans parametresi şeklinde kavramsallaştırılarak, birleşme ve satın alma faaliyetlerinin etkilerinin ölçülmeye çalışıldığı görülmektedir. Birleşme ve satın alma eyleminin etkilerinin, işletme performansı üzerindeki diğer potansiyel etkilerden ayrıştırılmasını sağlamadığından, böyle bir yaklaşımın yanlış olduğu belirtilmektedir (Larsson ve Finkelstein, 1999: 4).

Birleşme ve satın almalarla sinerjilerin kaynağı, alanyazında bir diğer araştırma odağını oluşturmaktadır. İlk yıllarda, baskın teori, kaynaklar ve faaliyetler yönünden birbirleriyle ilişkili olan işletmelerin, birleşme ve satın alma faaliyetlerinin, değerli sinerjilerle sonuçlanacağı yönünde olmuştur (Harrison, vd. 1991: 173). Buradaki temel mantık, benzer kaynak ve faaliyetlerin işletmeler arasında paylaşılmasının üreteceği, verimlilik faydaları (efficiency benefit) sonucunda sinerjilerin oluşmasıdır. Ancak

ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalar, işletmeler arası benzerlikler yerine farklılıkların bir araya gelmesiyle daha fazla sinerjiler oluşturulacağını ileri sürmüştür (Harrison vd., 1991; 2001; Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005). Birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan kaynakların bir araya getirilmesi ile yeni kaynak kombinasyonları oluşturulabilmekte, verimlilik faydalarının yanı sıra değer ve gelir artışları yoluyla daha değerli sinerjiler elde edilebilmektedir.

Sinerjilerin oluşmasında tamamlayıcı kaynakların varlığı önemli olmakla birlikte kaynak etkileşimlerinden etkin bir şekilde yararlanabilmek için işletmeler arasındaki bütünleşmenin önemine de dikkat çekilmektedir (Brock, 2005; Bauer ve Matzler, 2014; Pablo, 1994). Kaynakların bir araya getirilmesi ile oluşacak fazla kaynakların elden çıkarılması ya da kaynakların yeniden düzenlenmesi ile yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması sürecindeki başarı, işletmeler arasında etkili bir iletişim ve koordinasyonun sağlanmasına bağlıdır. Bu durumda, işletmeler arasında bütünleşmenin derecesi ne kadar yüksekse, birleşme ve satın almalardan elde edilecek sinerjilerin de o derece fazla olacağına inanılmaktadır (Bauer ve Matzler, 2014: 275).

Çalışmaların önemli bir kısmı, yukarıda vurgulandığı gibi temelinde birleşme ve satın alma konularına odaklanmaktadır. Buna karşın stratejik işbirlikleri, yapı itibarıyla birleşme ve satın almalardan ayrılmaktadır. Birleşme ve satın almalarda bir araya gelen işletmeler kimliklerini kaybetmesine karşın, stratejik işbirliklerinde ortaklar kendi kimlik ve bağımsızlıklarını korumaya devam etmektedir. Dolayısıyla ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmelerine rağmen, işbirliğine üye her bir işletme, bir taraftan da kendi çıkar ve amaçlarını gözetmeye devam etmektedir (Child, Faulkner 1998). Yapılan çalışmaların çoğu ikili ilişkiler üzerinde durmuş, işbirliğine üye sayısının ikiden fazla olduğu işbirlikleri içerisinde, işbirliğine üyeliğin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. (Lazzarini, 2007: 346). Dolayısıyla farklı örgütsel yapılarda söz konusu kavramsal ilişkilerin incelenmesi, alanyazına farklı katkılar yapacaktır.

Bu çalışmada; birinci aşamada, stratejik işbirliklerinde kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin sinerjiler üzerindeki etkilerinin; ikinci aşamada, sinerjilerin işletme performansı üzerindeki etkilerinin, incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlarla çok ortaklı stratejik işbirliklerini temsil eden küresel havayolu işbirliği grupları evreninde görgül bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Havayolu taşımacılığı sektörü son otuz yılda çok sayıda stratejik işbirliğine sahne olmasıyla, araştırılmaya değer bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. ABD’de iç hat havayolu taşımacılığının serbestleştirilmesi, ardından uluslararası havayolu taşımacılığında yaşanan liberalleşme eğilimleri ve küreselleşme olgusu rekabetçi kalmak isteyen havayolu işletmelerinin üzerinde küreselleşme stratejileri uygulama yönünde baskılar oluşturmuştur (Morrish ve Hamilton, 2002: 403). Bir taraftan rekabetçi olabilmek adına arzulanan amaçların etkisiyle, diğer taraftan uluslararası havayolu taşımacılığının düzenleyici yapısının kaçınılmaz bir sonucu olarak, havayolu işletmeleri stratejik işbirlikleri oluşturmaya yönelmiştir (Evans, 2001: 239). 1990’ların ortalarında ise, birbiriyle rekabet eden küresel havayolu işbirlikleri oluşmaya başlamıştır (Star İşbirliği, SkyTeam İşbirliği, oneworld İşbirliği). Bu işbirlikleri, çok sayıda havayolu işletmesinin uçuş ağlarını birleştirmek; sık uçan yolcu programları ve pazarlama faaliyetlerini birleştirmek; kaynaklarını paylaşılarak havalimanı yer hizmetleri, satın alma, uçak bakım gibi faaliyetlerde ortaklaşa hareket etmek üzere tek bir marka ismi altında bir araya geldikleri küresel ölçekli havayolu işbirlikleridir. Bir havayolu işletmesinin küresel ölçekte faaliyet göstererek rekabetçi gücünü korumasında, küresel havayolu işbirliklerine üye olmak son derece önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar, küresel havayolu işbirliklerine üye olmanın işletmelere önemli faydalar sağladığını göstermektedir (Bilotkach ve Hüscherlath, 2012; Kleymann ve Seristö, 2001; Morrish ve Hamilton, 2002; Oum vd., 2004; Youssef ve Hansen, 1994). Buna karşılık, işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında bütünleşmenin gerçek anlamda sağlanamamasının, arzulanan faydaların elde edilmesi önünde bir engel oluşturduğu ileri sürülmektedir (Bilotkach ve Hüscherlath, 2012; Fritz, 2005; Iatrou ve Alamdari, 2005; Kleymann ve Sersitö, 2001). İşbirliği üyesi havayolu işletmelerinin uçuş ağlarının tamamlayıcı olup olmasının, işbirliğinden elde edilecek faydalar üzerindeki etkileri ise havacılık alanyazınında önemli tartışma konularından bir diğerini oluşturmaktadır (Park, 1997; Brueckner, 1997; Oum, Park ve Zhang, 2000). Buna göre, söz konusu tartışmaların yukarıda bahsedilen genel birleşme, satın alma ve stratejik işbirlikleri alanyazınındaki tartışmalarla da paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle, bahsedilen kavramsal ilişkilerin araştırılması için havayolu taşımacılığı uygulama alanı olarak elverişli bir görgül inceleme zemini sunmaktadır.

Buna göre, bu tez çalışmasında küresel havayolu işbirliklerinde havayolu işletmelerinin elde ettikleri faydalar; *faaliyet sinerjileri*, *pazar gücü sinerjileri*, *finansal sinerjiler* ve *yönetim sinerjileri* olmak üzere dört farklı sınıf altında incelenmektedir. Her bir sinerji türünün işletme performansı üzerinde etkileri, analiz edilerek küresel havayolu işbirliklerinde nasıl değer oluşturulduğuna ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunulmaktadır. Bununla birlikte, kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin her bir sinerji türü üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Böylelikle küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme yoluyla nasıl gerçekleştirildiği sorusuna cevap aranmaktadır. Son olarak ise, kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin, işletme performansı üzerinde doğrudan etkileri analiz edilmektedir.

1.2. Amaç ve Önem

Bu çalışma, üç büyük küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmeleri üzerinden kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi, sinerji türleri (faaliyet, pazar gücü, finansal ve yönetim) ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, araştırmanın son çerçevesi çizilene kadar geçen süreçte belirli sorular sorularak ilenlenmiştir. Araştırmanın baştan sona hikâyesine bakılacak olunursa, araştırmacı en başta aşağıdaki genel soruları cevaplamak üzere yola çıkmıştır:

1. Küresel havayolu işbirliklerinden üye havayolu işletmeleri ne tür faydalar elde etmektedir?
2. Elde edilen bu faydalar, sinerji kavramı etrafında belirli bir sınıflandırma altında incelenebilir mi?
3. Elde edilen sinerjiler üzerinde belirleyici hangi faktörler bulunmaktadır?

Bu sorular etrafında alanyazın incelemesi yapıldığında, bütünleşme derecesi ve kaynak tamamlayıcılığı faktörlerinin, sinerjiler üzerinde etkili olan önemli faktörler olduğu görülmüştür. Bu araştırma kapsamında, aşağıdaki soruların cevaplanması amaçlanmaktadır:

1. Faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri kapsamında işbirliğine üye havayolu işletmeleri, küresel havayolu işbirliklerinden ne tür sinerjiler elde etmektedir?

2. Küresel havayolu işbirliklerinde yer alan havayolu işletmelerine ait kaynakların, tamamlayıcı yönde birleştirilmesi elde edilen sinerjileri nasıl etkilemektedir?
3. Küresel havayolu işbirliklerinde yer alan havayolu işletmeleri arasındaki bütünleşme derecesi, elde edilen sinerjileri nasıl etkilemektedir?
4. Küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjiler, üye işletmelerin performansı üzerinde nasıl etki etmektedir? Hangi sinerji türü işletme performansına daha çok katkı yapmaktadır?

Yukarıdaki sorular yanıtlanmak üzere değişkenler arası ilişkileri gösteren kavramsal bir model geliştirilmiş, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuş ve işbirliğine üye havayolu işletmelerinden toplanan veriler ışığında hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçları ile genelde stratejik işbirlikleri alanyazınına, özelde havayolu işbirlikleri alanyazınına ve havayolu işletmeciliği uygulama alanına katkı yapılması amaçlanmaktadır.

Sinerji kavramı, daha önce yapılan çalışmalarda, genellikle bir performans çıktısı olarak tanımlanarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada küresel havayolu işbirliklerinde üye havayolu işletmeleri tarafından elde edilen faydalar, sinerji olarak kavramsallaştırılarak, belirli bir sınıflandırma altında incelenmektedir. Bu amaçla ilk olarak, sinerji kavramı ve küresel havayolu işletmelerine üye havayolu işletmelerinin elde ettiklerin faydalar ile ilgili alanyazın detaylı bir şekilde incelenmektedir. Daha sonra işletmelerin elde etmiş oldukları bu faydalar; sinerjilerin maliyet ve gelir faydaları bakış açısıyla, faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri alt başlıklarında küresel havayolu işbirliklerinden elde edilen sinerjiler olarak ele alınmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin, toplam sinerjiler üzerindeki etkisine bakılırken, bu çalışmada söz konusu değişkenlerin, her bir sinerji türünü nasıl etkilediğine bakılmaktadır. Ayrıca, her bir sinerji türünün, işbirliğine üye işletmelerin performansını nasıl etkilediği incelenmektedir.

Diğer çalışmalardan ayrılan bu yönleriyle; bu tez çalışmasında işbirliği sinerjilerinin, kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi ve performans ile olan ilişkileri daha kapsamlı olarak incelenmektedir. Bununla birlikte çalışmanın bulgularıyla, sinerji, işbirlikleri, havayolu işbirlikleri ve stratejik yönetim alanyazınına mütevazı bir

katkı yapılması beklenmektedir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görgül çalışma sonuçlarının, havayolu işletmeleri yöneticileri ile paylaşarak, işbirliği stratejileri ve yönetimi konularında faydaları bilgiler sunulması amaçlanmaktadır.

Alanyazın yukarıdaki bakış açılarından incelendiğinde, hem Türkçe hem İngilizce yapılan çalışmalarda, tez kapsamında önerilen soruların ele alınmadığı görülmektedir. Önerilen konu ile ilgili olarak farklı alanyazınlarda yer alan kavramsal bilgiler, havacılık alanına uyarlanabilmesi amacıyla detaylı bir şekilde incelendikten sonra yorumlanmakta ve görgül bir çalışma ile desteklenmektedir. Bu noktalardan bakıldığında çalışma konusunun ve izlenen yöntemin kendi içerisinde tamamen özgün olması, alanyazına yapacağı katkı açısından bir farklılık oluşturarak çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2. ALANYAZIN

Bu bölümde, tezin araştırma kısmının ve bulgularının daha sağlıklı yorumlanmasına temel oluşturacak şekilde;

- stratejik işbirliği kavramı,
- stratejik havayolu işbirliği kavramı,
- kaynaklara dayalı yaklaşım penceresinden işbirlikleri,
- işbirliği kaynaklı sinerjiler,
- işbirliği kapsamında kaynakların düzenlenmesi,
- havayolu işbirliklerinde tamamlayıcı ve paralel ağların etkileri,
- bütünleşme derecesi

açıklanmaktadır.

2.1. Stratejik İşbirliği Kavramı

Karmaşık ve hızlı değişen belirsiz bir ortamda işletmenin; risklere karşı kendisini koruması, gereksinim duyulan kaynak-kabiliyetlere erişmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması adına kullandığı araçlardan biri olan “*stratejik işbirlikleri*” (Cravens ve Shipp, 1993:53-56; Achrol, 1991) son otuz yılda araştırmacıların dikkatini çekmiş olmasına rağmen, bu alanda yazılmış alanyazın ne tür işletme birlikteliklerine, stratejik işbirliği denileceği konusunda net olmaktan biraz uzaktır. Stratejik işbirlikleri için çok çeşitli tanımlamalar yapılmış ve sınırlarının çizilmesi konusunda farklı bakış açıları ortaya konmuştur. Ayrıca hangi yapıdaki işletme birlikteliklerinin, stratejik işbirliği olarak adlandırılacağı konusunda çok farklı görüşler oluşmuştur. Yoshino ve Rangan(1995: 4)’ın “stratejik işbirliği kavramı, tıpkı entropi kavramı gibi, üzerinde çok konuşulan ancak az anlaşılan bir kavramdır” ifadesi bu durumu çok güzel özetlemektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın konusunu oluşturan *stratejik havayolu işbirliklerinin* anlaşılması açısından stratejik işbirliği kavramının tanımlanması ve diğer işletme birlikteliği formlarından ayırt edilmesi önemlidir.

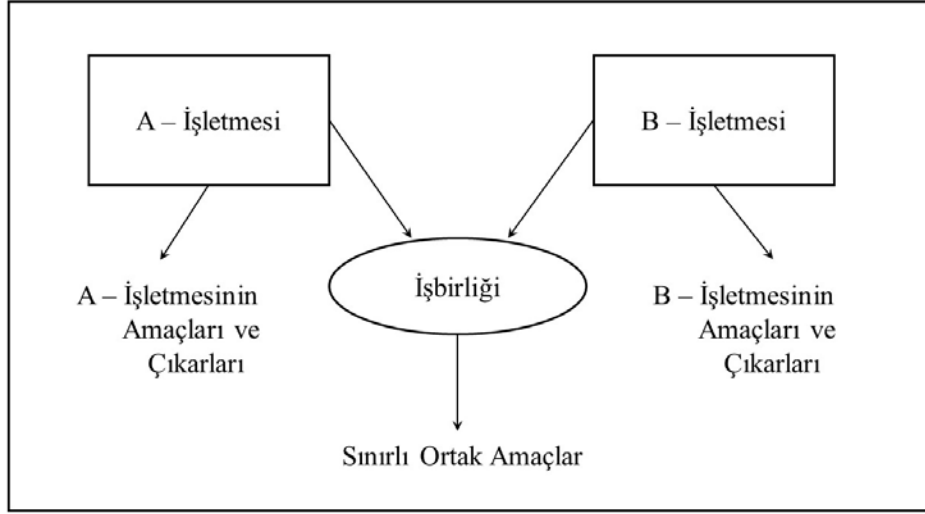
Stratejik işbirlikleri, geleneksel anlamda çok uluslu işletmelerin başka yöntem ya da yollarla, giriş yapmaları halinde kısıtlanacakları pazarlara giriş amacıyla kullandıkları bir araç olarak görülmüştür. Buna karşın, son yıllarda stratejik işbirlikleri çok çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmakta ve değişen çevre koşullarına cevap vermede stratejik bir seçenek olarak işletmeler tarafından gönüllü bir şekilde oluşturulmaktadır

(Evans, 2001: 229). Das ve Teng (2000) stratejik işbirliklerini “kendisini oluşturan, işbirliğine üye işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmayı amaçlayan, işletmeler arası gönüllü işbirliğine dayalı anlaşmalar” olarak tanımlamıştır. Sosyal ağ bakış açısı ile Gulati (1998), “ürün, teknoloji ya da hizmetlerin takas edilmesini, paylaşılmasını ya da birlikte geliştirilmesini içeren işletmeler arası gönüllü anlaşmalar” şeklinde bir tanım yapmıştır. Stratejik işbirlikleri, iki ya da daha fazla işletme arasında belirli stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere belirli alanlarda, ortak faaliyet göstermeye yönelik yapılan anlaşmalardır. İşbirliğini *stratejik* yapan, bu birliktelik ile gerçekleştirilmek istenen amaçların uzun dönemli ve işbirliğine üye işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmaya yönelik olmasıdır. Gerçek anlamda bir stratejik işbirliğinden söz edebilmek için işbirliği yapan tarafların tamamının, bu birliktelikten belli derecede faydalar sağlıyor olması gerekmektedir. Söz konusu faydalar genellikle, tarafların işbirliğine yaptıkları katkıyla orantılı olmaktadır (Iatrou, 2004: 7).

Stratejik işbirliklerinin en belirgin özelliği, işbirliği anlaşmasının işbirliğine üye işletmeleri birbirine bağlıyor olmasına rağmen, birliktelik içerisinde her bir işletmenin kendi kimlik ve bağımsızlığını koruyor olmasıdır (Dussauge ve Garrette, 1999: 2; Yoshino ve Rangan, 1995: 5). İşbirliğine üye işletmeler, ortak amaçlar etrafında güçlerini birleştirirken, stratejik özerkliklerini kaybetmeksizin, kendi çıkar ve amaçlarını korumaya devam etmektedirler (Child ve Faulkner, 1998; Dussauge ve Garrette, 1999: 2).

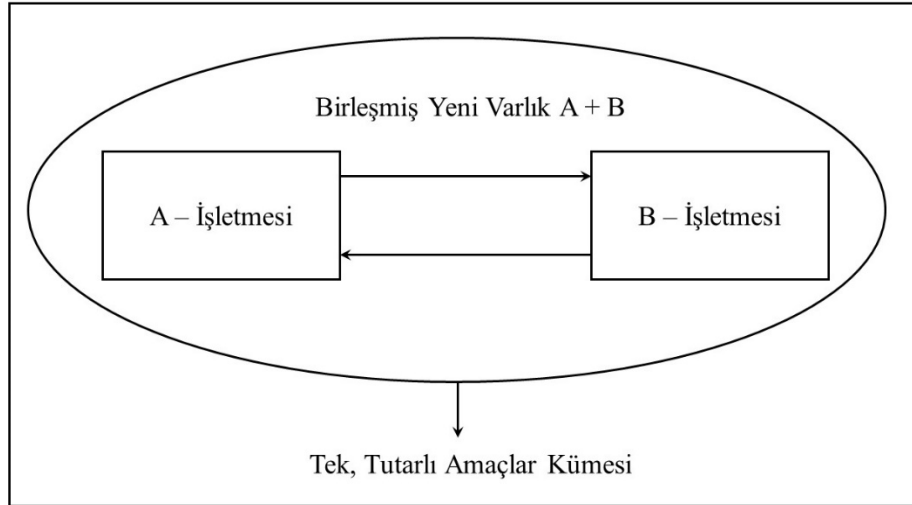
Bağımsızlıklarını koruyor olmaları ile stratejik işbirlikleri; birleşme, devralma ve satın almalarından ayrılmaktadır. Çünkü birleşme, devralma ve satın almalar, kendisini oluşturan işletmelerin birlikteliğinin ardından, bağımsızlıklarını kaybetmesi sonucunda yeni bir işletmenin kurulması ile sonuçlanan oluşumlardır. Oluşan yeni örgütün tek bir karar verme merkezi bulunmaktadır. Bu durumda birleşme ve satın almalar sonucunda yeni örgütü oluşturan işletmeler, kendi amaçlarını belirleyebilme ve stratejilerini tanımlayabilme özerkliklerini kaybetmiş olmaktadır (Dussauge ve Garrette, 1999:3). (Şekil 1 ve Şekil 2). Bu ayırımdan hareketle stratejik işbirlikleri; bir proje ya da faaliyeti kendi başına yürütmek, bütün riskleri üstlenmek, rekabete tek başına karşı koymak, işletmeler arasında faaliyetleri tamamen bütünleştirmek (merging) ya da bütün iş birimlerini elden çıkarmak anlamına gelmemektedir. Stratejik işbirlikleri, “gerekli yetenek ve kaynakları koordine ederek, bir proje ya da belirli bir faaliyeti ortaklaşa

gerçekleştirmek üzere iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasında oluşturulan bağı” temsil etmektedir (Dussauge ve Garrette, 1999: 4).



Şekil 1. İşbirliği Oluşumu

Kaynak: Dussauge ve Garrette, 1999: 3.



Şekil 2. Birleşme ve Satın Alma Oluşumu

Kaynak: Dussauge ve Garrette, 1999: 3.

Stratejik işbirliklerinde, işbirliğine üye işletmelerin bağımsızlıklarını koruyor olmalarının en önemli sonuçlarından birisi, ortak amaçların gerçekleştirilmesinde birden fazla karar alıcı merkezin etkili olmasıdır. Stratejik işbirliklerinin bu doğası, onları yönetilmesi zor mekanizmalar haline dönüştürmektedir. Alınacak her bir kararda işbirliğini oluşturan tarafların tümünün anlaşmayı kabul etmesi gerekli olacaktır. Bu

nedenle müzakere, işbirliği yönetiminin temel özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Taraflar arasında müzakere, işbirlikleri için bitmeyen bir süreçtir (Dussauge ve Garrette, 1999: 5-7).

İşbirliğine üye işletmelerin bağımsız kalmaları ile ilişkili bir diğer sonuç ise, rekabet – işbirliği gerilimidir (Khanna, Gulati ve Nohria, 1998). İşbirliğinde işletmeler arasındaki ilişkiler, aslında coopetition (competition+cooperation) nitelikte ilişkilerdir (Gudmundsson ve Lechner, 2006: 156). İşbirliğinin ortak amaçları bulunsa da, bir başka ifadeyle işbirliğine üye işletmeler belirli ortak amaçlar etrafında toplansa da, işletmeler kendi amaç ve çıkarlarını benimsemeye devam etmektedir. Dahası bazı durumlarda, işbirliğinin amaçları, işbirliğine üye işletmelerden birinin ya da birkaçının temel amaçları ile uyuşmayabilir (Khanna, Gulati ve Nohria, 1998). Bu nedenle “rekabet” bileşeni her zaman işbirliklerinin doğasında yer almakta, işbirliğine üye işletmeler, oluşan işbirliği faydalarının en büyük payını elde etmek için rekabet etme güdüsü içinde davranabilmektedirler. Bu durum işbirliğine üye işletmelerin, işbirliği çıkarlarının ötesinde, *fırsatçı* ya da *kaytarmacı* davranışa yönelmesine yol açabilmektedir. İşbirliğine üye işletmeler, öğrenme yarışına girerek kendi çıkarlarını stratejik işbirliği çıkarlarının tamamen üzerinde tutabilmektedirler (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010: 414-415). Bu durumda, işbirliğine üye işletmeler için bir ikilem doğmaktadır. İşbirliği yapılarak elde edilecek toplam (kollektif) getiriler çok daha fazla olmasına rağmen, rekabetçi seçenekler yoluyla daha yüksek bireysel getiriler elde etme yolu mu seçilecek, yoksa işbirliğinin çıkarları yönünde mi davranılacak, kararının verilmesi gerekmektedir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010: 415).

Dussauge ve Garette (1999)’ye göre, işbirliklerinin yukarıda bahsedilen üç temel özelliği (birden fazla karar merkezinin bulunması, sürekli müzakere süreci ve işbirliğine üye işletmelerin çıkar çatışmaları), işbirliklerinin doğasını karmaşık hale getirmekte ve işbirliklerinin genellikle kısa ömürlü olması ya da işbirliğine üye işletmelerden birinin diğerini satın alması ile sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılara göre işbirlikleri, işbirliğine üye işletmelerden birinin, diğeri üzerinden pozisyonunu güçlendirmek için yaptığı geçici anlaşmalardır (Dussauge ve Garrette, 1999:8).

Stratejik işbirlikleri informal anlaşmalar, sözleşmeye dayalı anlaşmalar, ortak girişimlerden (joint venture) azınlık hisseye dayalı işbirliklerine kadar farklı biçimlerde yapılabilmektedir (Culpan, 1993). Buna karşın, stratejik işbirliklerinin sınırlarının

çizilmesinde alanyazın farklı görüşlerden oluşmaktadır. Stratejik işbirlikleri; yalın düzeyde bir ilişkiden, karmaşık düzeye ve çok daha derin bir ilişkiye kadar farklı biçimlerde olabilmektedir. Örneğin Contractor ve Lorange (2002: 486-487) bir yelpazede işbirliği biçimlerini göstermiş ve işbirliklerinin sınırlarını çizerek işbirliğinin tanımını yapmıştır (Şekil 3'e bakınız). Buna göre, bir kereliğine yapılan çok kısa dönemli sözleşmeler ile birleşme ve satın almalar arasında kalan, orta ve uzun dönemli her türlü işletmeler arası ilişki *işbirliği* olarak adlandırılmaktadır. Bu durumda, birleşme ve satın almalar ile bir kereliğine yapılan çok kısa dönemli sözleşmeler, işbirliği tanımlamasında yer almamaktadır. Sistemin anahtar teslim kurulması ve ilgili sistemin kullanımına yönelik eğitim projeleri şeklinde sözleşmeler, lisans anlaşmaları gibi orta dönemli sözleşmeler, orta dönemden uzun döneme tedarik zinciri ilişkileri ve hisseye dayalı ortak girişimler (joint venture) işbirliklerinin farklı biçimlerini oluşturmaktadır.



Şekil 3. İşbirliği Türleri

Kaynak: Contractor ve Lorange, 2002: 487.

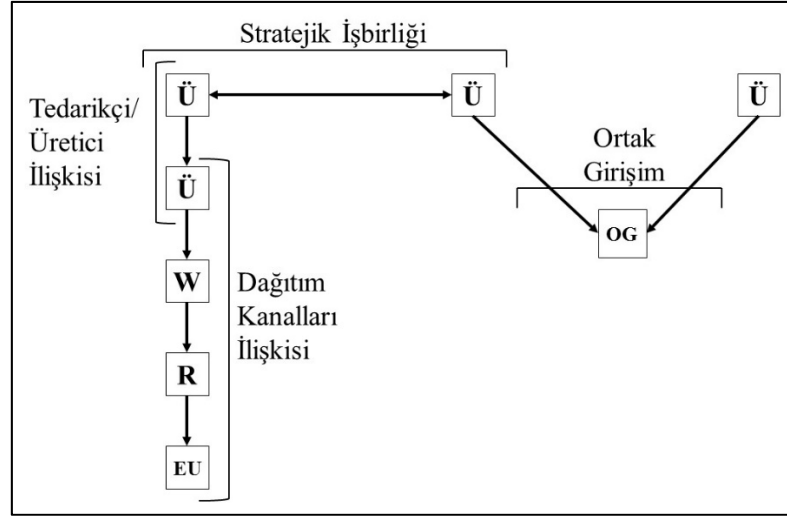
Yoshino ve Rangan'a (1995: 5) göre, işletmeler arası bir ilişkinin stratejik işbirliği olarak adlandırabilmesi için üç temel özelliği taşıması gerekmektedir:

- Üzerinde anlaşılan bir dizi amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen iki ya da daha fazla işletmenin bağımsızlıklarını devam ettirmesi,
- İşbirliği faydalarının, işbirliğine üye işletmeler arasında paylaşılması ve işbirliğine üye işletmelerin verilen görevlerin performansı üzerinde kontrol sağlaması,

- İşbirliğine üye işletmelerin teknoloji ve ürün gibi bir ya da daha fazla temel stratejik alanda birbirlerine sürekli katkıda bulunması.

Yoshino ve Rangan (1995)'ın bu özellikler çerçevesinde stratejik işbirliği tanımına göre, tek bir tarafın oluşan yeni birlikteliğin kontrolünü üstlendiği birleşme, devralma ve satın almalar stratejik işbirliği tanımı dışında kalmaktadır. Lisans anlaşmaları ve ayrıcalıklı satış (franchise) anlaşmaları, işletmeler arasında sürekli bir teknoloji, ürün ve yetenek transferi sağlamadığı için stratejik işbirlikleri kapsamında değildir. Teknolojinin sürekli değişimini içeren ancak teknoloji ile ilgili görevler üzerinde kontrolü paylaşmayan çapraz lisans anlaşmaları da yine stratejik işbirliği değildir. Eşya ya da ham maddeler için basit satın al-sat anlaşmaları, uzun dönemli karşılıklı bağımlılık, paylaşılan yönetsel kontrol ve süreklilik arz eden bir teknoloji ya da ürün katkısı içermediği için stratejik işbirliği olmamaktadır. Stratejik işbirlikleri; işbirliğine üye işletmelerin bağımsız olarak varlıklarını sürdürmeye devam ettiği; üye işletmelerin, projelerin performansı üzerindeki kontrolünü paylaştığı, süreklilik arz eden bir teknoloji ve ürün katkısı yaptıkları; karşılıklı ürün, yetenek ve teknoloji değişiminin faydası sağlanarak, rekabet stratejilerinin etkinliğini artırmayı amaçladıkları, alış-veriş ortaklığı şeklinde bir ilişkidir (Yoshino ve Rangan, 1995: 4-7).

Birçok araştırmacı, belli bir dereceye kadar çatışan amaçları olan tarafların oluşturduğu birlikteliklere, dağıtım kanalı boyunca dikey ilişki içerisinde olan alıcı-satıcı birlikteliklerine, taşeronluk anlaşmalarına, ayrıcalıklı satış (franchise) anlaşmalarına ve lisans anlaşmalarına stratejik işbirliği olarak bakmamaktadır. Çoğu araştırmacı stratejik işbirliği kavramının daha çok aynı düzeyde benzer faaliyetler gerçekleştiren işletmeler arasındaki yatay ilişkilere uygulanabileceği konusunda görüş birliğine sahiptir (Collins ve Doorley, 1991). Ancak stratejik işbirliği ve ortak girişim (joint venture) kavramları konusunda alanyazında bir karmaşa yaşanmaktadır. Genellikle birbirinin yerine kullanılabilen kavramlar olsa da stratejik işbirliği ile ortak girişim arasında temel bir fark bulunmaktadır. Ortak girişim (joint venture), kendisini oluşturan ortaklar tarafından kurulmuş ayrı bir bağımsız organizasyona sahiptir. Ortak girişimde, bir ya da daha fazla işletme işlevini (pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, vb.) yerine getirmek üzere yeni bir örgüt oluşturulmaktadır (Cravens ve Shipp, 1993: 57) (Şekil 4'e bakınız).



Şekil 4. Örgütlerarası İlişkiler

Kaynak: Cravens ve Shipp, 1993: 57.

Birleşmeler, satın almalar ve stratejik işbirlikleri alanyazınında, rekabet üstünlüğü ile işletmelerin sahip oldukları kaynaklar arasında yakın bir ilişki kurulmaktadır (Capron, 1999; Chatterjee, 1986; Das ve Teng, 2000; Harrison vd., 2001; Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002). Stratejik işbirlikleri işletmelerin tek başına faaliyet göstermeleri durumunda sahip olamayacakları kaynaklara erişimine ve bu kaynakları kullanmalarına izin vererek, sahip oldukları kaynakların çeşitliliğini artırmaktadır. Kaynak çeşitliliğinin artması ise işletmede değer yaratma potansiyelini artırmaktadır (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002). Bu görüşler temelini, *Kaynaklara Dayalı Yaklaşımdan* almaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşım, bir işletmenin stratejik başarısı için işletmenin kendine özgü kaynaklarına ve bu kaynakların doğru birleşiminden oluşan temel yetkinliklerine vurgu yapmaktadır (Wenerfelt, 1984). Kaynaklara dayalı yaklaşımın stratejik işbirliklerine uygulanması durumunda, işbirliklerin temel gerekçesinin, işbirliğine üye işletmelerin değerli kaynaklarına erişmek suretiyle kendi değerlerini, en üst düzeye çekme çabası olduğu ifade edilebilir (Das ve Teng, 2000; Harrison vd., 2001). İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü sadece kendi sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakları kullanabilme yeteneklerine bağlı olmayıp, diğer işletmelerde bulunan farklı kaynak – kabiliyetlere erişebilmelerine ve bunları değer yaratabilecek şekilde kendi kaynak – kabiliyetleri ile birleştirebilmelerine bağlıdır (Barış, 2000). Kaynak etkileşimi ile ortaya çıkarılan değer, işbirliğine üye işletmeler arasında benzer kaynakların paylaşılması ve ortak kullanım yoluyla elde edilen *maliyet faydası* ya da birbirini tamamlayan kaynakların bir araya

getirilmesi yoluyla elde edilen *gelir faydası* şeklinde olmaktadır. İşbirliğinden kaynaklı bu değer alanyazında genellikle “*sinerji*” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Stratejik işbirlikleri, her bir ortağın işbirliğine getirdiği kaynak ve kabiliyetler arasında sinerjiler oluşturmayı sağlayacak şekilde işbirliğine üye işletmelerin kaynaklara yatırım yapma, bilgiyi paylaşma ve ekonomik değer yaratan faaliyetlerde bulunma konusunda anlaşmaya vardıkları işletmeler arası bir formu ifade etmektedir (Agarwal, Croson ve Mahoney, 2010: 414-415). Kaynaklara dayalı yaklaşım, işbirliğine üye her bir işletmenin işbirliğine değerli kaynaklar getireceğine vurgu yapmaktadır (Das ve Teng, 2000: 44). Burada kaynak kavramı ile işletmeye yarı-kalıcı bağlı, soyut ve somut varlıklar ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984: 172). Sadece fiziksel kaynaklar değil insan, marka, patent, bilgi ve yönetsel kabiliyetler gibi fiziksel olmayan kaynaklar (Barney, 1991; Grant, 1991; Hofer ve Schendel, 1978) da işletmelerin işbirliğine getirebilecekleri kaynaklar içerisindedir.

Temelinde diğer işletmelerin değerli kaynaklarına ulaşmak yer alsa da stratejik işbirlikleri çok çeşitli amaçlarla oluşturulmaktadır. Stratejik işbirliklerinin oluşum gerekçelerine ilişkin araştırmacılar farklı bakış açıları ile çeşitli sınıflandırmalar sunmuş olmalarına rağmen (Gomes-Casseres, 1988; Harrigan, 2003; Kogut, 1988; Contractor ve Lorange, 1988; Porter ve Fuller, 1986), gerekçelerin birbirine benzer ve belirli ölçüde örtüşmekte olduğu görülmektedir. Maliyet ve riskin paylaşarak azaltılması, kıt kaynakların temin edilmesi, karşılaşılan rekabetin azaltılması ve işletmenin rekabetçi pozisyonunun güçlendirilmesinden öğrenmeye kadar çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere stratejik işbirlikleri oluşturulmaktadır. Bahsedilen stratejik işbirliği amaçlarının, aslında potansiyel işbirliği sinerjilerini temsil ettiği söylenebilir. Sinerji kavramı etrafında işletme birlikteliklerinden elde edilen faydaları inceleyen alanyazın, stratejik işbirliği çıktılarını incelemek için elverişli tipolojiler sunmaktadır. Buna göre, stratejik işbirlikleri temel anlamda faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri gerçekleştirmek üzere oluşturulduğu ifade edilebilir.

2.2. Stratejik Havayolu İşbirliği Kavramı

ABD’nin 1978 yılında iç hat havayolu taşımacılığını serbestleştirmesinin ardından serbestleşme uygulamaları diğer ülkelere de yayılmış ve bu eğilimler, dünya havayolu taşımacılığında önemli yapısal değişimlere yol açmıştır. Pazara girişin serbestleştirilmesiyle ABD’deki büyük havayolu işletmeleri iç hat havayolu pazarında,

yüksek talepli kısa mesafe hatlara odaklanan düşük maliyetli havayolu işletmelerinin rekabeti ile karşı karşıya kalmışlardır. Artan rekabet karşısında zor durumda kalan havayolu işletmeleri, verimliliklerini artırmanın bir yolu olarak, noktadan-noktaya doğrudan uçuş şeklindeki ağ yapılarını, topla-dağıt uçuş ağ yapılarına dönüştürerek farklı bir ağ yapısı içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır. Bir diğer strateji ise, havayolu işletmelerinin daha büyük ve karlı olan orta – uzun mesafe uçuş hatlarını, kendilerine göre daha maliyet etkin olan bölgesel taşıyıcıların uçuşları ile besleme yoluna gitmeleri olmuştur. Bunun için kod paylaşımı çerçevesinde bölgesel taşıyıcılarla *bölgesel işbirlikleri* oluşturmaya başlamışlardır (Tugores-Garcia, 2012: 59).

Serbestleşmeden sonra etkin bir iç hat uçuş ağı oluşturmak, havayolu işletmeleri için mümkün hale gelse de küresel bir uçuş ağının oluşturulmasının önünde engeller devam etmektedir. Yabancı havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlarda uçuşlar gerçekleştirmesini, ikili havayolu taşımacılığı anlaşmaları, pazara erişim ve giriş düzenlemeleri kısıtlamaktadır. Bununla birlikte, bir ülkeye ait havayolu işletmesinde sahip olunabilecek yabancı hisse oranı, işletmeye sahip olma ve işletme yönetiminde etkin rol alma ile ilgili ölçütler, ülkelerin otoriteleri tarafından hazırlanan düzenlemelerle sınırlandırmaktadır. Örneğin, ABD’de bir havayolu işletmesinin %25’inden fazlasına, AB’ye üye ülkelerde ise topluluk havayolu işletmelerinin %49’dan fazlasına, yabancı bir havayolu işletmesinin sahip olmasına izin verilmemektedir. Bu durum, havayolu işletmeleri arasında sınırlar ötesi birleşme ve satın almaların gerçekleşmesini neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Ayrıca, düzenlemeler izin verse dahi bir havayolu işletmesinin kendi kaynakları ile tek başına küresel bir uçuş ağına sahip olması, operasyonel ve yönetsel anlamda karşılaşılabilecek zorluklar ve finansal kaynaklar açısından düşünüldüğünde, pek uygulanabilir gözükmemektedir.

Dünya genelinde yaşanan ekonomik değişimler, havayolu taşımacılığında yaşanan serbestleşme uygulamaları ve artan rekabet havayolu işletmeleri için büyüme ve büyüyen pazarlarda varlığını koruma ihtiyacını doğururken, diğer taraftan kaynakların etkin kullanılması ve verimli faaliyet gerçekleştirilmesi yönünde baskılar oluşturmaktadır (Kleymann ve Seristö, 2004: 43). Bu gelişmelerle birlikte küreselleşme olgusunun etkisiyle yolcuların istek ve ihtiyaçları da değişmektedir. Çoğu yolcu, çok sayıda şehre uçuş gerçekleştiren havayolu işletmesini tercih etme eğilimindedir (Oum ve Park, 1997:134). Dolayısıyla yolcuların istek ve ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmek

için havayolu işletmelerinin büyük ve geniş bir uçuş ağı yapısına ihtiyacı vardır. Bunun için havayolu işletmelerinin uçuş ağlarını küresel hale getirmeleri gerekli hale gelmektedir.

Yukarıda açıklanan baskıların itici gücü, birleşme ve satın almalarla büyüme önündeki düzenleyici engeller, stratejik işbirliklerini havayolu işletmeleri için uluslararası pazarlara girebilmek amacıyla kullanabilecek önemli bir seçeneğe dönüştürmektedir. Serbestleşmenin ardından topla dağıt uçuş ağı yapısını kullanmaya başlayan havayolu işletmeleri, kısa bir süre sonra uluslararası havayolu işbirliklerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. ABD’li havayolu işletmeleri ulusal topla-dağıt uçuş ağı yapılarını, Avrupalı havayolu işletmelerinin topla-dağıt uçuş ağı yapıları ile birleştirerek birden fazla merkezi havalimanı (hub airport) barındıran uluslararası ağı yapıları oluşturmuşlardır. Bu yapı içerisinde hem Amerikan havayolu işletmeleri hem de Avrupa havayolu işletmeleri, kod paylaşımli bağlantılı uçuşlar yoluyla birbirlerinin yolcu trafiğini besleyebilmektedir. Her iki taraf da güçlü iç hat uçuş ağları ile birbirlerinin uluslararası uçuş hatlarını besleme olanağı elde etmektedir (Tugores-Garcia, 2012: 60).

İlk uluslararası işbirliği, 1986 yılında Air Florida ve British Island havayolu işletmeleri arasında oluşturulmuştur. Bu işbirliğinde, Air Florida işletmesi kendi Amerika uçuş ağındaki yolcular ile British Island havayolu işletmesinin Londra-Amsterdam pazarını kod paylaşımli uçuşlarla beslemiştir (Oum ve Park, 1997: 134). İlerleyen yıllarda kesintisiz bir küresel uçuş ağı oluşturmak isteyen büyük havayolu işletmeleri önemli denilecek derecede stratejik işbirliklerine yönelmişlerdir. ABD’de düşük maliyetli taşıyıcılardan kaynaklanan rekabet baskıları, yerleşik Amerikan havayolu işletmelerini daha kârlı olan transatlantik pazarlara odaklanmaya zorlamıştır. Amerika merkezli havayolu işletmeleri, Avrupa’da kendi topla dağıt uçuş ağı yapılarını kurmalarına izin verilmediği için bu pazarlarda Avrupalı rakipleri ile stratejik işbirlikleri oluşturma yoluna gitmişlerdir. Böylece, transatlantik pazarda oluşturulan bu işbirlikleri ilk ikili ve çoklu işbirliklerini oluşturmuştur (Tugores-Garcia, 2012: 60). 1988 yılında KLM ve Northwest Airlines arasında oluşturulan işbirliği, 1980’lerin en önemli ikili stratejik işbirliğidir. 1989 yılında Swissair ile Delta Airlines, 1990’ların başında British Airways ile US Airways arasında ve aynı yıllarda United ile Lufthansa arasında ikili stratejik işbirlikleri kurulmuştur. 1996 yılına kadar 171 uluslararası havayolu işletmesi arasında 380 işbirliği oluşturulmuştur (Oum ve Park, 1997: 134).

Havayolu taşımacılığı endüstrisinde oluşturulan ilk işbirlikleri, sadece iki havayolu işletmesi arasındaki anlaşmadan oluşan, tamamen ikili işbirlikleri şeklinde gerçekleşmiştir. İkili havayolu işbirliklerinin en yaygın türü, kod paylaşımı anlaşması çerçevesinde yapılan işbirlikleridir. Bu anlaşma ile işbirliği yapan havayolu işletmeleri uçuş hatlarını birleştirerek, müşterilerine tek bir birleşik ürün sunmaktadır. Genellikle bir işletme fiyatı belirleyip uçuşun satışını yaparken (marketing carrier), uçuşu gerçekleştiren (operating carrier) diğer işletme birleşik hattın tamamının ya da bir kısmının operasyonundan sorumlu olmaktadır. İşbirliği tarafları kod paylaşımı anlaşması paralelinde genellikle yolcu ve bagaj akışının (uçuşlar arasında aktarılmasının) ortaklaşa koordine edilmesi, yolcuların uçağa bindiği kapılar (gate), havalimanı yolcu salonları, check-in altyapısı ve yer hizmetleri personeli gibi havalimanı kaynaklarının paylaşılması konularında da anlaşmalar yapmaktadır. İşletmeler ayrıca birlikte sık uçan yolcu programlarının (SUYP: Sık Uçan Yolcu Programı) uygulanması ve birleştirilmiş promosyon uygulamaları gibi ortak pazarlama anlaşmaları da yapmaktadır (Lazzarini, 2007: 347).

1990'ların sonlarına doğru ikili anlaşmaların ötesine geçen, çok sayıda havayolu işletmesinin yer aldığı ve ikili anlaşmalar kapsamında SUYP ve promosyon ortaklıklarına göre daha derin ve kapsamlı pazarlama ortaklıklarını içeren *Star İşbirliği*, *oneworld İşbirliği* ve *SkyTeam İşbirliği* gibi daha geniş havayolu işbirlikleri oluşmaya başlamıştır (Lazzarini, 2007: 347). Bu işbirlikleri, tek bir marka ismi altında faaliyet gösteren ve havayolu işletmelerinden oluşan küresel havayolu işbirliği gruplarıdır. Günümüzde küresel havayolu işbirliği grupları, dünya havayolu endüstrisinde büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca, uluslararası uçuş ağlarının birleştirilmesi, ortak operasyonlar ve ortak pazarlama faaliyetleri yoluyla, küresel havayolu hizmetinin kesintisiz sunulması konusunda büyük bir rol oynamaktadırlar. Üç küresel işbirliği grubunda toplam 63 havayolu işletmesi, ücretli yolcu kilometre dünya değerinin %61,2'sini sağlamaktadır. Bunun karşılığında, 2015 yılı verilerine göre Star İşbirliği yıllık 8,9 milyar ABD Doları, SkyTeam 4,2 milyar ABD Doları ve oneworld 4 milyar ABD Doları operasyonel kâr elde etmiştir. Gomes-Casseres (1994), havayolu taşımacılığı da dâhil birçok endüstride rekabetin küresel pazarlarda form değiştirdiğini ve işletmeler arasında olmaktan çıkıp, işbirliği grupları arasında yaşanmaya başladığını iddia etmektedir. Her işbirliği grubu kendi üyeleri için belirli faydalar sunarak, yeni üyeleri kendine çekme konusunda rekabet

içerisindedir. Dolayısıyla küresel havayolu işletmeleri için bir işbirliği grubu üyesi olmak önemli olduğu kadar, hangi işbirliği grubuna üye olunacağını kararı da stratejik önem taşımaktadır.

Tablo 1. Küresel Havayolu İşbirliklerinin Temel Göstergelerinin Özet Tablosu

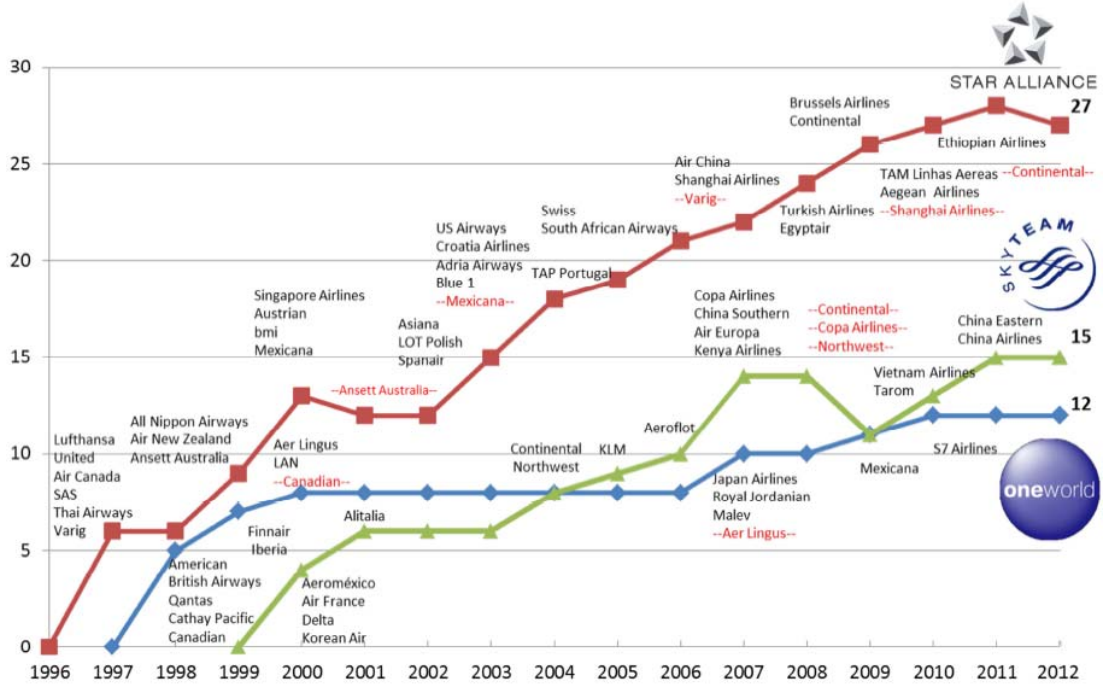
	 STAR ALLIANCE	 oneworld	 SKYTEAM
Kuruluş Tarihi	Mayıs 1997	Şubat 1999	Haziran 2000
İşbirliğinin Merkezi	Frankfurt, Almanya	New York, Amerika	Amsterdam, Hollanda
Üye Sayısı (2016)	28	15	20
Hizmet Verilen Ülke Sayısı	181	145	169
Varış-Havalimanı Sayısı	1135	712	832
Yıllık Küresel Sunulan Koltuk Kilometre (Milyar)	33,5	18,2	20,9
Dünyadaki Kapasite Payı	%25,20	%13,70	%15,70
Dünyada Uluslararası Programlı Ücretli Yolcu Kilometre Payı	%30	%19	%19
Yıllık Gelir (ABD Doları, Milyar)	174	92	112

Kaynak: Tugores-Garcia, 2012: 65

Günümüzde faaliyetlerini sürdüren üç küresel havayolu işbirliği grubundan Star İşbirliği, 1996 yılında Lufthansa ve United Airlines arasında yapılan işbirliği önderliğinde, Air Canada, SAS ve Thai Airways'in de dahil olması ile küresel bir uçuş hizmeti sunmak üzere 1997 yılında kurulmuştur. Mayıs 2016 itibarıyla işbirliği grubunda, Türk Hava Yolları'nın (THY) da bulunduğu 28 havayolu işletmesi bulunmaktadır.

Oneworld işbirliği grubu, 1999 yılında British Airways ve American Airlines etrafında Canadian Airlines, Cathay Pacific ve Qantas havayolu işletmelerinin bir araya gelmesi ile oluşmuştur ve günümüzde 15 havayolu işletmesi üyesi bulunmaktadır.

En son kurulan küresel havayolu işbirliği grubu olan SkyTeam ise, Air France ve Delta Airlines'ın 1999 yılında başlattıkları işbirliğine, 2000 yılında Aeromexico ve Korean Air'e katılmasıyla oluşmuştur. SkyTeam günümüzde 20 havayolu işletmesi ile küresel ölçekte hizmetlerini sürdürmektedir. Küresel havayolu işbirliklerinin üyelik bazında tarihsel gelişimleri Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5. Eylül 2012 Tarihine Kadar Küresel Havayolu İşbirliklerinin Üye Sayılarındaki Gelişim

Kaynak: Tugores-Garcia, 2012: 66.

Havacılık alanyazınında, sınırlı sayıda uçuş hattı üzerinde ortak faaliyet çabalarına dayanan havayolu işbirlikleri *taktik havayolu işbirlikleri* olarak değerlendirilmektedir (Oum, Park ve Zhang 2000: 33; Gerede, 2002: 175). Taktik havayolu işbirlikleri genellikle bir ya da birkaç uçuş hattında yapılan kod paylaşım anlaşmalarını, işbirliğine üye işletmeler arasında SUYP'lerin birleştirilmesini ve interline/özel prorsasyon (proration) trafik anlaşmalarını içermekte ve genellikle havayolu işletmeleri arasında yapılan ikili anlaşmalara dayanmaktadır (Doganis, 2006: 65; Tugores-Garcia, 2012: 15).

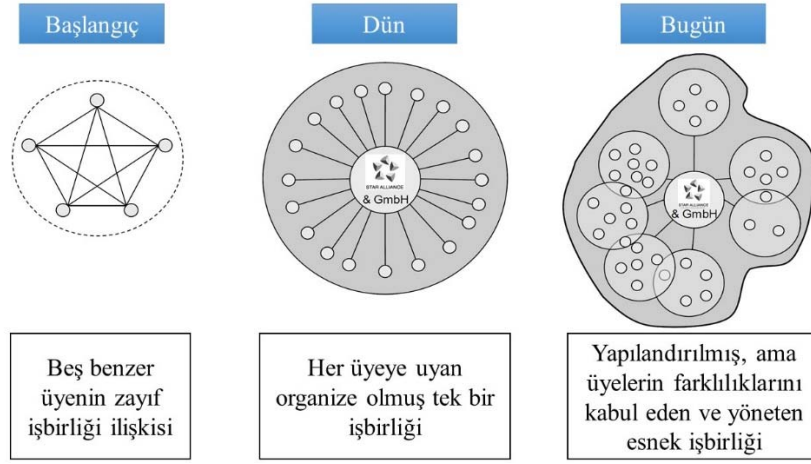
Taktik havayolu işbirlikleri belirli faaliyetlerde ortaklığa dayanan, genellikle merkezi havalimanları trafiğinin beslenmesine yönelik ve işbirliklerine üye işletmelere uzun vadede stratejik üstünlükler getirmesi beklenmeyen, daha dar kapsamlı havayolu işbirlikleridir (Bissessur, 1996: 45; Evans, 2001: 238). Buna karşılık yapılan işbirliğinin kapsamı arttıkça ve daha uzun vadeli rekabetçi üstünlük getirecek amaçlar hedeflendikçe havayolu işbirliği stratejik nitelik kazanmaya başlamaktadır. Stratejik işbirlikleri; ortak iş amaçlarını gerçekleştirmek üzere işletmelerin tarife planlama, yer hizmetleri, teknoloji geliştirme, pazarlama, satış, bakım gibi alanlarda ortak faaliyet göstermesini gerektiren ikili ya da çok taraflı anlaşmalara dayalı havayolu işbirlikleridir. Çok sayıda uçuş hattını

kapsayan kod paylaşımı anlaşmaları ile işbirliklerine üye işletmelerin uçuş ağlarının birleştirilerek yeni büyük bir uçuş ağının oluşturulması, stratejik havayolu işbirlikleri altında gerçekleşmektedir (Oum, Park ve Zhang 2000: 33). Doganis (2006: 65) stratejik işbirliği ile taktik işbirliği arasındaki ayrımı ifade etmek için işbirliği bünyesinde kaynakların birleştirilmesine vurgu yapmaktadır. Buna göre stratejik havayolu işbirlikleri bir ya da bir dizi ortak amacı gerçekleştirmek için işbirliklerine üye işletmelerin havalimanı terminal faaliyetleri, bakım üsleri, uçak, insan kaynağı, trafik hakları ya da parasal kaynakları gibi kendi varlıklarını bir araya getirdikleri işbirlikleridir. İki ya da daha fazla havayolu işletmesinin ortak bir marka ve tek bir hizmet standardı sunuyor olması, varlıklarını birleştiriyor anlamına gelmekte ve stratejik işbirliği olarak adlandırılmaktadır. Buna karşılık, işbirliklerine üye işletmelerin kendi amaçlarını benimsemeye, bağımsız bir şekilde faaliyetlerine ve kendi kaynaklarını kullanmaya devam ettikleri sınırlı kod paylaşım anlaşmaları, ortak SUYP'ler gibi anlaşmalar daha taktik anlaşmalar olarak değerlendirilmektedir.

Star, oneworld ve SkyTeam'den oluşan farklı küresel havayolu işbirliği grupları, ortak bir marka ismi altında ortaklaşa faaliyet göstermek üzere bir araya gelen ve havayolu işletmelerinin oluşturduğu farklı stratejik nitelikli havayolu işbirlikleridir. Küresel işbirliği grubu içerisindeki üye havayolu işletmeleri, interline trafik anlaşmasından ortak girişimlere kadar farklı düzeylerde işbirliği yapmaktadır. İşbirliği üyeliği gerçekleştikten sonra işletmeler, işbirliği içinden hangi havayolu işletmeleri ile hangi uçuş hatlarını kapsayacak şekilde kod paylaşımı anlaşmaları yapacaklarının kararını vermektedirler. Küresel havayolu işbirliklerinde temel amaç, küresel bir uçuş ağı ile yolcu potansiyeli olan havalimanlarına erişim sağlamaktır. Dolayısıyla tarafların işbirliğine getirdikleri en önemli kaynak aslında sahip oldukları uçuş ağ yapılarıdır.

Küresel havayolu işbirlikleri yatay işbirlikleri olması sebebiyle, havayolu işletmeleri belirli alanlarda işbirlikçi davranıyor olmalarına rağmen, kendi aralarında rekabet etmeye devam etmektedirler (Gudmundsson ve Lechner, 2006: 153). Bununla birlikte işbirliği grubu içerisinde bazı üyeler arasında işbirliklerin daha az olmasına karşın, bazı üyeler arasında ise daha derin işbirlikleri oluşmuş durumdadır. En üst seviyede ve kapsamlı işbirliği yapan üyeler arasında rekabetin daha az yaşanması beklenmektedir. İşbirliği içerisinde daha derin ve kapsamlı anlaşmalar, Avrupalı havayolu işletmeleri ile ABD'li havayolu işletmeleri arasında Kuzey Atlantik pazarları

için oluşturulan *ortak girişim* (joint venture) anlaşmalarıdır. Şekil 6’da gösterildiği gibi küresel işbirlikleri içerisinde, ortak girişimler düzeyinde alt işbirliği gruplarının oluşmuş olduğu söylenebilir. Örneğin Star İşbirliği üyelerinden ANA, United Airlines ve Continental Airlines¹, aralarındaki kod paylaşımını güçlendirmek, Japonya ve Amerika hatlarındaki operasyonlarını genişletmek için 2009 yılında ortak girişim oluşturduklarını duyurmuşlardır. 2010 yılında, Amerika ve Kanada pazarlarında kapsamlı gelir paylaşımı yapmak amacıyla Air Canada ve United Continental ortak girişim kurma planlarını açıklamışlardır. Bir diğer alt grup ise Kuzey Atlantik pazarlarında ortak girişim kurmak üzere Lufthansa, Air Canada ve United Continental arasında oluşturulmuştur (Silva, 2012: 107-108).



Şekil 6. Star İşbirliği Yönetim Yapısının Gelişimi

Kaynak: Silva, 2012:108.

Ortak girişimler, havayolu işletmeleri arasında “gelir paylaşımı” ya da “kar paylaşımı” ortaklığına dayanan işbirlikleridir ve ortak girişimlerde “metal (uçak) tarafsızlığı (metal neutrality)” ilkesi içerisinde işbirliği yapılması amaçlanmaktadır. Metal tarafsızlığı kapsamında, anlaşmanın tarafları, metali (uçacı) kimin işlettiğine bakmaksızın yolcuya tarafsız davranmakta ve elde edilen gelirden payını almaktadır. Bir başka ifadeyle, işbirliği içerisinde ortak girişim anlaşması yapan üye havayolu işletmelerinin bir yolcudan elde ettiği gelir, hizmeti hangi havayolu işletmesinin

¹ Continental Airlines 2010 yılında United Airlines ile birleşmiş ve bir süre United Continental Holdings altında faaliyetlerini sürdürmüştür. United Airlines’ın ana şirketi olan UAL Corporation tarafından işletmenin hisselerinin satın alınmasının ardından 2012 yılında tam bir bütünleşmenin sağlanmasıyla United Airlines olarak ismi değişmiştir.

sunduğuna bağlı olmamaktadır. Ancak işbirliğine üye havayolu işletmelerinin arasında ortak girişim oluşturulması, kendi ülkelerindeki havacılık otoritelerinden antitröst muafiyeti (antitrust immunity – tekellilik karşıtı yasalardan muaf tutulma) almasına bağlıdır. Antitröst muafiyeti, havayolu işletmelerinin ortak girişim seviyesinde işbirliğiyle ortaklık kapsamında uçuş tarifelerini, fiyatlarını ve gelir yönetimini birlikte düzenlemelerine izin veren bir muafiyet uygulamasıdır (Tugores-Garcia, 2012: 16). Bu düzeyde bir işbirliği, işbirliğine üye işletmelerin kendi aralarındaki rekabeti durdurma (Cento, 2009: 39) ve pazar gücü elde ederek diğer rakiplere karşı rekabeti bozacak şekilde davranma potansiyelinden dolayı, ortak girişim kurmak için havacılık otoritelerinden onay alınması, zorlu ve maliyetli bir süreçtir.



Şekil 7. Küresel Havayolu İşbirlikleri İçinde Farklı Seviyelerin İçeriği

Kaynak: Tugores-Garcia, 2012: 18.

Şekil 7’de, küresel bir havayolu işbirliği grubu içerisinde farklı işbirliği biçimleri gösterilmektedir. Piramidin temelini oluşturan ilk düzey işbirliği, işbirliğine üye tüm havayolu işletmelerini içeren temel düzeydeki ilişkidir. Bu seviyede, işbirliği üyesi tüm havayolu işletmeleri kod paylaşım anlaşmaları, SUYP’lerin birleştirilmesi ve havalimanı özel bekleme salonlarına erişim anlaşmalarına dayanan işbirliği ilişkisi içinde olmaktadır. Kod paylaşım anlaşmaları yine ayrıca yapılan ikili anlaşmalara dayanmaktadır. Küresel işbirliğine üye olduktan sonra havayolu işletmeleri uçuş ağ yapısı açısından stratejilerine uygun olarak istedikleri işletmelerle, ayrıca ikili kod paylaşım anlaşmaları

imzalamaktadır. Her bir havayolu işletmesinin küresel işbirliği içindeki kod paylaşım anlaşma sayısı ile anlaşmanın kapsadığı hatların sayısı değişmektedir. İkinci düzey işbirliği, aynı küresel işbirliği içerisinde ABD’li havayolu işletmeleri ile Avrupalı havayolu işletmeleri arasında ABD Ulaştırma Bakanlığı ve Avrupa havacılık otoritelerinden alınan muafiyetler kapsamında Kuzey Atlantik pazarlarında fiyat ve tarifelerin koordinasyonuna izin veren işbirliği anlaşmalarıdır. Piramidin tepesinde yer alan üçüncü düzey ve en derin-kapsamlı işbirliği biçimi, alınan muafiyet kapsamında üye işletmelerin gelir ve/veya maliyetlerini paylaştıkları ortak girişimlerdir. Muafiyet alan havayolu işbirlikleri, Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Muafiyet Alan Havayolu İşbirlikleri (2014)

SkyTeam	Star	oneworld
Delta/Air France-KLM/ Alitalia/Czech/Korean	United/ Air Canada/ Brussels/ Lufthansa/ Swiss/ Austrian/ SAS/ LOT/ TAP	American /Lan Airlines LAN Peru**
Delta/Virgin Atlantic*/ Air France-KLM/Alitalia	United/ Air New Zealand	American/British Airways Iberia/Finnair Royal Jordanian
	United/ Asiana	American /Japan Air Lines
	United/All Nippon Airways	
	United/COPA	
*SkyTeam üyesi değildir.		**oneworld üyesi değildir, LAN Havayollarına bağlı bir işletmedir.

Kaynak: ABD Ulaştırma Bakanlığı web sitesi (www.transportation.gov)

Ortak girişimler, stratejik işbirliği kavramının açıklandığı bölümde vurgulandığı gibi, genellikle iki ya da daha fazla işletmenin ortak yasal bir organizasyonu altında kaynaklarını bir araya getirmeleri şeklinde oluşmaktadır. Ancak havayolu işbirliklerinde yeni bir işletme aracı oluşturulmamasına rağmen, havacılık alanyazını havayolu işbirlikleri için ortak girişim adlandırmasını kullanmaktadır. Bilotkach ve Hüschelrath (2011: 337), oluşum nedenleri ve ekonomik etkileri açısından düşünüldüğünde havayolu işbirliklerinin ortak girişim olarak adlandırılmasının yanlış olmadığını belirtmektedir.

Bilotkach ve Hüschelrath (2011), ayrıca en azından Avrupa rekabet yasası bakış açısıyla havayolu işletmeleri arasındaki işbirliği anlaşmalarının ortak girişimler olarak görülebileceğini ifade etmektedir. Örneğin, Komisyon Alitalia ve KLM arasındaki işbirliğini, tam işlevli bir ortak girişim olarak kabul etmiştir. Bu nedenle, küresel işbirliği grupları içinde muafiyet alınarak oluşturulan daha derin anlaşmalara dayalı havayolu işbirlikleri, ortak girişimler olarak adlandırılmaktadır.

2.3.Kuramsal Temeller

Stratejik işbirlikleri birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve araştırmacılar farklı kuramsal çerçeveler kullanarak stratejik işbirliklerinin karmaşık yapısına ilişkin açıklamalar yapmıştır. İşlem maliyeti kuramı (Williamson, 1985; Kogut, 1988), kaynak bağımlılığı kuramı (Pfeffer ve Salancik, 1978), stratejik davranış modeli (Hagedoorn, 1993; Porter, 1985; Culpan, 2002), oyun kuramı (Parkhe, 1993) ve örgütsel öğrenme kuramı (Nonaka, 1991; Kogut ve Zander, 1992; Culpan, 2002) işbirliklerin oluşum gerekçeleri, işleyişi ve işbirliği içindeki işbirliklerine üye işletmeler arası ilişkilere dair farklı vurgular yapmaktadır. Bu kuramlar, stratejik işbirlikleri olgusunu açıklamada güçlü temeller sunmalarına karşın işletme kaynaklarına önemli bir rol yükleyememişlerdir (Das ve Teng, 2000: 34). Kaynaklar, stratejik işbirliklerinin oluşumunda merkezi bir rol oynamaktadır (Chen ve Chen, 2003: 1). İşletmeler, diğer işletmelerde bulunan değerli kaynaklara erişmek için stratejik işbirliklerini bir araç olarak kullanmaktadır. Bu bakış açısı, yerini kaynaklara dayalı yaklaşımda bulmaktadır. Odağına, kaynakları koyan kaynaklara dayalı yaklaşım (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991), stratejik işbirliklerinin oluşumunun ve yönetiminin incelenmesine elverişli bir kuramsal dayanak sunmaktadır (Chen ve Chen, 2003; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996).

Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre bir işletmenin rekabet üstünlüğünde asıl belirleyici faktörler, işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler ile farklı kabiliyet ve kaynakları bütünleştirebilmesinden oluşan temel yetkinliklerdir (Barca, 2005; Prahalad ve Hamel, 1990). Ancak bir işletmenin, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakları kendi içinde sürekli olarak geliştirmesi mümkün olmayabilir (Wiklund ve Shepherd, 2009: 195). Bu nedenle bir işletmenin rekabet üstünlüğü, aynı zamanda diğer işletmelerde bulunan farklı kaynak ve kabiliyetlere erişebilmelerine de bağlıdır. Bu noktada işbirliğinden kaynaklı sinerjilerin elde edilebilmesi için işletmenin erişim

sağladığı kaynak ve kabiliyetleri, hâlihazırda kendi kontrolünde bulunan kaynak ve kabiliyetler ile birleştirmesi önemli olmaktadır. Wiklund ve Shepherd (2009: 196), işletme yönetimi tarafından kaynak birleştirme faaliyetlerine ne kadar önem verilirse, ortaya çıkacak değerin fazla olma potansiyelinin de o kadar artacağını savunmaktadır. Dolayısıyla kaynaklara dayalı yaklaşımı temel alan çalışmalardan bazılarının araştırma odağını, stratejik işbirliklerinde işbirliklerine üye işletmeler arasında *hangi tür* kaynakların *nasıl* bir araya getirileceği oluşturmaktadır (Wiklund ve Shepherd, 2009; Chen ve Chen, 2003). Benzer kaynakların, işbirliklerine üye işletmeler arasında ortak bir havuza konularak paylaşılması ya da farklı ancak birbirini tamamlayan kaynakların işbirliklerine üye işletmeler arasında değişimi, işbirliğinden elde edilecek sinerjiler üzerinde etkili olmaktadır (Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005). İşbirliği sinerjilerinin gerçekleşmesinde etkili olduğu düşünülen bir diğer faktör ise işbirliklerine üye işletmelerin birbirleriyle bütünleşme düzeyleridir. Yapılan çalışmalar, kaynak birlikteliğinden sinerjilerin ortaya çıkarılması için işbirliklerine üye işletmeler arasında etkileşim ve koordinasyon gerekliliğine, dolayısıyla bütünleşme derecesinin önemine vurgu yapmaktadır (Larsson ve Finkelstein, 1999; Haspeslagh ve Jemison, 1991; Brock, 2005; Pablo, 1994). İşbirliğinden elde edilen sinerjilerin ise en nihayetinde işbirliğine üye her bir işletmenin toplam performansı üzerine olumlu katkılar yapması beklenmektedir.

Bu tez çalışmasında önerilen araştırma modelinin yapısını oluşturan; işbirliğinde *kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi, işbirliği sinerjileri ve işbirliği performansı* değişkenlerine, kaynaklara dayalı yaklaşım kuramsal bir temel oluşturmaktadır. Bu bölümün alt başlıkları olarak, kaynaklara dayalı yaklaşım çerçevesinde stratejik işbirlikleri ve araştırma modelinin değişkenlerine ait kuramsal temeller detaylı bir şekilde incelenmektedir.

2.3.1. Kaynaklara dayalı yaklaşım penceresinden işbirlikleri

Stratejik yönetim alanı, temel anlamda işletmeler arasında sürdürülebilir başarı farklarını araştırmaktadır. Araştırmacılar, farklı yaklaşımlar ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynaklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bazı araştırmacılar bunun için işletme çevresine odaklanırken, kaynaklara dayalı yaklaşım araştırmacıları işletme içi etmenlere odaklanmıştır. Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre, çevresel etmenler göz ardı edilmemekle birlikte bir işletmenin rekabet üstünlüğünün asıl belirleyicileri

kendisine özgü olan kaynak, kabiliyet ve öz yetenekleridir. Köklerini, Penrose (1959)'un katkılarından alan kaynaklara dayalı yaklaşım, Rumelt (1984) ve Wernerfelt'in (1984) kaynakların içsel gelişimi, kaynakların doğası ve kaynaklara farklı sahip olma yöntemlerinin işletme performansı ile ilişkisine dair tartışmalarıyla geliştirilmiştir.

Penrose (1959) ve Wernerfelt (1984), işletmeleri kendilerine özgü heterojen kaynaklar demetinden oluşan varlıklar olarak görmektedir. Sürdürülebilir kaynak heterojenliği (çeşitliliği), rekabet üstünlüğünün potansiyel bir kaynağını oluşturmaktadır (Das ve Teng, 2000: 32). Kaynak, "işletme içinde belirli faaliyetler ile birleştirildiğinde ürün ile sonuçlanan sabit bir girdi" olarak tanımlanmaktadır (Penrose, 1959). Rubin (1973) ise kaynağı "bir işletmenin belirli bir görevi yerine getirmesini sağlayan sabit bir girdi" olarak tanımlamaktadır. İşletme girdisi olarak tanımlanan kaynak, oldukça geniş, kapsamlı bir anlama sahiptir. Fiziksel varlıklardan (örneğin, finansal varlıklar, teknoloji) fiziksel olmayan varlıklara (örneğin, itibar, yönetsel yetenekler) kadar oldukça geniş bir yelpazeyi içine almaktadır (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996: 137; Singh ve Montgomery, 1987: 378). Bilgi ve teknoloji kadar bir pazara özel erişim sağlanması da kaynak olarak görülmektedir (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002: 428). Buna göre kaynak, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artıracak stratejiler geliştirme ve uygulamasına olanak sağlayan işletmenin kontrolündeki varlıklar, örgütsel süreçler, yetenekler (capabilities), işletme nitelikleri (attributes), bilgi (information), yöntem bilgisi (knowledge), vb. olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 101).

Barney (1991:106), işletme kaynaklarının rekabet üstünlüğü kazandırabilmesi için belirli özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmektedir. Birincisi, kaynaklar *değerli* olmalıdır. İşletmenin çevredeki fırsatları yakalayacak ya da tehditleri etkisiz hale getirecek stratejilerin geliştirmesine olanak sağlayan kaynaklar, değerlidir. İkincisi, kaynaklar *az bulunabilir (sınırlı)* olmalıdır. Çok sayıda rakibin elinde bulunan *değerli* kaynaklar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için yeterli değildir. Eğer bir kaynak, çok sayıda rakip işletmenin elinde bulunuyor ve eşzamanlı aynı yönde strateji uygulamalarına olanak sağlıyorsa, rekabet eşitliği için yeterli olabilir ancak bu işletmelerin birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlaması beklenemez. Dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için işletme kaynaklarının *değerli* ve *az bulunur* olması gerekmektedir. Üçüncüsü, kaynaklar *mükemmel şekilde taklit edilemez* olmalıdır. Değerli ve az bulunur kaynakların, bir işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ancak

bu kaynaklara sahip olmayan işletmelerin onları elde edememesi ile gerçekleşebilir. Rakip işletmelerin elde etmesi için gerekli zaman ve maliyete katlanmayı göze alamadığı kaynaklar taklit edilmesi zor kaynaklardır. Dördüncüsü ise, kaynaklar *ikame edilemez* olmalıdır. Değerli bir işletme kaynağının stratejik olarak eşdeğerde başka bir kaynak tarafından ikame edilebilir olması, bu diğer kaynağın kolay bulunabilir ve taklit edilebilir olması, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi önünde bir engel oluşturabilir. Havayolu işletmeleri için her bir havayolu işletmesinin kendi uçuş ağı, aslında bu özellikleri büyük ölçüde barındıran bir kaynaktır (Fritz, 2005: 239).

İşletmenin değerli kaynaklarının; az bulunan, mükemmel şekilde taklit edilemeyen ve doğrudan ikame edilmesi mümkün olmayan kaynaklar olması, kaynakların alışverişini ve biriktirilmesini stratejik bir gereklilik haline getirmektedir (Das ve Teng, 2000: 36). Dört özelliği de barındıran kaynağı, işletmeler için her zaman elde bulundurmak mümkün değildir. Araştırmacılar işletmelerin kendi içinde yeni kaynaklar geliştirirken, entelektüel yetenek ve zaman gibi kısıtlarla karşılaştığını ifade etmektedir (Nelson ve Winer, 1982; Singh ve Montgomery, 1987). Bu nedenle, kendi içlerinde geliştiremedikleri yeni kaynakları elde etmek için işletmeler pazara yönelme ihtiyacı duymaktadır. Eğer pazar cömertse ve kaynakların etkin bir şekilde değiş tokuşu (değişimi, alışverişi) pazarda gerçekleştirilebiliyorsa, işletmeler tek başına faaliyetlerine devam etme eğiliminde olmaktadır (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996: 137). Aksi durumda birleşme, satın alma ve işbirlikleri, işletmeler için kaynak temininde alternatifler oluşturmaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşımın odak noktası, işletmenin temel yetenek ve kaynaklarının kullanımının iyileştirilmesi, bir başka ifadeyle, etkin ve verimli kullanımıdır (Capron, 1999). Bu nedenle kaynaklara dayalı yaklaşım, işletmelerde çeşitlendirme stratejisi uygulamalarının incelenmesinde kullanılmıştır. Holding tipi çeşitlendirilmiş iş birimlerine sahip işletmelerde yapılan kaynaklara dayalı çeşitlendirme çalışmalarında (Ansoff, 1965; Martin ve Eisenhardt, 2001; Martin ve Eisenhardt, 2003; Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005; Knoll, 2008) çeşitlendirme stratejisi için değerli olan kaynaklar arası ilişkiler ya da kaynakların karakteristiklerine odaklanılarak, işletme performansına olan etkiler incelenmiştir. Kaynaklara dayalı yaklaşım mantığı, daha sonra birleşme ve satın almalara (Larsson ve Finkelstein, 1999; Chatterjee, 1986; Holtström ve Anderson, 2010) ve stratejik işbirliklerine de (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996; Das ve Teng, 2000; Harrison vd., 2001) uygulanmıştır.

İşletmeler zayıf stratejik pozisyonda bulundukları zaman pozisyonlarını güçlendirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları, işbirliğinin getireceğine inandıklarında stratejik işbirlikleri oluşturma yoluna gitmektedirler. Örneğin, yoğun rekabet yaşanan pazarlarda kâr marjları düşük ve ürün farklılaştırma zor olduğu için işletmeler, zayıf stratejik pozisyona sahiptir. Bu işletmelerin işbirlikleri yoluyla elde ettikleri kaynaklar maliyetlerini paylaşma ya da farklılaştırılabilir ürün teknolojileri kazanma olanağı sağlayabilir. Bir başka durumda ise işletmeler, işbirliği fırsatları oluşturmak için kendi kaynaklarından yararlanabilecekleri güçlü sosyal pozisyonları bulunduğu yine stratejik işbirlikleri kurma yoluna gitmektedirler. Bu durumda işletmeler, işbirliklerine üye işletmeleri tanımak, onları çekmek ve onları elde tutmak için gerekli kaynaklara sahiptirler. Bu nedenle, Eisenhardt ve Schoonhoven (1996: 137)'e göre işbirlikleri stratejik kaynak ihtiyaçları ve sosyal kaynak fırsatları mantığının harekete geçirdiği işbirlikçi ilişkilerdir. İşletmeler işbirlikleri yoluyla değerli, kıt ve taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor kaynaklar demeti oluşturmaya çalışmaktadır (Gulati, Nohria ve Zaheer, 2000). Ancak işletmeler, işbirliklerinden ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilmek için kendileri de kaynaklara sahip olmalı ve işbirliğine, işbirliklerine üye işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynakları getirebilmelidir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996: 137). Örneğin işbirliğine üye bir işletmenin elinde bulunan ileri teknolojik kaynaklar ile diğer işbirliğine üye bir işletmenin belirli pazarlara erişim ya da belirli pazarların bilgisi gibi tamamlayıcı kaynaklarının bütünleştirilmesi ile işbirliği yoluyla bir kaynak demeti oluşturulmaktadır (Stuart, 2000). Das ve Teng (1998), işbirliklerine üye işletmelerin en az dört kategoride potansiyel öneme sahip kaynakları – finansal, teknolojik, fiziksel ve yönetsel – işbirliğine getirdiklerini belirtmektedir. Bunun yanı sıra, işletmeler diğer işletmelerle olan ilişkilerinden oluşan ağlarından sosyal sermayeyi de işbirliğine getirmektedirler (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002: 428-429)

Küresel havayolu işbirlikleri açısından düşünüldüğünde işbirliği içinde yer almanın temel sebebi, küreselleşmek isteyen havayolu işletmeleri için en kritik kaynak olan küresel pazarlara erişim hakkının elde edilmesidir (Oum, 2000; Agusdinata ve Klein, 2002; Gerede, 2002). İşbirliği içindeki havayolu işletmeleri, birbirlerinin uçuş ağlarını tamamlayarak, kendi coğrafi kabiliyetlerini işbirliğine üye havayoluna sunmaktadırlar. Havayolu işletmelerinin küresel işbirliklerine üye olmalarında temel itici güç, işbirliğine üyw havayolu işletmelerinin pazarlarına erişerek, birbirini tamamlayan uçuş ağ yapıları

oluşturmak, buna bağlı olarak da yolcu sayısını ve gelirlerini artırmaktır. Bununla birlikte küresel havayolu işbirlikleri bünyesinde, yakıt ve ikramda ortak alım, uçak bakım faaliyetlerinin ve havalimanı faaliyetlerinin paylaşılması, tek bir marka altında faaliyet göstererek küresel bir marka haline gelmek gibi kaynakların paylaşılması yoluyla maliyetleri azaltıcı sinerjiler oluşturulması da amaçlanmaktadır.

2.3.2. İşbirliği kaynaklı sinerjiler

2.3.2.1. Sinerji kavramı

Sinerji elde etmek, işletmelerde çeşitlendirme stratejisinin odak noktasını oluşturmaktadır (Martin ve Eisenhardt, 2001). Bu anlamda sinerjiler, birleşme, satın alma, işbirliği ve holdingleşme şeklinde stratejik işletme eylemlerinin temel gerekçesi olarak gösterilmektedir. Yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, söz konusu stratejik eylemlerin çıktılarını, sinerji kavramı etrafında ele almaktadır (Meiseberg, 2013: 145). Buna karşılık sinerji kavramı, net olarak tanımlanması zor, oldukça geniş anlamı olan bir kavramdır. Bu nedenle, bu çalışmada sinerji kavramı için nasıl bir çerçeve çizildiğinin ve ayrıca neden bu kavramın tercih edildiğinin açıklanması, kavramın araştırmanın modelini oluşturan diğer değişkenlerle olan ilişkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Sinerji, en basit bir ifadeyle birliktelikten doğan olumlu etkiyi tanımlamaktadır. Yunancada birlikte çalışmak anlamına gelen “synergos” kelimesinden geldiği, bazı kaynaklara göre ise, birlikte çalışmak anlamına gelen “sun” ve “ergon” kelimelerinin birleşiminden türediği bilinmektedir. 1960’lı yıllarda kavramı işletmecilik ve stratejik yönetim alanına taşıyan Ansoff (1965: 75) sinerjiyi, “2+2=5” şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, 2+2’nin 4’ten fazla sonuç oluşturmasıdır. Buna göre sinerji, iki ayrı parçanın birlikteliğinden oluşan bütünün, parçaların ayrı ayrı üreteceği değerden daha fazla değer üretmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sinerji; bütünün, onu oluşturan parçalardan daha iyi olması mantığına dayanmakta ve sinerjinin anlaşılabilmesi için bütüne odaklanılması gerekmektedir (Lai, 2002: 16). Birleşme, satın alma ve işbirliklerinde işletmelerin, holdinglerde ise ayrı ayrı işletme birimlerinin birlikte çalışarak tek başına üretecekleri değerden daha fazla bir değer üretmesi beklenmektedir. Ancak sonuç her zaman 5 şeklinde olmamakta, 2 + 2 toplamının 3 ile sonuçlandığı

durumlarla da karşılaşmaktadır. Negatif sinerjiler (dissynergies) olarak adlandırılan bu durumun gerçekleşme ihtimalinin varlığı, birleşme, satın alma ve işbirliği oluşturma kararlarının alınmasında işbirliğine üye işletmenin seçimi, sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi ve sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesini son derece önemli hale getirmektedir.

Alanyazının 1960'lı ve 1970'li yıllarında “sinerji oluşturmak”, işletmelerin çeşitlendirme stratejisi uygulayarak rekabet üstünlüğü sağlama isteklerinin temel motivasyonunu oluşturmuştur (Mahajan ve Wind, 1988: 59). Birbiri ile ilişkili iş birimlerine sahip işletmelerin, sinerjiler üretmek yoluyla rekabet üstünlüğü elde etme potansiyelinin bulunduğu düşüncesiyle (Porter, 1985) bu yıllarda sinerji kavramı, çeşitlendirme stratejisi olarak görülen holdingleşme, birleşme ve satın almalarda iş birimleri arasındaki etkileşimi açıklamak için kullanılmıştır (Ansoff, 1965; Lorsch ve Allen, 1973; Lubatkin, 1983; Chatterjee, 1986; Harrison, Hitt ve Hoskisson, 1991; Larsson ve Finkelstein, 1999; Martin ve Eisenhardt: 2001). Çeşitlendirme stratejisi bir işletmenin sahip olduğu kaynakların miktarını artırmakta ve bu kaynakların daha iyi bir kullanımı, sinerjilerin oluşmasını sağlamaktadır (Holtström ve Anderson, 2010: 3). İki farklı birim, ayrı ayrı faaliyet göstermelerine kıyasla birlikte daha verimli ve etkin faaliyet gösterdiği zaman sinerjilerin gerçekleşmesi beklenmektedir (Lubatkin, 1983: 218). Ansoff (1965); sinerjiyi, yatırımın getirisi (ROI – Return on Investments) olarak kavramsallaştırmakta, satın alan işletme ile satın alınan işletmenin varlıklarının kombinasyonuna dayanan, ölçek ve kapsam ekonomileri yoluyla artan operasyonel verimlilik ve yetenek transferinden elde edilen kazanımlar olarak tanımlamaktadır. Satın alan ve satın alınan işletmenin kaynak ve faaliyetlerindeki benzerlikler, ölçek ve kapsam ekonomileri üretebilmekte ve bundan dolayı sinerjiler oluşmaktadır (Harrison vd., 1991:175). Dolayısıyla birleşme ve satın almalarda sinerji, oluşan yeni işletmenin değeri, birleşen işletmelerin ayrı ayrı faaliyet göstermesi durumunda oluşacak değerlerinin toplamını aştığı zaman oluşmaktadır (Capron, 1999: 988). Bu değer ise, iş birimlerinin ortaklaşa üretim maliyetlerinin ayrı ayrı üretim maliyetlerinin toplamından daha az olması ile ortaya çıkmaktadır (*Maliyet (a,b) < Maliyet (a) + Maliyet (b)*) (Teece, 1982'den aktaran Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005:99). Bu bakış açısıyla yapılan çalışmalarda sinerji kavramının genellikle “ölçek ekonomileri” ve “kapsam ekonomileri”

ile benzer anlamlarda kullanıldığı ve “üretim maliyetlerindeki mutlak maliyet avantajı (subadditivity in production costs)” olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

İşletme birlikteliklerine ilişkin sonraki yıllarda yapılan çalışmalar, ilk yıllarda yapılan çalışmalardaki sinerji kavramına ilişkin maliyet vurgusunun, eksik bir yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Bu görüşü savunan araştırmacılara göre işletmeler arasındaki yatay ilişkiler sadece maliyet avantajları sağlamamakta, aynı zamanda gelirlerde ya da pazar payında artışlar ile değer üretilmesini de sağlamaktadır (Capron, 1999; Kim ve Finkelstein, 2009: 619). Maliyet avantajları elde edilmesinin temelinde benzer kaynakların paylaşılması, ortaklaşa faaliyetlerin yürütülmesinden kaynaklı ölçek ve kapsam ekonomilerinin elde edilmesi, bir başka ifadeyle verimliliklerin elde edilmesi yer alırken, gelir artışları elde edilmesinin temelinde ise farklı kaynakların tamamlayıcılıklarından kaynaklanan değer yaratılması söz konusudur. Dahası bazı araştırmacılar, basit bir maliyet tasarrufu demek yerine gelir artışları ya da değer yaratımı gibi çıktı ölçümleri açısından tanımlanması gerektiğini savunarak (Martin ve Eisenhardt, 2001: 2) sinerji kavramının gelir bileşenine daha fazla vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla sinerji kavramı, işletme birlikteliklerinin bir çıktısı olarak hem maliyet tasarruflarını hem de gelir artışını içeren bir kavramdır. Tüm bu kavramsallaştırmalardaki farklılıklar aslında birleşme ve satın almalarda sinerjinin kaynaklarını oluşturan benzerlik, ilişkililik ve tamamlayıcılık tartışmalarına dayanmaktadır. Bu tartışmalara ilişkin alanyazın bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

Sinerji kavramına ilişkin vurgulanması gereken bir başka konu ise sinerjinin gerçekleşmesinin temelinde, işletmelerin sahip oldukları ve ortaklık için ortaya koydukları kaynakların yer alıyor olmasıdır (Chatterjee, 1986). Elde edilen maliyet tasarrufları ya da gelir artışları, birleşen işletmelerin kaynaklarının kendi aralarında birbirlerine aktarılması ya da birleştirilmesi sonucunda oluşmaktadır. Chatterjee (1986)’ye göre, bir işletmede ekonomik değer oluşturan kaynak, işletmenin elinde bulundurduğu kıt kaynaktır. Bundan dolayı birleşmelerde bakılması gereken, böyle bir kaynağın ortaya çıkarılıp çıkarılamadığıdır. Buna göre işbirliğinden doğan bir sinerji, ortaklık yapan işletmeler arasındaki kaynak etkileşiminden kazanılan ve ortakların tek başına faaliyet göstermeleri durumunda elde edecekleri faydalardan daha fazla elde edilen faydalar olarak görülebilir (Barış, 2000: 82).

Birleşme, satın alma ve işbirliklerinin başarısının, muhasebe (örn., bilanço ve gelir tablosundan elde edilen ölçümler) ve finansa dayalı ölçümlerine ilişkin çalışmalar yer almakla birlikte, alanyazın bu ölçümlerde bir takım problemlere işaret etmektedir (Singh ve Montgomery, 1987: 378; Larsson ve Finkelstein, 1999; Lubatkin, 1983: 223). Muhasebeye dayalı ölçümler, gerçekleşen performansın birleşmeden mi kaynaklı yoksa her bir işletmenin bağımsız olağan performanslarındaki artıştan mı kaynaklı olduğunun ayrımını yapmakta yetersiz kalmaktadır. Oysa sinerjilerin ortaya çıkması, tamamen birleşen işletmelerin birleşmeden kaynaklı değer üreten faaliyetlerine odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Diğer taraftan sinerji kavramını kullanmak, öngörüye dayalı sermaye piyasası reaksiyonları şeklinde finansal ölçümlerden kaynaklanabilecek hatalardan da kaçınma konusunda avantajlıdır. Dolayısıyla sinerji kavramı ile ölçmek, birleşme veya satın almaların başarısına daha doğrudan yaklaşılmaya izin vermesiyle, diğer muğlak değerlendirme ölçütlerine göre daha avantajlı görünmektedir. Buna dayanarak Larsson ve Finkelstein (1999), birleşme veya satın almalarda sinerjiyi birim başına azalan maliyet ve artan gelir olarak gerçekleşen net faydalar şeklinde tanımlamaktadır. Birleşme, satın alma veya işbirliklerinin etkilerini sinerji kavramı etrafında incelemek, her ne kadar avantajlı olsa da, diğer ölçüm yöntemlerine göre daha az objektif ve daha az kusursuz bir ölçüm olması nedeniyle de dezavantajlı duruma düşmektedir (Larsson ve Finkelstein, 1999: 4). Bununla birlikte Farrell ve Shapiro (2001) ve Bilotkach (2012) çalışmalarında her verimliliğin, sinerji olmadığını vurgulamaktadır. Elde edilen bir faydanın sinerji olabilmesi için gerçekten birliktelikten kaynaklanması, elde edilecek kazanımın işletmenin tek başına gerçekleştiremeyeceği ya da gerçekleştirilmesinin çok maliyetli olacağı bir kazanım olması gerekmektedir.

Bu açıklamalardan sonra bu çalışmada *stratejik işbirlikleri için sinerjiyi*, “işbirliği yapan işletmeler arasında benzer kaynakların paylaşılması ile elde edilen *maliyet tasarrufları (avantajları)* ile kaynakların tamamlayıcı yönde birleştirilmesi ile elde edilen *gelir (değer) artışı*” olarak tanımlamak mümkündür. İşbirliği sinerjileri, maliyet temelli sinerjiler ile gelir temelli sinerjilerin toplamından oluşmaktadır. Tanrıverdi ve Venkatraman (2005: 104), maliyet temelli sinerjiler ile gelir temelli sinerjilerin toplamının, tek başına maliyet temelli sinerjilerden daha fazla işletme performansı sağladığını ileri sürmektedir.

2.3.2.2. Sinerji türleri: kaynaklara dayalı sınıflandırma

Sinerjilerin sınıflandırılmasında alanyazında iki temel yaklaşım göze çarpmaktadır. Birinci yaklaşımda, kavramın kendisi açıklanırken de vurgulandığı gibi, maliyet temelli sinerjiler ve gelir temelli sinerjiler olarak iki kategoride incelenmektedir. İkinci yaklaşım, kaynaklara dayalı yaklaşıma dayanmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşım kapsamında kaynakların sınıflandırılması, sinerjilerin sınıflandırılmasına temel oluşturmaktadır. Garzella ve Fiorentino (2014: 1198), detaylı alanyazın incelemesi çalışmalarında sinerjilerin sınıflandırmasına ilişkin üç farklı yaklaşım olduğunu tespit etmiştir. Birinci yaklaşım olan Anglo-Sakson çalışmalarda sinerjiler, maliyet tasarruf beklentileri ve gelir artırma fırsatlarına dayanarak analiz edilmektedir. İkinci yaklaşım, daha çok Avrupa’da yapılan çalışmalarda yaygın olan yönetsel yaklaşım olarak adlandırmakta ve bu yaklaşım yukarıda bahsedilen kaynaklara dayalı sınıflandırmaya denk gelmektedir. Üçüncü yaklaşım, her iki yaklaşımın birlikte kullanıldığı karma yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır.

Kaynaklara dayalı sınıflandırmalara bakıldığında, sınıflandırmaların birbirleriyle tutarlı olmadığı, ancak birbirlerinden tamamen de farklı olmadıkları görülmektedir. Sinerjinin kaynağını, ortaklaşa üretim ve pazarlama faaliyetlerinden kaynaklanan ölçek ve kapsam ekonomilerine dayandıran Ansoff (1965) sinerjiyi satış, faaliyet, yatırım ve yönetim sinerjisi olmak üzere dört kategoride incelemiştir. Lorsch ve Allen (1973), pazarlama ve teknolojik bilgiye dayalı *faaliyet sinerjisi*, kabiliyet ve bilgiye dayalı *yönetim sinerjisi* ve sermaye yatırımlarını çekmek anlamında *finansal sinerji* şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Chatterjee (1986) sinerjileri, pazar gücüne ulaştıran kıt kaynakların oluşturduğu ve fiyatları kontrol etme gücü veren *gizli anlaşma sinerjileri* (*collusive synergies*), üretimde verimliliği sağlayarak üretim maliyetlerini azaltan kaynakların oluşturduğu *faaliyet sinerjileri*, sermayenin maliyetini azaltan kaynakların oluşturduğu *finansal sinerjiler* şeklinde ele almıştır. Larsson ve Finkelstein (1999), daha önce yapılmış sinerji sınıflamalarını toparlayarak, ölçek ve kapsam ekonomileri yoluyla gerçekleştirilen *faaliyet sinerjileri*, pazar ve satın alma gücünden gelen *gizli anlaşma sinerjileri* (*collusive synergies*), birbirini tamamlayıcı yeteneklerin uygulanması sonucu elde edilen *yönetsel sinerjiler*, risk çeşitlendirmesi ve müşterek sigortadan kaynaklanan *finansal sinerjiler* olarak sinerji türlerini vermiştir.

Holdingleşmiş işletmelerde iş birimleri arasında sinerjileri inceleyen Knoll (2008), sinerji sınıflandırmasını kaynaklara dayalı yaklaşıma dayandırarak faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Holtström ve Anderson (2010: 2) ise satış sinerjisi, faaliyet sinerjisi, yatırım sinerjisi, yönetim sinerjisi ve finansal sinerji olmak üzere beş sınıfta incelenebileceğini belirtmektedir. Buna göre alanyazında aslında temelde dört sinerji türünden bahsedildiğini söylemek yanlış olmaz: (1) *faaliyet sinerjileri*, (2) *pazar gücü sinerjileri*, (3) *finansal sinerjiler*, (4) *yönetim sinerjileri*. Bu sinerjilerin temel kaynaklarını ölçek ekonomileri, kapsam ekonomileri ve pazar gücü oluşturmaktadır. Bu çalışmada küresel havayolu işbirliklerinde ortaya çıkarılan sinerjiler de bu dört başlık altında incelenecektir. Tablo 3’te küresel havayolu işbirliklerinden elde edilen potansiyel sinerji türlerinin bir özeti gösterilmektedir.

2.3.2.2.1. *Faaliyet sinerjileri (Operasyonel sinerjiler)*

Faaliyet sinerjileri, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ürün bilgileri, ürün bileşenleri, üretim tesisleri gibi tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarından doğan sinerjilerdir (Knoll, 2008). Chatterjee’ye (1986) göre faaliyet sinerjisi, üretimin maliyeti ile ilgili olan kaynakların oluşturduğu, üretim veya idari verimliliği sağlayan kıt kaynaklar (dolayısıyla değer oluşturma potansiyeli olan kaynaklar) sınıfının ortaya çıkardığı sinerji türüdür. Bu nedenle, faaliyet sinerjilerine alanyazında üretim sinerjileri olarak rastlanmak da mümkündür (Lubatkin, 1983; Brock, 2005: 269). Ayrıca, üretim tesislerinin yüksek kullanımı, üretimin koordinasyonu, maliyetlerin yayılması ve satın alınan ürün ya da bileşenin fiyatını etkileyebilme sonucunda elde edilebilir (Holtström ve Anderson, 2010: 4). Dolayısıyla faaliyet sinerjileri işletmenin üretim, pazarlama, Ar-Ge ve idari alanlarında, temel anlamda ölçek ekonomileri, dikey bütünleşme ekonomileri (vertical economies) ve kapsam ekonomileri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Larsson ve Finkelstein, 1999: 5). Buna göre faaliyet sinerjileri, işletmeler arasında işbirlikleri yoluyla benzer kaynakların paylaşılması sonucu verimliliklerin oluşturulması ve birim üretim maliyetlerinin düşürülmesi ile ilişkili sinerjilerdir. Diğer taraftan, birbirini tamamlayan kaynakların kombinasyonu sonucu işletme gelirlerinin artmasını sağlayan sinerjiler de yine faaliyet sinerjileri kapsamında ele alınmaktadır. Maliyet temelli faaliyet sinerjileri, benzer kaynakların paylaşılması

sonucunda elde edilirken; gelir temelli faaliyet sinerjileri, müşteri için yeni ve eşsiz bir ürün sunacak şekilde ürün bileşenleri gibi kaynakların birleştirilmesi sonucunda elde edilir. Bazı çalışmalar faaliyet sinerjilerini maliyet ve gelir olmak üzere alt kategoriler halinde inceleme yoluna gitmektedir (Knoll, 2008; Damodaran, 2005; Kargın, 2007: ii). Dolayısıyla faaliyet sinerjileri, üretim faaliyetlerinden kaynaklı işletme maliyetlerinin azalması ve gelirlerinin artmasını sağlayan, işbirliği kaynaklı işletme sinerjileridir.

Havayolu işbirliklerinde potansiyel faaliyet sinerjileri, Porter'ın değer zinciri analizi temel alınarak tedarik, pazarlama ve uçuş operasyonları (üretim) olmak üzere üç işlevsel alanda ortaya çıkan sinerjileri olarak incelenebilir.

Ortak tedarik/satın alma yoluyla elde edilen faaliyet sinerjileri: İşbirliğine üye işletmeler, bir ürün/hizmet satın alma işleminde ortak tedarik yoluyla daha yüksek hacim/miktarlarda satın alma işlemi gerçekleştirdiğinde, maliyet avantajı elde edebilirler. Ayrıca daha büyük hacimlerden kaynaklı oluşan avantajlar, işletmelerin servis hizmeti gibi pazarda daha iyi şartlar elde etmelerine yardımcı olabilir (Graumann ve Niedermeyer, 2005: 257). Ortak satın alma, küresel havayolu işbirliklerinin temel amaçlarından birisidir. Yakıt, uçak yedek parçası, uçak koltukları, bakım hizmeti, ikram, havalimanı hizmetleri, kabin içi ürünler gibi farklı ürün, malzeme ve hizmetlerin ortaklaşa satın alınması, dolayısıyla büyük miktarlarda satın alınması işbirliği üyesi havayolu işletmelerini tedarikçiler karşısında güçlü bir pozisyona getirmektedir. Havayolu işletmelerinin fiyat konusunda müzakere ederken tedarikçilere karşı daha güçlü konumda olması, satın alma maliyetlerinde önemli ölçüde azalma sağlayabilmektedir (Götsch ve Albers, 2005: 282). Örneğin; Star İşbirliği, yakıtı ortak satın alarak 2011 yılında 27 milyon ABD Doları tasarruf etmiştir. 1995 yılında Delta, Singapore Airlines ve SwissAir'in plastik bardak gibi küçük kabin içi hizmet ürünlerini işbirliği kapsamında ortaklaşa satın alma kararı almıştır. Ancak küresel havayolu işbirlikleri kapsamında ortak satın almadaki amaç, sadece küçük parçaları satın almak değil, ayrıca uçak gibi büyük parçaları da satın almaktır. Uçakların ortak satın alınması, üye havayolu işletmeleri arasında sürekli tartışılan bir konu olmasına rağmen, bugüne kadar böyle bir uygulama her üç küresel işbirliği grubu tarafından da henüz gerçekleştirilememiştir. Çünkü bu derece büyük bir satın alım, üye havayolu işletmelerinin uçak içi konfigürasyon konusunda uzlaşmalarını, filo yapıları ve operasyonel prosedürlerini uyumlaştırmalarını gerektirmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004; Silva, 2012: 123-124). Ortak uçak satın

alımının gerçekleştirilmesi halinde havayolu işletmelerinin, işbirliklerinden önemli maliyet sinerjileri elde edeceği vurgulanmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinde elde edilen faaliyet sinerjileri: Küresel havayolu işbirliklerinin üye havayolu işletmeleri için en önemli faydası, küresel ölçekte bir uçuş ağına erişim sağlamasıdır. İkili havayolu düzenlemelerinin küresel pazarlara erişim önünde bir engel oluşturması, havayolu işletmelerinin kendi kaynakları ile küresel ölçekte uçuş ağlarını ve hizmetlerini büyütmelelerinin mümkün olmaması, havayolu işbirliklerini bu anlamda en önemli stratejik araç haline getirmektedir. Küresel havayolu işbirliklerine üye olarak havayolu işletmeleri, her bir üyenin işbirliğine getirdiği en önemli kaynak olan uçuş ağlarına erişmiş olmaktadır. Uçuş ağları ile birlikte pazarlama, kaynak ve faaliyetlerinin de üyeler arasında birleştirilmesi, yolculara önemli fayda ve fırsatların sunulması, havayolu işletmeleri için pazarlama sinerjilerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sinerjiler, istek ve ihtiyaçları küresel ölçekte seyahat edebilme yönünde değişen müşterilerin taleplerinin karşılanmasıyla elde edilmektedir.

Yolcular, dünyanın herhangi bir noktasından çok sayıda farklı şehre havayolu ile ulaşmaya çalışmaktadırlar. Yolcular ayrıca, doğrudan uçuş bağlantıları ve yüksek uçuş sıklığının yanı sıra, tek bir havayolu işletmesi ile kesintisiz bir hizmet almak istemektedirler (Fritz, 2005: 233). Küresel havayolu işbirliklerinin önemli bir bileşenini oluşturan kod paylaşım anlaşmaları, havayolu işletmelerinin yolcularına tek bir havayolu işletmesi ile seyahat ediyormuşçasına, kesintisiz havayolu hizmeti sunmanın en önemli araçlarından biridir. *Kod paylaşımı*; işbirliğine üye havayolu işletmelerinden biri gerçek anlamda uçuşu gerçekleştirirken, bir diğer üyenin aynı uçuşu kendi uçuş kodu altında pazarlamasını ve satışını yapabildiği, işbirliğine üye havayolu işletmelerinin uçuş ağlarını birleştirebildiği, bağlantılı seferler sunabildiği ya da aynı uçuş hattında ortaklaşa faaliyet gösterebildiği pazarlama anlaşmalarıdır (Oum, Park ve Zhang, 1996). Bu anlaşmalar ile işbirliğine üye işletmeler, uçuş ağlarına yeni varış noktaları ekleyerek, hem uçuş ağlarını büyütmede hem de fiziki anlamda bir uçuş gerçekleştirmedikleri için ek bir maliyete katlanmaksızın, verimlilik faydaları (efficiency benefit) elde etmektedirler (Daria, Green ve Bowman., 2013: 26). Havayolu işletmeleri kod paylaşımı anlaşması kapsamında; uçuşlar arasında bağlantılar gerçekleştirilen havalimanlarında uçuş tarifelerini ve faaliyetlerini koordine ederek, yolcuların bagaj, check-in gibi işlemlerini kolaylıkla gerçekleştirmektedir. Böylece, havalimanlarında yolcuların uçuşlar arasında uçak

değiştirmek için harcadıkları süreyi enküçüklemeleri, konforlu ve kesintisiz bir uçuş hizmeti almaları sağlanmaktadır. Kod paylaşım anlaşmalarının bir diğer faydası ise işbirliğine üye olan bir havayolu işletmesi, kendi uçuş tarifesi ile diğer üyelerin uçuş tarifeleri arasında koordinasyon sağlayarak, uçuş sıklıklarını arttırmaktadır (Iatrou ve Oretti, 2007: 71-72; Oum, Park ve Zhang, 1996: 188). İşbirliğinin düzeyi, kod paylaşım anlaşmasının bir üst seviyesine çıktığında, daha fazla alanda koordinasyon ve etkileşim gerçekleşeceğinden, söz konusu faydaların daha da artması beklenmektedir.

Daha üst düzey bir işbirliğinde, fiyatlama ve gelir yönetiminin de ortaklar arasında koordine edilmesi, pazarlama alanından elde edilecek maliyet ve gelir temelli sinerjilerinin artması sağlamaktadır. Küresel havayolu işbirliklerinde işbirliği derecesinin bir düzeyini oluşturan kod paylaşımı anlaşmaları ile diğer anlaşma düzeyleri, bütünleşme derecesi konulu başlık altında daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Küresel uçuş ağındaki genişlemenin havayolu işletmesine yansması artan yolcu sayısı olurken, bu etkiyi gerçek anlamda işler hale getiren küresel uçuş ağının *müşteri sadakat programları* ile desteklenmesidir. Küresel havayolu işbirlikleri bünyesinde havayolu işletmeleri aralarında, *sık uçan yolcu programlarını* bütünleştirerek yolcuların mil puanlarının bölünmesini engellemekte ve böylece daha fazla mil puan biriktirmelerine fırsat tanımaktadır. Mil puan biriktirme isteği, yolcuların çok sayıda noktaya uçuş gerçekleştiren bir havayolu işletmesini tercih etmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, sunulan online bağlantılı seferler² ile yolcuların işbirliğinin üyesi olan aynı havayolu işletmelerini tercih etme eğiliminde olması amaçlanır. Küresel ve geniş bir ağ yapısında sık uçan yolcu programlarının etkinliği de artmaktadır.

Sık uçan yolcu programlarında temel hedef, tam ücret ödeyen ve iş amaçlı seyahat eden yolcu sınıfından daha fazla pazar payı almaktır. Bu yolcular genel olarak bir havayolu işletmesinin toplam trafiğinin %20'sini temsil etmesine rağmen, işletmenin toplam gelirine katkısı yaklaşık %50 oranındadır. Sık uçan yolcu programları kapsamında

²Online bağlantılı sefer, aktarmalı olarak gerçekleştirilen bir uçuşa ait uçuş segmentlerinin (bacaklarının) aynı havayolu tarafından gerçekleştirilmesidir. Buna karşın, uçuş segmentlerinin farklı havayolu işletmesi tarafından gerçekleştirildiği bağlantılı uçuş, *interline bağlantılı sefer* olarak adlandırılmaktadır. Kod paylaşımı anlaşmaları havayolu işletmelerinin kendi uçuş kodlarını kullanmaya izin verdiği için, uçuşlar farklı havayolu işletmeleri ile gerçekleştiriliyor olmasına rağmen, tek bir havayolu ile gerçekleştiriliyor algısı oluşturulmaktadır. Sık uçan yolcu programları ile yolcuların her uçuşunda aynı havayolu işletmesini tercih etmesi, bu nedenle de aynı havayolu işletmeleri ile gerçekleştirilen bağlantılı uçuşları tercih etmesi yönünde teşvik edilmesi amaçlanır.

yüksek gelirli yolcuların işletmeye sadakat oranı arttıkça, işletmenin elde ettiği gelir daha büyük oranda artacaktır (Iatrou ve Oretti, 2007: 65).

Kod paylaşım anlaşmaları ve sık uçan yolcu programlarının yanı sıra küresel havayolu işbirliklerinde oluşabilecek pazarlama sinerjilerinin bir diğer kaynağı ise *markalaşma ve küresel ölçekte reklam* yapılmasıdır. Küresel bir havayolu işbirliği grubunun markası altında havayolu işletmeleri, küresel ölçekte markalarının tanıtımını ve reklamını yapmış olmaktadır. Reklamın en önemli faydası, kapsam ekonomileri şeklinde kendini göstermektedir. Bir havayolu işletmesine ait hatların tek tek reklamı ile büyük ve geniş bir ağı tamamının reklamı karşılaştırıldığında, ikincisi çok sayıda uçuş ağının reklamının bir kerede yapılmasını sağladığı için maliyet açısından daha avantajlıdır. Bununla birlikte bir havayolu işletmesinin, küresel havayolu işbirliği ile tek bir çatı altında yer alması, işletme tarafından verilen hizmetin belirli bir seviyeye yükseltilerek standartlaşmasını sağlamakta ve kaliteli bir hizmet sunuluyor algısını oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, küresel bir işbirliği üyeliği, küresel ölçekte bir hizmet kalitesinin onaylanması anlamına gelebilmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004). Yolcular üzerinde farkındalık, üye işletmelerin uçaklarının işbirliği logosu ile boyanması, havalimanlarında check-in kontuarlarına işbirliği logosunun yerleştirilmesi ve uçuş sırasında uçak içi anonslarda işbirliği adının anılması ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bununla birlikte, üye havayolu işletmeleri arasındaki ortak promosyonlar, havalimanı yolcu bekleme salonlarının ortaklaşa kullanımı gibi ortak pazarlama çabaları havayolu işletmelerine gelir ve maliyet avantajları şeklinde pazarlama sinerjileri olarak geri dönmektedir.

Pazarlama alanında elde edilen faaliyet sinerjileri, havayolu işletmelerinin yolcu sayısının ve dolayısıyla gelirlerinin artmasına katkıda bulunduğu için daha çok gelir temelli faaliyet sinerjilerinden oluştuğu söylenebilir. Diğer taraftan birleştirilen pazarlama kaynakları ve faaliyetleri, verimlilik etkisi ile maliyet sinerjilerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Uçuş faaliyetlerinde (üretim alanında) elde edilen faaliyet sinerjileri: Üretim alanında faaliyet sinerjileri, temel anlamda ölçek ve kapsam ekonomileri yoluyla elde edilen maliyet avantajlarıdır. Havayolu işbirlikleri ölçek ekonomileri, artan trafik yoğunluğu ve kapsam ekonomileri avantajından yararlanarak, havayolu işletmelerinin birim maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır (Oum, Park ve Zhang, 2000:13).

Ölçek ekonomileri bir işletmede toplam üretim miktarının artmasına bağlı olarak birim maliyetlerinin azalması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Singh ve Montgomery, 1987). Bir başka ifadeyle, işletme ölçek ekonomileri ürettiği zaman, kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanarak ortalama maliyet eğrisini düşürüyor anlamına gelmektedir (Lubatkin, 1983: 219). Birim maliyetlerin azalması ise çoğunlukla, sabit üretim maliyetlerinin artan üretim miktarına dağıtılması ile gerçekleşmektedir (Iatrou ve Oretti, 2007: 116).

Bir havayolu işletmesinin üretim miktarının artması, “ücret ödeyen yolcu sayısı x uçulan mesafe” eşitliğine ait değerinin artması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla uçulan şehir çiftinin artması, bir başka ifadeyle uçuş ağının büyümesi, uçuş sıklığının artması ve toplam uçuş mesafesinin artması bir havayolu işletmesinde üretim artışının kaynağını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar havayolu işletmelerinin aslında ölçek ekonomilerinden sanıldığı gibi yararlanamadıklarını göstermektedir. Büyük ölçekli havayolu işletmelerinin, küçük ölçekli havayolu işletmelerine oranla daha fazla üretim miktarı ile daha düşük birim maliyetlere sahip olması gerekirken, genellikle tam tersi bir şekilde yüksek birim maliyetlere sahip oldukları görülmüştür (Doganis, 2006:71). Kleymann ve Seristö (2004: 5), gerçek ölçek ekonomileri etkilerinin yalnızca büyüme sürecinde olan küçük ölçekli havayolu işletmelerinde (örneğin, uçak sayısını 2’den 20’ye çıkaran bir havayolu işletmesinde) gözlenebileceğini, uzun vadede önemli bir ölçek ekonomileri etkisinin havayolu işletmelerinde gözlenemeyeceğini ileri sürmektedir. Yazarlar böyle bir durumun başlıca nedeni olarak, havayolu işletmelerinin maliyet yapısını göstermektedir. Yakıt, iniş, seyrüsefer, yolcu hizmetleri, bakım ve uçucu ekip maliyetleri gibi uçuş faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak, artan değişken maliyetlerin toplam maliyetler içerisinde %50’den fazla yer kaplaması, sabit maliyetlerin artan üretim miktarına dağıtılması ile elde edilecek maliyet avantajlarının sınırlı düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca havayolu ürünün, hizmet olması sebebiyle yoğun işgücü gerektirmesi ve önceden büyük miktarlarda üretilip, depolayamama özelliği de yine ölçek ekonomilerinden tam anlamda yararlanılamamasında etkili olmaktadır (Kleymann ve Seristö, 2004: 6).

Buna karşılık havayolu işbirlikleri, trafik yoğunluğunu artırarak ve girdi fiyatlarında düşüş sağlayarak, üye havayolu işletmelerinin ölçek ekonomilerinden belirli ölçüde yararlanmalarına katkıda bulunmaktadır. Havayolu işbirliklerinde ölçek

ekonomileri, çok fazla ek maliyetlere katlanmadan uçuş ağının büyümesi ve sunulan hizmetlerin artmasına bağlı olarak gerçekleşebileceği gibi, uçuş ağı büyüklüğü sabit tutulduğunda, aynı miktarda yolcu trafiğinin daha düşük bir maliyetlerle üretilbildiği zaman da gerçekleşir (Oum, Park ve Zhang, 2000: 13; Tugores-Garcia, 2012: 45). Havayolu işbirlikleri kapsamında üye havayolu işletmeleri arasında havalimanı tesisleri ve yer personelinin paylaşılması, birlikte reklam faaliyetleri ve promosyonel kampanyalar, yakıt ve diğer ürün ya da malzemelerin ortaklaşa tedarik edilmesi, bilgisayar sistemleri ve yazılımların birlikte geliştirilmesi, bagaj transferleri ile yolcuların check-in işlemlerinin karşılıklı gerçekleştirilmesi ölçek ekonomileri ile sonuçlanabilmektedir. Eğer bu avantajlara ek olarak, uçuş ağının büyütülmesi ve ortakların karşılıklı birbirlerinin trafiğini beslemesi gerçekleştirilirse, oluşacak daha yüksek trafik yoğunluğundan dolayı ise yoğunluk ekonomileri elde edilmiş olunacaktır (Oum, Park ve Zhang, 2000: 13). Yoğunluk ekonomileri sabit bir uçuş ağı büyüklüğünde, yolcu trafiğinin artırılmasından kaynaklanan birim maliyet azalışı anlamına gelmektedir. Bu ekonomiler, havayolu işletmelerinin bazı durumlarda uçuş ağlarında önemli bir büyüme beklememelerine rağmen, yine de işbirliği yapma arzularını açıklamaktadır. Artan trafik yoğunluğunun uçak doluluk oranını arttırması, birim işletim maliyetleri daha düşük olan geniş gövdeli uçakların kullanımını olanaklı hale getirmesi, filo ve uçuş ekibinden daha verimli yararlanılmasını sağlaması, birim maliyetleri düşürerek yoğunluk ekonomilerinin temel kaynaklarını oluşturmaktadır (Tugores-Garcia, 2012: 46-47). Topla-dağıt uçuş ağ yapısında trafik akışlarının, belirli gruplar halinde toplanılması ve dağıtılması yoğunluk ekonomilerinden faydalanmanın en etkin yoludur. Topla dağıt uçuş ağ yapısı, büyük uçakların hem daha sık uçuş gerçekleştirilmesini hem de doluluk oranlarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Caves, Christensen ve Tretheway (1984: 175), trafikteki %1’lik artışın toplam maliyetlerde sadece %0,8’lik bir artışa neden olduğunu bulmuştur (Fritz, 2005: 230).

Son olarak kapsam ekonomileri, birden fazla ürünün ayrı ayrı üretilmesi yerine ortak kaynaklarla birlikte üretilerek, daha az maliyetlerin ortaya çıkması durumunu ifade etmektedir. Birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili ürünlerin (Kleymann ve Seristö, 2004: 8) üretilmesinde, işletmenin var olan kaynaklarının ortaklaşa kullanımı, verimlilik faydaları (efficiency benefit) üretilmesini sağlayabilir. İşbirlikleri yoluyla kapsam ekonomiler üretilmesi, uçuş ağının büyüklüğü ve yapısı ile ilişkili olarak

gerçekleşmektedir. Bundan dolayı kapsam ekonomilerine “ağ ekonomileri” de denmektedir. Uçuş ağı içerisinde her bir şehir çifti pazarı (“başlangıç noktası-varış noktası” kombinasyonu), havayolu işletmesi çıktısının üretildiği yerdir (Bissessur, 1996). Küresel havayolu işbirlikleri, topla dağıt uçuş ağ yapısının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, uçuş yapılabilecek şehir çifti sayısının önemli ölçüde artmasını sağlamaktadır. Birer ürün olarak kabul edebileceğimiz şehir çifti sayısının artmasının yanı sıra, her bir şehir çiftinde uçuş hizmetinin ortak kaynaklarla üretilmesi, kapsam ekonomilerinin oluşması ile sonuçlanabilmektedir. Havayolu işletmesinin sahip olduğu havalimanı donanımı ve insan kaynağı, eklenen her yeni şehir çifti pazarında uçuş hizmetinin üretilmesi için kullanılarak, söz konusu kaynakların maliyeti daha fazla üretim miktarı üzerine yayılmış olmaktadır. İşbirliği bünyesinde işbirliğine üye işletmeler sahip oldukları uçuş ağlarını birbirine bağlayarak, yeni şehir çifti pazarları için bağlantılı hizmet sundukları ve pazarlama maliyetlerini paylaştıkları zaman kapsam ekonomilerinden yararlanma fırsatı doğmuş olur (Evans, 2001: 237). Yolcuların ayrı ayrı uçak ve diğer kaynakların kullanılarak taşınması ile karşılaştırıldığında; topla dağıt uçuş ağ yapıları, yolcuları grup oluşturacak şekilde merkezi havalimanında birleştirerek, yolcuların daha verimli taşınması sağlandığından, kapsam ekonomilerinin üretilmesinde en önemli sistem aracıdır (Hanlon, 2007: 77).

2.3.2.2.2. Pazar gücü sinerjileri

Pazar gücü, bir işletmenin pazardaki rekabeti azaltabilme ve böylelikle pazardaki fiyatları, ürün miktarlarını ve ürün niteliğini etkileyebilme gücü anlamına gelmektedir (Knoll, 2008; Singh ve Montgomery, 1987: 379). Bazı durumlarda işbirliğini kuran işletmeler, verimli oldukları için değil, birlikteliğin getirdiği bir güçten yararlandıkları için başarılı olurlar (Hill, 1985’ten aktaran Martin ve Eisenhardt, 2001). Bu güç; işbirliğine üye işletmelerin, rekabet karşıtı stratejiler kullanarak yüksek fiyatlar uygulamasına olanak tanımaktadır (Martin ve Eisenhardt, 2001:2). Lubatkin (1983: 219)’e göre pazar gücü sinerjileri, işletmenin temel olarak büyüklük yoluyla elde ettiği pazar gücünü kullanarak “fiyatları dikte etme” yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Monopol ekonomiler ve monopson ekonomiler olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebilmektedir. Monopol ekonomiler, bir işletmenin, alıcıları yüksek fiyatlara razı olmaya; monopson ekonomiler ise tedarikçileri, düşük fiyatlara razı olmaya zorlama

yeteneğinden gelmektedir. İşletme girdilerinin fiziksel dönüşümündeki verimliliklerden kaynaklanan faaliyet sinerjilerinin aksine pazar gücü sinerjileri, *gelirin güçsüzden güçlüye transferini* temsil etmektedir. Dolayısıyla pazar gücü, işletmelerin ekonomik getiri kaynaklarını korumak için kullandıkları stratejik bir araçtır ve nihayetinde işletmelerin, normalin üstünde kazançlar elde etmeleri ile sonuçlanmaktadır (Bissessur, 1996: 230; Singh ve Montgomery, 1987).

Havayolu işletmeciliği bağlamında pazar gücü, bir havayolu işletmesinin potansiyel rakiplerinin pazara girişini engelleyebilme ya da pazarda var olan rakiplerinin rekabetçi yeteneğini azaltabilme şeklinde belirli bir hatta ya da belirli bir havalimanında oluşmaktadır (Bissessur, 1996: 230). Bu havalimanları, yoğunlukla havayolu işletmelerinin uçuş operasyonlarına üs olarak belirledikleri merkezi havalimanları olmaktadır. Artan pazar payları ve uygulanan yüksek fiyatlar, söz konusu pazarlarda havayolu işletmesinin pazar gücünün göstergeleri olup (Bissessur, 1996: 232), işletmenin gelirlerine katkı yapan pazar gücü sinerjilerinin kaynaklarını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar havayolu işletmelerinin işbirliği yaptıkları hatlarda pazar paylarını artırdıklarını göstermektedir. Örneğin, Park ve Cho (1997), 1986-1993 yılları arasında kod paylaşımı anlaşması yapan 56 havayolu işletmesi üzerinde yaptıkları bir çalışmada, işbirliğine üye işletmelerin işbirliği kapsamındaki hatlarda, pazar paylarını artırdıklarını göstermektedir. İşbirlikleri yoluyla elde edilen ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomileri faydaları, işbirliği yapan havayolu işletmelerini avantajlı duruma getirmektedir. Bu avantaj, işletmelerin kendi merkezi havalimanlarında ve bu havalimanlarından, çevre havalimanlarına olan uçuş hatlarında, rakiplerine karşı güçlü olarak hâkimiyet elde etmelerini sağlamaktadır (Iatrou ve Oretti, 2007: 131).

Küresel bir havayolu işbirliği üyeliği ile pazar gücü elde edilmesi, önemli ölçüde topla dağıt uçuş ağ yapısının sunduğu faydalar sayesinde gerçekleşmektedir. Topla dağıt sisteminde faaliyet gösteren küresel bir havayolu işletmesi, işbirliği anlaşmaları ile işbirliğine üye işletmelerin uçuş hatlarını da kendi ağ sistemine ekleyerek, uçuş ağını etkin ve verimli bir şekilde büyütebilmektedir. Topla dağıt sisteminin merkezindeki havalimanlarından çok sayıda noktaya uçuş düzenleyen bir havayolu işletmesi, bu havalimanlarındaki en yüksek havalimanı slot³ sayısına da sahip olmaktadır. Havalimanı

³ Slot, koordine edilen bir havalimanında belirli bir gün ve saatte iniş veya kalkış amacıyla havalimanı alt yapısının tamamını kullanmak üzere koordinatörlük tarafından verilen izin olarak tanımlanmaktadır.

slotları, işletmeye pazar gücünü getiren temel stratejik kaynaklardan birisidir. Slotların, bir başka ifadeyle uçağın kalkış ya da varışının planlanması için mevcut zaman aralığının yetersizliği, özellikle kapasite kısıtlı olan havalimanlarında önemli ölçüde pazara giriş engeli oluşturabilecek bir durumdur (Tugores-Garcia, 2012: 54). Bu durum, trafik yoğunluğunun fazla olmasından dolayı özellikle merkezi havalimanlarında ortaya çıkmaktadır (Shaw, 2007: 78-79). Dolayısıyla havalimanını kendi topla-dağıt sisteminin merkezi olarak kullanan havayolu işletmesi, sahip olduğu slotların etkisi ile güçlü bir pazar pozisyonu elde etmektedir. Slot bulma zorluğunun kendisi, pazara yeni girmek isteyen havayolu işletmeleri için pazara giriş engeli oluştururken, slotların yoğunluğunu elinde tutan havayolu işletmesi de hakim durumunu kötüye kullanarak, pazara girişleri engelleyebilir. Çünkü, her ne kadar yeni işletmelerin pazara girişinin önünü açmak için belirli düzenlemeler bulunsa da, havalimanı otoritelerinin slotları güçlü olan havayolu işletmesine verme eğiliminde olması ve slot tahsisinde bu işletmelerin sözünün geçmesi, hakim durumun kötüye kullanılmasının önünü açmaktadır. Diğer taraftan, slotların saatleri de önem taşımaktadır. Sonuç olarak, yolcuların istek ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanmasında ve havayolu işletmesi tercihinde önemli olan uygun uçuş saatlerini içeren slotların temininde, yine hakim havayolu işletmesi avantajlı olmaktadır. Tarihi haklar uygulaması ile bir havayolu işletmesi, bir sene boyunca uçuş gerçekleştirdiği saatleri bir sonraki sene de korumaktadır. Bu nedenle, talebi yüksek ve getirisi fazla olan uçuş saatlerinin, pazara yeni girecek işletmelere verilme ihtimali oldukça düşüktür. Merkezi havalimanına hakim havayolu işletmeleri (ve bağlı ortaklıklarının bulunduğu bölgesel havayolu işletmeleri), 2010 yılında dünyanın en büyük 20 havalimanındaki uçuşun %40'ını kontrol etmiştir (Tugores-Garcia, 2012: 54). Bu anlamda merkezi havalimanının konumları ve slotları, havayolu işletmelerinin küresel işbirliğine getirecekleri temel kaynaklardan en önemlileridir. İşbirliğine üye olan havayolu işletmesi, işbirlikleri sayesinde bir anlamda birbirlerinin merkezi havalimanlarına ve bu havalimanlarından olan uçuş haklarına erişmiş olmaktadırlar. Örneğin, Air France Havayollarının merkezi havalimanı olan Paris Charles De Gaulle (CDG) Havalimanı'nda uçuş sıklığının %50'sinin bu işletmede olması, işletmenin SkyTeam küresel işbirliği grubunda bulunan işletmelerin, geniş bir Avrupa uçuş ağına erişmesini sağlamaktadır. İşbirliği yapmayıp sadece kendi topla dağıt uçuş ağ yapısı üzerinde hizmet sunmak isteyen bir havayolu işletmesi, merkezi havalimanında düşük

yolcu yoğunluğundan dolayı karşılaşabileceği negatif ekonomiler nedeniyle zor durumda kalabilmektedir (Tugores-Garcia, 2012: 54). Merkezi havalimanlarını, üs havalimanı olarak kullanan havayolu işletmesinin yer aldığı işbirliğine üye olan havayolu işletmeleri, söz konusu havalimanındaki toplam slotların %60-70'ini etkin bir şekilde kontrol edebileceği belirtilmektedir. Amsterdam Schiphol Havalimanı'nda KLM ve işbirliğine üye havayolu işletmeleri tarifeli slotların %70'ten fazlasını kontrol etmektedir (Doganis, 2001). İşbirlikleri yoluyla elde edilen topla dağıt uçuş ağ yapısının üstünlükleri, işbirliği dışında kalan işletmelerin bu işletmelerle aynı pazarlarda rekabetini güçleştirmektedir. İşbirliği üyeleri, azalan rekabetin sonucunda pazar gücü elde etmektedir.

İşbirliği yoluyla pazar gücü, çoğunlukla doğrudan uçuşların gerçekleştiği iki merkezi havalimanı arasında oluşmaktadır. İşbirliği yapan havayolu işletmeleri, merkezi havalimanlarını birbirine bağlayarak iki farklı topla dağıt uçuş ağ yapısını bütünleştirmektedir. Böylece, bu noktalardan sağladıkları bağlantılarla, bu noktaların ötesinde çok sayıda çevre havalimanına (spoke airport) kod paylaşım anlaşmaları kapsamında uçuş gerçekleştirmektedir. İşbirliği yapan havayolu işletmelerinin iki merkezi havalimanı arasındaki uçuşlarda baskın olması, potansiyel rakip havayolu işletmelerinin bu hatlarda hizmet verme isteklerinden caymalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan merkezi havalimanlarından, çevre havalimanlarına olan uçuş hatları için yapılan ileri ve öte nokta kod paylaşım anlaşmalarının, ikili anlaşmalardaki düzenlemeler ve ülkelerdeki havacılık otoritesinin yasal kısıtlamaları nedeniyle işbirliğine üye yabancı havayolu işletmelerinin doğrudan uçuş faaliyeti düzenleyemediği hatlar olması sebebiyle, bu hatlardaki rekabeti daha az kısıtladığı düşünülmektedir (Özyön-Göker, 2013: 74).

Merkezi havalimanlarına hakim olan işletmeler, havalimanlarında elverişli kapı ve tesis konumlarını elinde bulunduran, tarife uyumlaştırma çabalarıyla, işbirliği yaptığı üye havayolu işletmelerinin uçuşlarına en uygun şekilde bağlantılar sunabilen havayolu işletmeleridir (Kleymann ve Seristö, 2004: 39). İşbirliğine üye havayolu işletmeleri; havayolu hizmeti sunumu için gerekli çıkış kapıları (gates), yolcu hizmetlerinde kullanılan tesisleri, bagaj işlemlerinin yapıldığı tesisleri, yakıt alımı, uçak bakımı, uçak temizliği, ikram hizmetleri gibi havalimanı hizmetlerini, bilgisayarlı rezervasyon sistemlerini, seyahat acenteleri hizmetlerini ve sık uçan yolcu programlarını, işbirlikleri sayesinde ortaklaşa hakim (dominate) bir şekilde kontrol edebilmektedir. Söz konusu faaliyetleri kontrol edebilmenin vermiş olduğu güçlü pozisyon, pazardaki rekabeti

kısıtlama yönünde kullanabilme fırsat sağlanmaktadır (Iartou ve Oretti, 2007: 131). Geniş bir topla dağıt uçuş ağ yapısı, özellikle sık uçan yolcu programlarının etkin bir şekilde kullanımına ve uçuş sıklığının artırılmasına imkân vermesi, yolcuların işbirliğine üye havayolu işletmesini tercih etmesini sağlamaktadır.

Havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirlikleri kendi aralarında yaşanan ya da yaşanabilecek rekabeti de azaltma anlamına gelmektedir. Rakiple işbirliği yaparak, onu işbirliği koşullarında ortağa dönüştürmek başlı başına bir işletme stratejisidir. Doz ve Hamel (1998)'in "co-option" terimi ile ifade ettiği düşmanları arkadaşla dönüştürme stratejisi, geçmişte ve günümüzde birçok işbirliği için bir motivasyon kaynağı olmuştur. US Air'in yöneticisi işbirliklerinin; işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasındaki rekabeti durdurmak ve diğer rakiplere karşı ortak mücadele etmek şeklinde iki temel amaca hizmet ettiğini ifade etmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004: 23, 39). Ancak işbirliğine üye işletmeler arasında rekabetin gerçek anlamda kalkması, aralarındaki bütünleşme derecesine ve kaynaklarının birbirini tamamlıyor olup olmamasına önemli ölçüde bağlıdır. Bu nedenle, küresel havayolu işbirliklerine üye havayolu işletmelerinin aralarında *kod paylaşım anlaşmaları* seviyesinde rekabet etmeye devam ettikleri, buna karşın *ortak girişim anlaşmaları* seviyesinde çok daha işbirlikçi hareket ettikleri düşünülmektedir.

2.3.2.2.3. Finansal sinerjiler

Finansal sinerjiler, sermayeye bağlı oluşabilecek maliyet riskinin çeşitlendirilmesinden ve işbirliği yapmanın avantajlarıyla işletmenin iflası gibi risklere karşı kendisini korumaya almasından kaynaklanan sinerjilerdir. Finansal sinerjiler, sermaye maliyetlerinin azalmasına ve işletmenin finansal esnekliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Lubatkin, 1983; Chatterjee, 1986; Seth, 1990; Larsson ve Finkelstein, 1999; Knoll, 2008). Finansal sinerjinin kaynaklarını, iflas riskini azaltma (co-insurance), riski dağıtma ya da çeşitlendirme, kaldıraç etkisi (leverage), fiyat-kazanç oranı (Carlson, 2002: 27), vergi avantajı, borçlanma kapasitesindeki artış ve bundan dolayı işletme değerindeki artış ve nakit fazlası kaynakların daha iyi kullanımı (Damodaran, 2005: 20) oluşturmaktadır. Söz konusu kaynaklardan doğabilecek finansal sinerjiler ya daha yüksek nakit akışları ya daha düşük sermaye maliyeti (indirim oranı) ya da her ikisi şeklinde gerçekleşebilir (Damodaran, 2005: 5).

Stratejik işbirlikleri finansal riskten korunmak için en iyi mekanizmalardır (Porter ve Fuller, 1986). Küresel havayolu işbirlikleri, büyük ve geniş bir coğrafi uçuş ağına erişilmesine olanak sağlayarak, üye havayolu işletmeleri için risk çeşitlendirme ekonomileri sunmaktadır (Fritz, 2005: 237). Çeşitlendirme ekonomileri; bir işletmenin risk özelliklerine oranla işletme performansını iyileştirmesiyle ya da bir işletmenin performansına oranla risk özelliklerini düşürmesiyle gerçekleşmektedir. En olası çeşitlendirme, kazançlarla ilgili negatif bir korelasyonu bulunan varlıkların tutarlılık portföyü ile gerçekleştirilebilir. Bir başka ifadeyle çeşitlendirme ekonomileri, eğer bir varlıktan elde edilen kazançlar düşerse, bir başka varlıktan elde edilen kazançlar yükselecektir mantığına dayanmaktadır (Lubatkin, 1983: 219). Bu bakış açısıyla, küresel havayolu işbirliklerinde her bir şehir çifti ya da uçuş segmenti (bacağı) işletmeye ait bir kaynak olarak kabul edilebilir. İşbirliğine üye havayolu işletmesi mevcut uçuş ağına, yeni bir uçuş noktası eklediğinde aynı endüstri içinde coğrafi olarak çeşitlendirilmiş bir kaynak portföyüne sahip olmaktadır. Uçuş ağına eklenen her bir şehir çifti ya da uçuş segmenti, havayolu işletmesi için yeni ve farklı gelir kaynakları anlamına gelmektedir. Havayolu taşımacılığında talep, büyük ölçüde bölgesel ekonomik koşullar veya turizm gibi hizmet sektörüne bağlıdır. Bölgesel talep, bulaşıcı hastalık (örneğin, kuş grip), terör veya ekonomik krizler gibi olağanüstü risk faktörlerinden etkilenmektedir. Bu yüzden, havayolu işletmeleri bağlamında hizmet sunulan coğrafyanın çeşitlendirilmesi, karşılaşılabilecek riskleri azaltacağı için önemlidir. Hizmet sunulan coğrafyanın çeşitlendirilmesiyle, bir bölgesel pazarda oluşabilecek olumsuz koşulların sonuçları, diğer bölgesel pazarlardan elde edilebilecek daha iyi sonuçlar ile dengelenebilmektedir. Havayolu işletmeleri, kendi ülke pazarlarında yaşayabileceği olumsuz etkileri, üye olduğu havayolu işbirlikleri sayesinde oluşturulan dış pazarlarla kapatmak istemesi, en belirgin çeşitlendirme ekonomisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, havayolu işletmeleri kendi ülke ekonomilerinden bağımsız bir yolcu talebi kaynağı oluşturabilirlerse, ülkelerinde yaşanabilecek olası bir krizden en az oranda etkilenme ve krizden çıkma olanağı elde etmiş olurlar (Evans, 2001; Fritz, 2005: 237-238; Tugores-Garcia, 2012: 52). Coğrafi çeşitlendirmenin yanı sıra küresel dağıtım (satış) sistemleri, bilgi teknolojileri, terminal ve yolcu bekleme salonları gibi geliştirilmesi ve inşası yüksek finansal kaynaklar gerektiren yatırımların küresel işbirliği üyeleri ile ortaklaşa gerçekleştirilmesi hem

finansman sağlama hem de yatırımın riskini paylaşma anlamında finansal sinerjiler üretilmesini sağlamaktadır (Evans, 2001).

2.3.2.2.4. Yönetim sinerjileri

İşbirliklerinin, gelir ve maliyet faydaları şeklinde somut faydalarının yanı sıra bu faydalar kadar eşit öneme sahip ancak daha az ölçülebilir nitelikte olan öğrenme ve uzmanlaşma faydaları da olmaktadır (Iatrou ve Oretti, 2007: 134). Yönetim sinerjileri; stratejik, örgütsel ve faaliyete dönük problemlerin çözümündeki yönetsel yeteneklerin, işbirliğine üye işletmeler arasında transferi sonucu ortaya çıkan sinerjilerdir. Yönetim sinerjileri, yönetime ilişkin kabiliyet, bilginin işletmeler arasında paylaşılması ve tamamlayıcı yetenekler kullanılarak elde edilmektedir (Lorsch ve Allen, 1973; Harrison vd., 1991; Larsson ve Finkelstein, 1999).

İşbirliği; üyelerine, işletmelerin aralarındaki iletişim ve etkileşimine bağlı olarak üç farklı düzeyde yönetim sinerjileri elde etmesine fırsat vermektedir (Iatrou ve Oretti, 2007: 135; Knoll, 2008: 52).

- İşbirliği görevlerine ilişkin ayrıntılı bilginin yer aldığı ve uzmanların birbirleri ile iletişime geçebildikleri *operasyonel ya da işlevsel düzeyde*,
- İşbirliğinin değer oluşturma mantığının yöneticiler arasında paylaşılması ve anlaşılmasını kolaylaştıran, operasyonel problemlerin daha geniş stratejik bir bağlama dönüştürüldüğü ve üyelerin rekabetçi pozisyonlarını geliştirmelerine yönelik öğrenmenin gerçekleştiği stratejik düzeyde,
- Operasyonel işlerde yer alan insan kaynağını işlevsel ve stratejik konularda bir araya getirmeyi sağlayan orta-yönetim düzeyinde,

sinerjilerin ortaya çıkarılmasına olanak sağlayacak şekilde işbirliği üyeleri arasında köprüler kurmaktadır. Küresel havayolu işbirliklerinin etkin yönetimi için yapılan çok sayıda ve farklı yönetim seviyelerindeki toplantılar, hem üst düzey hem işlevsel birimlerin başındaki yöneticilerin hem de uzmanların birbirlerinden hem yönetsel hem pratik tecrübelerini öğrenmeleri için büyük fırsatlar sunmaktadır. Örneğin; havayolu kazalarını önleme teknikleri, yakıt tasarrufları için yeni geliştirilen prosedürler, çevresel maliyetleri azaltma yöntemleri gibi konularda bilgi paylaşımlarında bulunabilmektedirler (Silva, 2012: 118).

Küresel bir havayolu işbirliğinde öğrenmenin iki temel kaynağı vardır (Tugores-Garcia, 2012: 56). Birincisi, havayolu işletmesinin işbirliği grubuna üye olma sürecinde üyenin operasyonel faaliyetlerini, altyapılarını ve yönetsel süreçlerini işbirliğinin standartlarına uyumlaştırma çabaları sırasında gerçekleşen öğrenmedir. Bir havayolu işletmesinin küresel bir işbirliği grubuna tam anlamda üye olabilmesi için aylar ve belki de yıllar sürecek bir zaman diliminde, birçok alanda faaliyetlerini, süreçlerini ve kaynaklarını diğer grup üyeleri ile uyumlu hale getirmek durumundadır. Yolculara, üye olunan işbirliğinin avantaj ve imkânlarının sunulabilmesi için bilgi teknolojileri, yolcu hizmetleri, yolcu sadakat programları, emniyet uygulamaları gibi birçok alanda uyumlaştırma faaliyetleri gereklidir (Iatrou ve Oretti, 2007). Buradaki öğrenme, iki yönlü bir uyumlaştırma ve öğrenmeden ziyade, çok sayıda havayolu işletmesinin birbirinde öğrenmesi şeklindedir. Küresel havayolu işbirliğinde öğrenmenin ikinci temel kaynağını ise, gününbirlik işbirliği faaliyetleri oluşturmaktadır. Uçuş hizmetinin üretilmesine yönelik, birlikte gerçekleştirilen faaliyetler sırasında işletmeler birbirlerinin teknik ve operasyonel yetenekleri ile ilgili en iyi uygulamalarını (best practices) öğrenme fırsatı elde etmiş olmaktadır.

Havayolu taşımacılığında üretilen havayolu hizmeti, aslında önemli derecede işletmeye özel teknolojik know-how içermeyen, yüksek düzeyde standartlaştırılmış süreçlerin bir ürünü olması sebebiyle her bir havayolu işletmesinin öz yetenekleri ve varlıkları olduğu kadar, işletme için en kritik öneme sahip ve hassas bilgi, müşterilerinin davranışlarını, isteklerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini anlama ile ilişkili bilgidir. Böylesine önemli bir bilgi için küresel havayolu işbirlikleri geniş bir veri tabanı oluşturulmasını sağlayabilir. Her bir havayolu işletmesinin kendi bölgesine ait müşteri profiline ilişkin bilgileri ve kendi pazarlarındaki uzmanlığı, havayolu işbirliği bünyesinde tüm üyeler arasında paylaşılabılır ve birleştirilebilir. Böylelikle, çok fazla ekstra maliyetlere katlanmadan bu veri tabanından yararlanılarak, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında daha doğru kararlar alınabilir (Iatrou ve Oretti, 2007: 134). Ancak havayolu işletmelerinin kendi ülkelerini temsil eden milliyetçi kimlikleri ve ulusal simgeleri, işbirlikleri yoluyla öğrenmenin önünde bir engel oluşturmaktadır. Havayolu taşımacılığının bu yönü, ulusal çıkar endişeleri nedeniyle havayolu işletmelerinin kendilerine özgü varlık ve kabiliyetlerinin paylaşılmasının sınırlı düzeyde kalmasına neden olmaktadır (Kleymann ve Seristö, 2004: 42). Dolayısıyla yönetim sinerjilerinin tam

anlamıyla ortaya çıkarılması için işbirliğine üye işletmeler arasında bir güven oluşmasının, yüksek düzeyde iletişimin, etkileşimin ve birbirlerine karşı açık olmalarının son derece önemli olduğu söylenebilir.

2.3.3. İşbirliği kapsamında kaynakların düzenlenmesi

İşbirlikleri kapsamında işletmeler, işbirliğine getirdikleri kaynakların tamamından yararlanmak üzere bir araya gelmektedir. İşbirliği bünyesinde kaynak etkileşimleri temel anlamda sinerjileri doğurmakta ve bu sinerjiler işbirliği yapmanın gerekçelerini oluşturmaktadır. Kaynakların işbirliğine getirilmesi yeterli olmamakta, bu kaynakların işbirliği içerisinde sinerjiler oluşturacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu noktada kaynakların birbiriyle *ilişkili* olması ve kaynakların birbirini *tamamlıyor* olması şeklinde iki farklı kavram karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram (ilişkililik ve tamamlayıcılık) alanyazında belli bir tartışmanın iki tarafını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimde araştırma akımlarından birisi, işletmeler arasında uyum ve kaynak ilişkililiğini, birleşme ve satın almaların başarısında belirleyici faktör olarak görmektedir (Haspeslagh ve Jemison, 1991; Lubatkin, 1983; Salter ve Weinhold, 1979; Seth, 1990; Shelton, 1988). Kaynak ilişkililiği, temel anlamda işletmeler arasında benzer faaliyetleri ve paylaşılan kaynakların varlığını ifade etmektedir (Davis ve Thomas, 1993). Bu çalışmaların temel iddiası, “birleşen işletmelerin kaynaklarının ilişkili olması, işletmelerin performansını artırır” şeklindedir. İlişkililik kavramı, birleşen işletmelerin; dağıtım kanalları, ürün/hedef pazarları, kullandıkları üretim teknolojileri ya da yararlandıkları bilimsel araştırmalar (Rumelt, 1974; Singh ve Montgomery, 1987), yönetim tarzları (Chatterjee vd., 1992; Datta, 1991), faaliyetleri ve müşterileri (Zaheer, Castaner ve Souder, 2013) açısından benzer olmaları anlamında kullanılmıştır. Lubatkin (1987: 40)’e göre birleşme ve satın almalar konu olan işletmeler arasındaki stratejik uyum, sinerjinin kaynağını oluşturmaktadır. Stratejik uyum, iki işletmenin rekabetçi güçlü yönleri ve pazar büyüme oranları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Satın alınan ve satın alan işletmeler arasındaki stratejik uyum ne kadar yüksek ve işletmelerin içinde bulundukları pazar çevresi ne kadar benzer olursa, birleşmeden alacakları performans da o kadar iyi olacaktır. Benzer şekilde Capron, Mitchell ve Swaminathan (2001), hedef pazarlar açısından yüksek derecede ilişkili olan işletmelerin sinerji gerçekleştirme potansiyellerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Bauer ve Matzler (2014: 271) ise, stratejik

uyum kavramını “yönetim tarzlarında, örgütsel kültürlerinde ve idari süreçlerindeki benzerlikleri paylaşan ilişkili işletmeler” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan benzer olan işletmelerin, bir araya gelen kaynak ve kabiliyetlerinden daha önemli faydalar elde etmeleri beklenmektedir. Shelton (1988: 281-282), satın almaların ilişkili olması için (1) benzer profilde müşterilere hizmet verilmesi, (2) benzer ürünler satılması, (3) benzer üretim teknolojilerinin kullanılması, (4) benzer amaçlar güdülmesi kriterlerinden en az üçünün sağlanıyor olması gerektiğini ifade etmektedir. İşletmelerin bu kriterler yönünden benzer olması aralarındaki stratejik uyumu ifade etmektedir. Her biri farklı varlık kombinasyonlarını ve bu yüzden değer üretilmesi için farklı fırsatları temsil etmektedir. Homburg ve Bucerius (2006: 349), benzerlik ve ilişkililik alanyazının desteklediği teze rağmen, hedef pazarlar gibi dışsal ilişkililik etkilerini araştıran çalışmalara ait bulguların tutarlı olmadığını, bazı çalışmaların (Davis ve Thomas, 1993; Shelton, 1988) düşük ilişkililik olması durumunda da önemli sinerji potansiyeli oluşabileceğini gösterdiğini belirtmektedir. Diğer taraftan, yönetim tarzları gibi içsel ilişkililik etkilerini araştıran çalışmaların daha tutarlı bulgular ortaya koyduklarını öne sürmektedir.

Benzerliklerin değer oluşturduğu fikrine karşılık bir diğer tartışma akımı, işletme birleşmelerinin başarısında tamamlayıcı farklılıkların daha önemli olduğunu öne sürmektedir (Harrison vd., 1991; Kim ve Finkelstein, 2009; Larsson ve Finkelstein, 1999; Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005). İlişkililiğe dair geleneksel kavramsallaştırmalar, değer zinciri boyunca var olabilecek tamamlayıcı sinerji kaynaklarını tam anlamıyla ortaya çıkaramamaktadır. Bu nedenle, birleşme ve satın almalarda sinerjiler benzer faaliyetlerden elde edilen “benzerlik ekonomileri”ne ek olarak farklı, ancak birbirini tamamlayan faaliyetlerin birleştirilmesinden kaynaklanan “uygunluk ekonomileri” ile elde edilmektedir (Larsson ve Finkelstein, 1999: 5-6). Çünkü tamamlayıcı kaynaklar, kaynaklara dayalı bakış açısıyla, değer oluşturacak yeni kaynak düzenlemelerinin oluşturulması için çok sayıda fırsat sunabilmektedir (Kim ve Finkelstein, 2009: 618). Harrison vd. (1991:177; 2001: 680), benzerlikler yerine farklı ürünlerin, pazara erişim ya da know-how gibi bir diğerini tamamlayan kaynakların, birleşme, satın alma ve işbirliklerinde asıl başarı faktörlerini oluşturarak, eşsiz ve değerli sinerjilerin ortaya çıkmasını sağladığını iddia etmektedir. Tamamlayıcı kaynaklar, birbirleriyle aynı kaynaklar değildir. Ancak birbirlerine bağımlı olan ve karşılıklı birbirlerini destekleyen farklı kaynaklardır (Harrison vd., 2001: 680; Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005: 100). Bu

durumda, tamamlayıcı kaynakların değer oluşturma mekanizması, benzer kaynakların değer oluşturma mekanizmasından farklı olduğu söylenebilir. Benzerlik, ölçek ve kapsam ekonomileri ile oluşturulan, verimlilik temelli sinerjilerin bir kaynağı olarak görülmektedir (Bauer ve Matzler, 2014: 272). Benzerlik gösteren işletmeler bir araya geldiklerinde birbirinin benzeri olan kaynakların oluşturduğu fazlalığı azaltarak, verimlilik elde edebilmektedirler (Wang ve Zajac, 2007: 1294). Diğer taraftan tamamlayıcılık, işletmelere hem verimlilik sinerjileri hem de karşılıklı birbirini destekleyen farklılıkların oluşturduğu değer, bir başka ifade ile gelir temelli sinerjiler sağlamaktadır (Bauer ve Matzler, 2014: 272). Tamamlayıcı kaynaklar, kapsam ekonomileri yoluyla maliyet avantajlarının yanı sıra yeni kaynakların ve yeni yeteneklerin geliştirilmesini olanaklı kılmaktadır. Böylelikle benzer kaynaklar ile var olan rekabet avantajı ortaya çıkarılabilirken, tamamlayıcı kaynak kombinasyonu ile yeni rekabet avantajlarının ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002: 430). Bundan dolayı tamamlayıcı kaynakların, benzer kaynaklar ile elde edilebilecek sinerjileri kapsamasının yanı sıra benzer kaynakların sunamayacağı artı sinerjileri de ortaya çıkarma potansiyelinin bulunduğu ve görece daha önemli bir sinerji kaynağı olduğu ifade edilebilir.

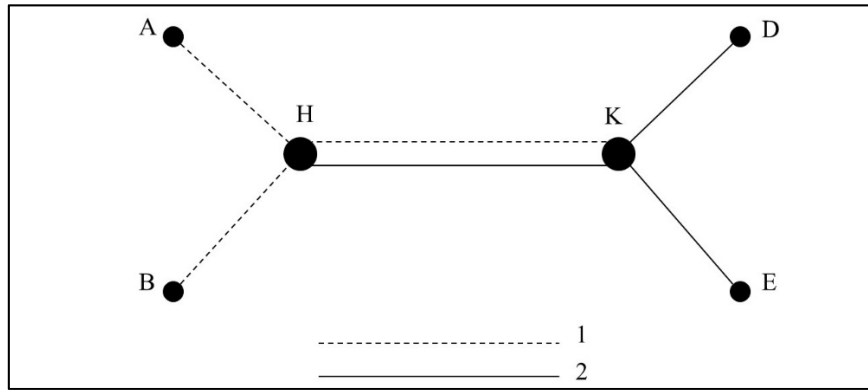
Tamamlayıcılık, birleşen ya da işbirliği yapan işletmelerin ürünleri, teknolojileri, pazarları gibi birçok boyutta gerçekleşebilir. Ancak bir boyuttaki tamamlayıcılık, aynı boyutun içinde bir üst düzey sınıflandırmadaki benzerliği dışarıda bırakması söz konusu değildir. Örneğin, otomobil üreten bir işletme ile kamyon üreten bir işletme ürün açısından birbirlerini iyi tamamlıyor olabilir. Buna karşılık, bir üst düzey sınıflandırmada her ikisi de taşıt üreticisi olarak benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, tamamlayıcılık kavramının işlevselleştirilmesinin analiz düzeyine dikkat edilmesini gerektirmektedir (Wang ve Zajac, 2007: 1293).

2.3.4. Havayolu işbirliklerinde tamamlayıcı ve paralel ağların etkileri

Ağ üzerinde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için “uçuş ağı”, işbirlikleri kapsamında elde edilen sinerjilerin analizinde merkezi bir rol oynamaktadır (Goedeking, 2010: 106). Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre (geniş bir kaynak tanımlaması kapsamında) işletme kaynaklarından biri olan *pazarlara erişim* (Ireland, Hitt ve Vaidyanath, 2002), işbirliği stratejilerine ilişkin havayolu işletmelerinin kararlarını

belirleyen temel kaynaktır. Bu anlamda bir havayolu işletmesinin uçuş ağ yapısı ve bu ağ yapısının kapsadığı her bir şehir-çifti pazarı, havayolu işletmelerinin işbirliğine getirdikleri en önemli kaynak olup, işbirliği anlaşmalarının zeminini oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle uçuş ağ yapısı, havayolu işbirliği anlaşmalarının temelinde yer almakta ve diğer kaynaklara ilişkin işbirliği anlaşmaları bu temel üzerinde inşa edilmektedir.

Ağ ile ilişkili sinerjiler, işbirliği yapan havayolu işletmelerinin uçuş ağlarının birbiriyle çakışma derecesi ya da birbirini tamamlama derecesine göre değişmektedir. Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar farklı görüşleri savunmaktadır. Bazı çalışmalar ağ çakışmasını maliyet sinerjilerinin bir kaynağı olarak görürken, bazıları gelir sinerjilerinin bir kaynağı olarak görmektedir (Goedeking, 2010: 106). Bu tartışmalar Park (1997), Brueckner (1997) ve Oum, Park ve Zhang 2000 tarafından geliştirilen “paralel işbirlikleri” ve “tamamlayıcı işbirlikleri” olarak işbirliği sınıflamasına ilişkin teorik çerçeve etrafında gerçekleşmektedir. Yapılan çalışmalar, işbirliği anlaşması kapsamında ağ yapısının bütünleştirilme biçimine dayanan bu iki farklı havayolu işbirliği türünün, işbirliğine üye işletmelerin performansına katkısı ve kamu yararı açısından etkilerini tartışmaktadır.

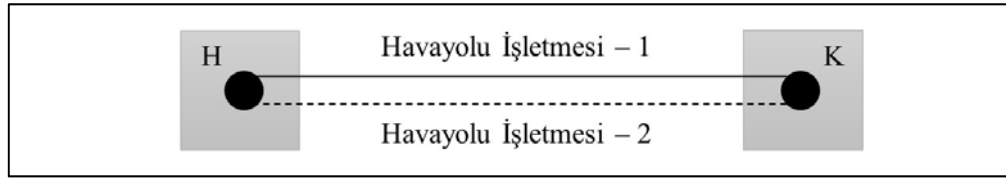


Şekil 8. Küresel Havayolu İşletmelerinin Uluslararası Uçuş Ağ Yapısı

Kaynak: Brueckner ve Whalen, 2000: 507

Küresel havayolu işletmelerinin uçuş ağ yapısı, temel anlamda Şekil 8’de gösterilmektedir. Bu yapı, aynı zamanda topla dağıt uçuş ağ yapısının basit bir modelini göstermektedir. Bu modelde Havayolu İşletmesi-1, H şehrini merkezi havalimanı (hub) olarak kullanarak kesikli çizgi ile gösterilen hatları; Havayolu İşletmesi-2, K şehrini merkezi havalimanı olarak kullanarak düz çizgi ile gösterilen hatları işletmektedir. Her iki havayolu işletmesi de merkezi havalimanlarını (ya da giriş kapısı şehirlerini (gateway

cities) birbirine bağlayan HK transatlantik şehir çifti pazarında hizmet sunmaktadır. Gateway-to-gateway pazarlarına ek olarak Havayolu İşletmesi-1, merkezi havalimanı H üzerinden uçuşlarını bağlayarak AH, BH ve AB olmak üzere üç iç-hat şehir çifti pazarında faaliyet göstermektedir. Havayolu İşletmesi-2 ise, merkezi havalimanı K üzerinden uçuşlarını bağlayarak DK, EK ve DE şehir çifti pazarlarında iç-hat uçuş hizmeti sunmaktadır. Buna karşın; AD, AE, BD ve BE uluslararası pazarlarında hizmet veren iki havayolu işletmesinin yolcuları, seyahatleri sırasında uçuş yaptıkları işletmenin uçuş ağından diğer işletmenin uçuş ağına geçiş yaparak, interline uçuş hizmeti almaktadır. Bununla birlikte; AD, AE, BD ve BE şehir çiftleri, başlangıç ve varış noktaları açısından merkezi havalimanı olmadıklarından, bu şehir çiftlerinin konumları “ileri pazarlar (behind-the-gateway)” olarak ifade edilmektedir.

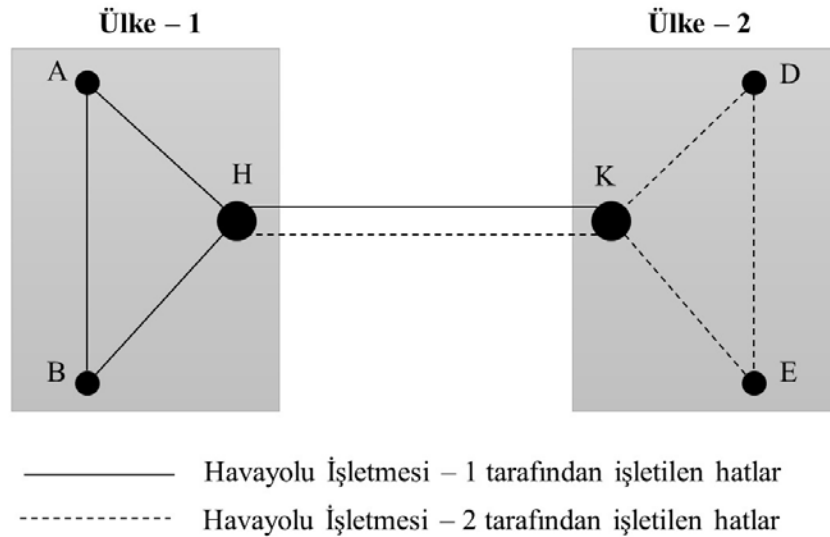


Şekil 9. İki Merkezi Havalimanı Arasındaki Hatta Paralel İşbirliği

Kaynak: Tugores-Garcia, 2012:90

Paralel havayolu işbirliği, aynı hatta faaliyet gösteren, dolayısıyla rekabet eden iki havayolu işletmesi arasında yapılan kod paylaşım anlaşmasına dayanmaktadır (Park, 1997:182). Şekil 9’da yer alan Havayolu İşletmesi-1 ve Havayolu İşletmesi-2, HK hattında işbirliği anlaşması yapmaları durumunda bu hattaki işbirliği, paralel bir işbirliği olmaktadır. Paralel işbirliğinde, işbirliğine üye işletmeler H ve K noktaları arasındaki duraklamasız doğrudan (non-stop) uçuş hizmetlerini bütünleştirmekte ve bazı durumlarda anlaşma kapsamında işbirliğine üye işletmelerden sadece biri uçuş hizmetini sunmaya devam etmektedir (Park, 1997: 182). Örneğin, Delta ve Sabena havayolu işletmeleri NewYork–Brüksel hattında paralel bir işbirliği anlaşması imzalamasının ardından, bu hatta uçuş hizmetini sadece Sabena havayolu işletmesi vermeye devam etmiştir. Buna karşın Lufthansa ve United Airlines işletmeleri, Fankfurt – Chicago uçuş hattında kod paylaşımı anlaşması yaptıktan sonra her ikiside uçuş faaliyetlerine devam etmiştir (Chen ve Chen, 2003: 20). Dolayısıyla paralel işbirlikleri, esasında iki havayolu işletmesinin merkezi havalimanları arasında (hub-to-hub pazarlarda) gerçekleştirdiği işbirliğidir.

Tamamlayıcı havayolu işbirliği ise, bağlantılı yolculara daha iyi bir hizmet sunmak amacıyla iki havayolu işletmesinin mevcut uçuş ağlarını tamamlayacak şekilde birleştirerek, yolcuların merkezi havalimanından (hub) çevre havalimanlarına (spoke) kadar uçuşlarını gerçekleştirebilmelerini sağlayan işbirliği türüdür. (Park, 1997: 182). Şekil 10’da Havayolu İşletmesi-1 ve Havayolu İşletmesi-2, iç hat noktalarını da (A, B, D, E) kapsayacak şekilde yapacakları bir kod paylaşım anlaşması, tamamlayıcı bir işbirliğini oluşturmaktadır. Diğer taraftan; iki şehri birbirine bağlayan tek ara inişli uçuşta, seyahatin iki segmenti (uçuş bacağı), tüm uçuşun tamamlayıcı iki bileşenini oluşturmaktadır (Encaoua, Moreaux ve Perrot, 1996: 703). Bu durumda tamamlayıcı işbirlikleri sistem içinde çakışan hatları barındırmayan işbirlikleri iken, paralel işbirlikleri ise çakışan hatlardan oluşan işbirlikleridir (Morrish ve Hamilton, 2002: 401). Tamamlayıcı işbirliğinde, işbirliğine üye havayolu işletmeleri yolcu trafiği açısından birbirlerinin hatlarını beslemektedir (Oum, Park ve Zhang 2000: 59; Zou, Oum ve Yu: 2011: 315).



Şekil 10. Tamamlayıcı İşbirliği Modeli

Kaynak: Tugores-Garcia, 2012:89

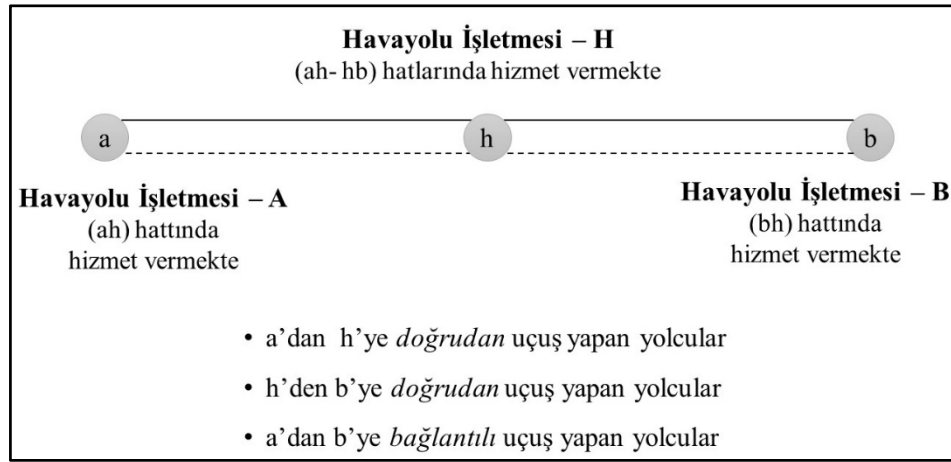
Kavramsal olarak, paralel ve tamamlayıcı ağ yapısı şeklinde iki ayrı model geliştirilmiş olmasına karşın, gerçek hayatta havayolu işbirlikleri genellikle Şekil 10’da gösterildiği gibi her iki türün bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Ancak her iki işbirliği türünün işbirliğine üye havayolu işletmelerine sinerjiler sunma açısından farklı mekanizmaları bulunmaktadır.

Paralel işbirliği modelinde kod paylaşımının yapıldığı uçuş hattı, anlaşma öncesinde her iki işletmenin de sahip olduğu bir kaynaktır. Bir başka ifadeyle küresel işbirliğinde, üye işletmelerin sahip olduğu bir kaynak, işletmeler arasında ya paylaşılmakta ya da ortaklaşa kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu uçuş hattının işletilmesi için ihtiyaç duyulan havalimanı kaynakları, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, vb. diğer kaynaklar da işbirliği kapsamında işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında paylaşılmakta ya da ortaklaşa kullanılmaktadır. Dolayısıyla paralel havayolu işbirliği modelinde, kaynakların paylaşılması ve ortak faaliyetler yoluyla bir taraftan müşteri memnuniyeti oluşturulması, diğer taraftan ölçek, kapsam ve yoğunluk ekonomileri sayesinde daha çok verimlilik temelli sinerjiler elde edilmesi beklenebilir. Fritzt, (2005: 240), çakışan ağlarda verimliliği hedefleyen ortak optimizasyonun önemli olduğunu belirtmektedir.

Paralel işbirliği modeli için üzerinde en fazla durulan konu, işbirliği sonrası pazardaki rekabetin azalma olasılığıdır. Paralel işbirliği yapan işbirliğine üye havayolu işletmeleri eğer gizli anlaşmaya dayalı (collusive) hareket ederlerse, ortak kazançlarını artırmak için hizmet verdikleri pazarlarda fiyatları artırmaları beklenmektedir. Bu nedenle paralel işbirliği modelinde, işbirliğine üye havayolu işletmelerinin önemli pazar gücü sinerjileri sağlama potansiyeli vardır. Örneğin SAS-Swissair işletmelerinin stratejik işbirliğini inceleyen Youssef ve Hansen (1994), işletmelerin merkezi havalimanları arasında duraklamasız uçuşlarında rekabetin etkin bir şekilde azaldığını, bu pazarlarda fiyatların arttığını ve her iki işletmenin de kendi merkez havalimanlarında güçlü bir pozisyon elde ettiğini bulmuştur. Park (1997) ve Brueckner (1997) de benzer şekilde paralel işbirliği modelinin yaşandığı pazarlarda rekabetin azalacağını ve bilet fiyatlarının artacağını düşünmektedir. Buna karşılık Wan vd. (2009), işbirliklerinin merkezi havalimanından merkezi havalimanına paralel uçuş hatları üzerindeki etkilerini incelediğinde; Star ile Skyeam işbirliğinin fiyat etkileri önemsizken American Airlines ve British Airways arasında yapılan işbirliğinin sonucunda, oneworld'ün merkezi havalimanları arası Trans Pasifik pazarlarındaki (iş sınıfı) fiyatlarının düştüğünü göstermiştir. Ayrıca, Wan vd. bu durumu iki havayolu işletmesi arasında fiyatların belirlenmesine ilişkin başarılı bir strateji uygulanamamasına bağlamaktadır. Ancak, merkezi havalimanları arasında paralel işbirliklerinin fiyatların artmasına neden olduğuna dair çok güçlü kanıtlar da bulunmamaktadır (Tugores-Garcia, 2012: 91-92). Bununla

birlikte eğer üye işletmeler arasındaki işbirliği transit (flow-through) yolcuların sayısını artırabilirse, yoğunluk ekonomileri düşük operasyonel maliyetlere ve düşük bilet fiyatlarına olanak sağlayabilir. Dolayısıyla burada işbirliğinin fiyatlar üzerindeki etkisini, “işbirlikçi fiyatlama” ile “verimlilik kazanımları” güçlerinden hangisinin baskın geldiği belirleyecektir (Zou, Oum ve Yu: 2011:315). Yine de bu durum, kamu yararına olabilecek olumsuz etkileri açısından düzenleyici otoritelerin dikkatini çekmektedir. Merkezi havalimanları arasında yaşanabilecek bu yönde işbirlikleri genellikle antitröst yasalarına takılmaktadır. İşbirliği yapmak isteyen işletmelere antitröst muafiyeti verilirken, genellikle merkezi havalimanları arasındaki hatlarda (hub-to-hub) ortaklaşa fiyat belirlemeleri yasaklanarak, bu pazarlar muafiyet kapsamı dışında bırakılmaktadır (Brueckner ve Proost, 2009).

Oum, Park ve Zhang (2000) tamamlayıcı bir işbirliği modelinde, işbirliğine üye havayolu işletmelerinin her bir pazar segmentinde (uçuş bacağında), üretim miktarı (uçurulan yolcu sayısı) artarken, işbirliği dışında kalan rakip bir havayolu işletmesinin rekabetten dolayı üretim miktarının (uçurulan yolcu sayısı) azalacağını savunmaktadır.



Şekil 11. İşbirliği Uygulamasına Örnek

Kaynak: Oum, Park ve Zhang, 2000: 60

Şekil 11’de gösterildiği gibi, a-h şehirleri arasında hizmet sunan Havayolu İşletmesi-A ve h-b şehirleri arasında hizmet sunan Havayolu İşletmesi-B tamamlayıcı bir işbirliği anlaşması imzaladıklarında ab pazarında bağlantılı yolcular için ortaklaşa hizmet sunmaya başlayacaklardır. Havayolu İşletmesi-H’nin ab arasında gerçekleştirdiği bağlantılı seferler ile rekabet edebilmek için, A ve B havayolu işletmelerinin h noktasındaki aktarmalarının koordinasyonunu (bağlantı süreleri, geliş ve kalkış uçuş

saatlerinin ayarlanması, uçuğa biniş kapılarının ayarlanması, bagajların transferi, vb.) sağlaması gereklidir. Havayolu İşletmesi-A'nın, ah hattında yolcu sayısındaki artış, Havayolu İşletmesi-B'nin hb hattını besleyecek ve Havayolu İşletmesi-B'ye daha fazla yolcu trafiği sağlayacaktır. Karlar ortaklaşa maksimize edileceğinden, işbirliğine üye her iki havayolu işletmesi pazarlarındaki olumlu etkiyi göz önünde bulundurarak, uçuş hatlarının birbirini tamamlaması avantajından yararlanabilmek için kendi uçuş hattındaki üretim miktarını (koltuk kapasitesini) artıracaktır. Bu işbirlikçi hareket, ikame ürün niteliğinde olan Havayolu İşletmesi-H'nın rekabetten dolayı her iki hatta da üretim miktarını azaltmak zorunda kalmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, yazarlar yaptıkları test ile tamamlayıcı bir işbirliği modelinde, işbirliğine üye olmayan işletmelerin çıktılarının (yolcu sayılarının) azaldığını, işbirliğine üye olan işletmelerin her bir pazar segmentinde (uçuş hattında) çıktılarının (yolcu sayılarının) arttığını (toplam çıktıda, ortalama %11-17 oranında bir artış olduğunu) göstermiştir. İşbirliğine üye olan işletmeler birbirlerine daha fazla sayıda bağlantılı trafik akışı sağladıkları için başlangıç noktası-varış noktası hatlarında doluluk oranlarını artırabilmekte ve operasyonel maliyetlerini azaltabilmektedirler. Buna bağlı olarak da bilet fiyatları düşmektedir (Oum, Park ve Zhang 2000: 73). Bu avantajlar aynı zamanda, işbirliğine üye havayolu işletmelerinin aynı pazarlarda ikame hizmetler sunan rakip işletmeler üzerinde pazar gücü elde edebileceğini de göstermektedir. Çünkü işbirliğine üye havayolu işletmelerinin elde ettikleri trafik yoğunluğu, rakip işletmenin pazar payını korumasını zorlaştırmaktadırlar. Buna karşın tamamlayıcı işbirliği modelini kullanan işbirliğine üye havayolu işletmeleri, bahsedilen faydaları elde edebilmeleri için pazar talebinin yeterince büyük olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, işbirliği yapan havayolu işletmelerinin yoğunluk ekonomilerinden yeterince yararlanabiliyor olması gerekmektedir (Park, 1997: 194).

Diğer taraftan, paralel işbirliği modelinde işbirliğine üye havayolu işletmelerinin üretim miktarını azaltma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Oum, Park ve Zhang 2000: 67). Şekil 11'de bu sefer Havayolu İşletmesi-A ile Havayolu İşletmesi-H'nın işbirliği yaptığını varsayarsak, ah hattında her iki havayolu işletmesi de hizmet vermeye devam edecek ve bu hattaki işbirliği paralel bir işbirliği olacaktır. Paralel işbirliğinde, işbirliğine üye havayolu işletmeleri birlikte elde edecekleri kazancı maksimize etmek için kapasitelerini azaltmaları veya uçuş tarifelerini düzenlemeleri ile üretim miktarını (koltuk kapasitesini) ayarlama yoluna gideceklerdir (Goedeking, 2010: 107). Bu durumda,

işbirliğine üye olan işletmelerin ilgili hatta toplam üretim miktarlarını azaltması beklenmektedir. Buna karşın Chen ve Chen'e (2003: 20) göre ise, paralel işbirliği yapan havayolu işletmeleri kaynaklarını ve operasyonlarını birleştirerek, yolculara daha fazla uçuş sıklığı sunabilmektedir. Çünkü paralel bir işbirliği olması durumunda, bir havayolu işletmesi sunduğu koltuktan daha fazla bir taleple karşılaştığında artan talebi karşılamak için işbirliğine üye havayolu işletmesinin uçağındaki mevcut koltukları kullanabilmektedir. Bununla birlikte Chen ve Chen (2003), küresel uçuş ağını genişleten bir havayolu işletmesine olan talebin artacağı yönünde geleneksel görüşe karşılık, tamamlayıcı bir işbirliğinde uçuş ağının genişlemesine bağlı artan talebin her zaman yüksek doluluk oranlarına çevrilemeyeceğini göstermiştir. Çünkü paralel bir işbirliği olması durumunda, bir havayolu işletmesi sunduğu koltuktan daha fazla bir taleple karşılaştığında artan talebi karşılamak için ortağının mevcut fazla koltuklarını kullanabilmektedir. Tamamlayıcı bir işbirliğinde ise, talep belirsizliği altında tatminkâr seviyede bir hizmet sürdürebilmek için havayolu işletmesi, artan talebe koltuk arzını artırarak cevap vermektedir. Dolayısıyla paralel işbirliğinde tatminkâr seviyede hizmet sunmaya devam ederken daha az koltuk arz edebilir. Talebe karşılık koltuk arzının da artırılmasından dolayı tamamlayıcı işbirliğinde havayolu işletmelerinin doluluk oranları önemli ölçüde değişmemektedir. Sonuç olarak paralel işbirliği ortakları, talep belirsizliği ile baş edebilmek için riskleri paylaşabildikleri için doluluk oranlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Paralel kod paylaşımları, bu nedenle, hem doluluk oranlarının artması hem de risk paylaşımı sonucunda operasyonel maliyetlerin azalmasından dolayı rekabetçi fiyatlamayı olanaklı hale getirebilir ve havayolu işletmesinin pazar gücünü artıran bir araç olarak kullanılabilir (Chen ve Chen, 2003: 31).

Tamamlayıcı işbirliklerine ilişkin geleneksel görüş; işbirliği yapan havayolu işletmelerinin bağlantılı şehir çiftlerinde uçuş sıklığını artıracakları, bu nedenle yolcuların tarife gecikme maliyetlerini azaltacakları, iyileşen bağlantılı hizmetlerden dolayı talebi artıracakları, artan taleple birlikte merkezi havalimanından ileri hatlarda (behind-the-gateway) doluluk oranlarını artıracakları, artan taleple birlikte trafik yoğunluğu ekonomileri ile operasyonel maliyetlerini azaltacakları yönündedir. Dolayısıyla Oum, Park ve Zhang (2000:62)'e göre uçuş ağlarının birbirini tamamlamasından kaynaklı faydalar, temel anlamda, trafik yoğunluğundan artan getiriler ile belli bir hattaki trafiğin, tarife gecikme maliyetinin azalmasından doğmaktadır. Bu görüşün devamı olarak, eğer

(otoritelerce) işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında ortaklaşa fiyatlama yapılmasına izin verilirse, tamamlayıcı işbirliği yapan işletmelerin bilet fiyatlarını da düşüreceği öngörülmektedir. Çünkü işbirliği kapsamında ortaklaşa fiyatlama yapmak, ayrı ayrı her bir işletmenin kendi hattı için fiyat belirlemesi durumunda oluşacak çifte marjinalleşme (*double marginalization*)⁴ sorununu ortadan kaldırmaktadır. Yapılan çalışmalar (Park, 1997; Brueckner, 2001; Brueckner, 2003a; Brueckner, 2003b; Brueckner ve Whalen, 2000; Bilotkach, 2005; Park ve Zhang, 2000) tamamlayıcı işbirliği modelinin uçak bilet fiyatlarını düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, düşük fiyatlar ve iyileştirilmiş bağlantılı uçuş hizmetleri işletmeye artan gelirler şeklinde geri dönmektedir. Buna karşılık, tamamlayıcı işbirliklerinin fiyat farklılaştırması olarak kullanıldığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Czerny, 2009; Zou, Oum ve Yu, 2011). Tamamlayıcı işbirliği modelinde işbirliğine üye havayolu işletmeleri, bağlantılı uçuş yapacak yolculara aktarma noktalarında daha kısa bekleme süreleri, tek bir check-in ile tüm seyahatin check-in'lerinin yapılması imkânı, daha esnek tarifeler ve paylaşılan sık uçan yolcu programları ile iyileştirilmiş hizmetler sunmaktadırlar. İyileştirilen ve sunulan bu hizmetler; yolcuları, yüksek fiyatlar ödemeye istekli ve kabul edilebilir hale getirmektedir (Zou, Oum ve Yu, 2011: 316). Bu yüzden, işbirliğine üye havayolu işletmeleri tamamlayıcı kod paylaşımı anlaşmalarını, interline yolcular ile interline olmayan yolcuları ayırt etmek ve interline yolculara daha yüksek fiyatlar uygulamak amacıyla kullanabilmektedirler (Czerny, 2009).

Havayolu işbirliklerinde üye işletmeler arasındaki ilişkiler, hem işbirlikçi hem de rekabetçi ilişkilerdir (Gudmundsson ve Lechner, 2006: 156). Havayolu işletmeleri ağlarının büyük bölümünde diğer işletmelerle rekabet ediyor olmalarına rağmen, yine de işbirlikçi kod paylaşım anlaşmalarını devam ettirmektedirler (Goedeking, 2010: 109). Buna karşın, işbirliği içinde rekabetin devam etmesi, o işbirliğinden elde edilecek sinerjilere zarar vermektedir. Bu nedenle, işbirliği grubunda üye işletmelerin

⁴ İşbirliğinin olmadığı senaryoda, havayolu işletmeleri aktarmalı uçuş güzergâhının kendi bölümleri için (her bir uçuş bacağı için) bir taban fiyat (*subfare*) belirlemekte ve yerel bir optimum fiyata getirmektedir. Böylece aktarmalı güzergâhın toplam fiyatı, iki işletmenin ayrı ayrı belirlediği taban fiyatların toplamı olmaktadır. Ama işletmeler, işbirliği anlaşması ve bu anlaşma kapsamında ortaklaşa fiyatlama yaparlarsa (muafiyet gerektiren), tek tek fiyatlar yerine tüm güzergâhın fiyatını ortaklaşa belirlemektedir. Bu durumda her bir havayolu işletmesi kendi taban fiyatlarındaki bir artışın diğer taşıyıcının trafiği üzerinde olumsuz etki yapacağını göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kavram *çifte marjinalleşme* (*double marginalization*) olarak adlandırılmaktadır (Brueckner 2001). Bu yüzden, hattaki ortak kârları maksimize etmek için işbirliğine üye havayolu işletmeleri, fiyatlarını aşağı çekecektir. (Oum vd. 2000; Brueckner ve Whalen 2000; Tugores-Garcia, 2012:90)

kaynaklarının birbirinden farklı ve çeşitli olması, tamamlayıcı kaynak kombinasyonlarını artıracığından, üyelerin birbirleri ile rekabet etmek yerine daha işbirlikçi davranmaları için önemlidir. Benzer kaynakları ellerinde bulunduran işletmeler birbirlerine karşı ikame ürün üretebilme yeteneğine sahip olacağından, doğrudan rekabete girme eğilimindedir. Lazzarini (2007), küresel bir havayolu işbirliği grubu içinde işletmelerin merkezi havalimanlarının, coğrafi anlamda birbirinden uzak olmasının daha fazla tamamlayıcı ağ yapılarını ortaya çıkaracağını ve böylelikle işbirliği faaliyetinden daha fazla sinerjiler elde edileceğini düşünmektedir. Aksi durumda birbirine yakın merkezi havalimanlarında konumlanmış havayolu işletmelerinin uçuş ağlarında daha fazla çakışma yaşanmakta, bu işletmeler benzer yerel bilgi ve alt yapıya sahip olduklarından, yeni trafik fırsatları oluşturmak yerine mevcut trafik için rekabet eder konuma düşmektedirler (Lazzarini, 2007: 349).

European Quality Alliance⁵ ve Qualiflyer⁶ işbirliklerinin başarısızlığı, kaynak kombinasyonu ile açıklanmaktadır. İşbirliği üyesi olan havayolu işletmelerinin çoğunun Avrupa temelli olması ile sınırlı coğrafi kapsam, tamamlayıcı kaynak kombinasyonlarının ortaya çıkarılmasını sınırlamıştır. İşbirliğine üye havayolu işletmeleri, çok sayıda çakışan uçuş ağları ile birbirleriyle rekabet ettikleri bölgelerde, paralel işbirlikleri gerçekleştirmiş ve tamamlayıcı işbirliğinin faydalarını oluşturmamışlardır (Gudmundsson ve Lechner, 2006: 155; Gerede, 2002: 198). Star İşbirliği'nin CEO'su işbirliği içinde belli sayıda çakışan hatların bir problem oluşturduğunu, ancak işbirliği içinde tamamlayıcılıktan kaynaklanan faydaların potansiyel çakışmanın getireceği olumsuzlukları fazlasıyla telafi ettiğini ve böylelikle pazar payı kazanımlarına yol açtığını ifade etmiştir (Iatrou, 2004: 185).

Sonuç olarak tamamlayıcı işbirliği modelinde, küresel havayolu işbirliği üyeleri ağlarını küresel ölçekte büyütüp, bu uçuş ağını verimli bir şekilde işletebilirlerse, paralel bir işbirliğine göre daha fazla sinerjiler elde edebilecekleri düşünülmektedir. Büyük ve geniş bir ağ yapısı üzerinde elde edilebilecek operasyonel ve pazar gücü sinerjilerinin gerçekleşme olasılıkları, işbirliğine üye havayolu işletmeleri birbirlerinin ağlarını

⁵ 1989 yılında kurulan ve Swissair, SAS, Austrian Airlines ve Finnair'in oluşturduğu havayolu işbirliği grubudur. Grup, 1995 yılında dağılmıştır.

⁶ 2 Nisan 1992 tarihinde Swiss Air'in liderliğinde Swiss Air, Cross Air ve Swissôtel'in sadakat programlarının birleştirilmesiyle kurulan Qualiflyer, zamanla sadece Avrupalı havayolu işletmelerinin üye olduğu bir işbirliği grubuna dönüşmüştür. Ekim 2001'de SwissAir'in iflasından sonra grup dağılmıştır (Nergiz, 2009).

tamamlama dereceleri yüksek olduğunda daha fazladır. Çünkü yukarıda açıklandığı gibi tamamlayıcı işbirliği modelinde işbirliğine üye havayolu işletmeleri, ağlarını birbirine bağlayarak, yeni bir tamamlayıcı ağ oluşturabilmekte, yolcularına sundukları hizmetlerini geliştirebilmekte ve yolcu sayısının artmasına bağlı olarak birim maliyetlerini azaltabilmektedirler. Diğer taraftan, coğrafi riskin paylaşılması ile elde edilebilecek finansal sinerjiler ve yönetsel yeteneklerin transferi ile gerçekleşecek yönetim sinerjilerinin, paralel işbirliklerine göre tamamlayıcı işbirliklerinde elde edilme potansiyelinin daha yüksek olduğu da söylenebilir. Aynı zamanda tamamlayıcı uçuş ağları, işbirliğine üye havayolu işletmelerinin aralarında rekabet etmelerini önleyerek, daha fazla sinerjilerin ortaya çıkarılması için üye işletmelere daha uygun bir ortam hazırlamaktadır. Ancak bu faydaların gerçekten ortaya çıkarılması için işbirliğine üye havayolu işletmelerin, kaynaklar yönünden birbirini tamamlıyor olması yeterli olmamakta, tamamlayıcı kaynakların sinerjilere dönüştürülebilmesi için üye işletmeler arasında ileri düzeyde bir bütünleşmenin de olması gerekmektedir. Yukarıda vurgulandığı gibi tamamlayıcı uçuş ağlarında, uçuş tarifelerinin işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında koordine edilebilmesi ve fiyatların ortaklaşa belirlenebilmesi, işbirliğinden elde edilebilecek faydalar üzerinde son derece önemlidir. Bu koordineli ve etkileşimli faaliyetlerin yerine getirilebilmesi küresel havayolu işbirliklerinde ancak daha fazla bütünleşmiş işbirliği anlaşmaları kapsamında gerçekleştirilebilmektedir. Tamamlayıcı kaynaklar aynı zamanda işbirliğine üye işletmeler arasında rekabetçi ve fırsatçı davranışları azaltarak, bütünleşme derecesinin artmasında da olumlu bir rol oynamaktadır.

2.3.5. Bütünleşme derecesi

Bütünleşme kavramı, özellikle birleşme ve satın almalar alanyazınında sıklıkla tartışılan bir kavramdır. Bir birleşme veya satın almada, sinerjilerin elde edilmesinde kaynakların ilişkisi, benzerliği ya da tamamlayıcılığı tartışmalarına ek olarak, işletmeler arasında bütünleşme derecesinin önemine vurgu yapan tartışmalar yaşanmaktadır (Brock, 2005; Bauer ve Matzler, 2014; Datta, 1991; Homburg ve Bucerius, 2005; Larsson ve Finkelstein, 1999; Pablo, 1994). Yapılan bu tartışmalarda birleşen işletmeler için genellikle yüksek bütünleşme derecesi, yüksek fayda ile ilişkilendirilmektedir (Bauer ve Matzler, 2014; Larsson ve Finkelstein, 1999). Zayıf bir bütünleşme derecesi, birleşme ve

satın alma başarısızlıklarının birincil nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (Pablo, 1994: 804). Booz, Allen ve Hamilton tarafından 200'den fazla üst düzey yönetici ile yapılan bir anket araştırmasına göre bir satın alma operasyonunun başarısında en önemli faktörün, işletmenin satın alınan işletmeyle bütünleşebilme yeteneği olarak bulunmuştur (Cartwright ve Cooper, 1993: 58). Dolayısıyla birleşme, satın alma ve işbirliklerinde kaynakların, birbirini tamamlayacak yönde üye işletmeler arasında birleştirilmesi, sinerjilerin elde edilmesi için yeterli bir koşul olmamakta, birleştirilen kaynakların etkinliği ve etkililiğini arttıracak işletmeler arası bütünleşmenin de sağlanması gerekmektedir (Datta, 1991: 283). Birleşme, satın alma ve işbirliği sonrası oluşturulan yeni organizasyon içinde kaynakların yeniden düzenlenmesi, kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi, ihtiyaç fazlası kaynakların elden çıkarılması ve birleştirilerek daha fazla değer oluşturacak yeni kaynak kombinasyonlarının elde edilmesi için bütünleştirilmiş bir yapıya ihtiyaç vardır (Bauer ve Matzler, 2014: 275).

Bütünleşme, bir dizi ortak örgütsel amacın yerine getirilmesinde örgütsel faaliyet ve kaynakların etkili ve etkin bir şekilde harekete geçirilmesini güvence altına almak için gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir. Bu nedenle bütünleşme, işletmelerin birleşmesini kolaylaştırmak üzere işlevsel faaliyet düzenlemelerinde, örgütsel yapı ve sistemlerinde, örgüt kültürlerinde değişiklikler yapılmasını kapsayan geniş bir faaliyetler bütünüdür (Pablo, 1994: 805). Çalışmalarında örgütsel bütünleşmenin birleşme ve satın alma sürecinde önemli bir temel bileşen olduğunu gösteren Larsson ve Finkelstein (1999: 6), bütünleşmenin kavramsal olarak iki durumu ifade ettiğini belirtmektedir. Birincisi, örneğin yeniden yapılanma ve malzeme akışları yoluyla, bir araya gelen işletmeler arasında sağlanan *etkileşim derecesi*; ikincisi, bu etkileşimin kalitesini artırmak için özel bütünleşme (entegrasyon) sistemlerinin kurulması, geçiş takımlarının oluşturulması ve ön planlama gibi faaliyetler yoluyla sağlanmaya çalışılan *koordine çabasının derecesidir*. Bu kapsamda bütünleşme derecesi, satın alma ya da birleşme gerçekleştiren iki işletme arasındaki *etkileşim* ve *koordinasyon derecesi* olarak tanımlanmaktadır. En üst düzeyde bir bütünleşme derecesi, bütün kaynak türlerinin (finansal, fiziksel ve insan) yoğun bir şekilde paylaşımı; satın alan örgütün işletim, kontrol ve planlama sistemlerinin ve prosedürlerinin benimsenmesi; satın alınan işletmenin tam bir yapısal ve kültürel olarak özümsemesini (absorption) kapsamaktadır (Pablo, 1994: 807). Homburg ve Bucerius (2005: 96) ise bütünleşme derecesini birleşen

iki işletmenin pazarlama sistemleri, yapıları, faaliyetleri ve süreçleri arasında sağlanan benzerliğin derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu durumda yüksek düzeyde bir bütünleşme, iki örgüt arasındaki birleşme öncesi farklılıkların büyük ölçüde ortadan kaldırıldığı ve uyumluluğun sağlandığı anlamına gelmektedir.

Ölçek ve kapsam ekonomileri gibi verimlilik temelli sinerji türlerinin elde edilebilmesi için önemli bir kaynak paylaşımı ve tam bir koordinasyona ihtiyaç duyulduğundan, bu tür sinerjilerin ancak yüksek bütünleşme derecesinde elde edilebileceği ifade edilmektedir (Datta, 1991: 283). Buradaki temel mantık; işletmeler arasında gerçek anlamda bir bütünleşme gerçekleştirildiğinde, elden çıkarılabilecek ihtiyaç fazlası kaynakların oluşacağı, bir başka ifadeyle, işletmelerin kaynak miktarı ihtiyacının azalması ile birlikte maliyetlerin azalması yönünde bir potansiyel oluşacağıdır (Capron, 1999: 989). Diğer taraftan pazarlama sinerjileri, satışları artırmak gibi gelir temelli sinerjiler ya da sadece finansal sinerjilerin elde edilmesi için önemli bir kaynak paylaşımı gerekmediğinden düşük seviyede bir bütünleşme derecesinin yeterli olabileceği belirtilmektedir (Datta, 1991: 283; Homburg ve Bucerius, 2005: 97; Iatrou, 2004: 174; Pablo, 1994: 808). Bununla birlikte, yüksek bütünleşme derecesi tamamlayıcı kaynak fırsatların ortaya çıkmasını da sağlayacaktır. Çünkü işletmeler arasında standart değişim prosedürlerinin benimsenmesi ile elde edilen uyum, kaynak tamamlayıcılıklarına fırsat oluşturmaktadır (Lazzarini, 2008: 22). Buna göre işletmeler arasında bütünleşme derecesi arttıkça işletmelerin birleşme, satın alma ya da bir işbirliğinden elde edecekleri sinerjilerin hem farklılaşması hem de artması beklenmektedir şeklinde bir önerme geliştirilebilir.

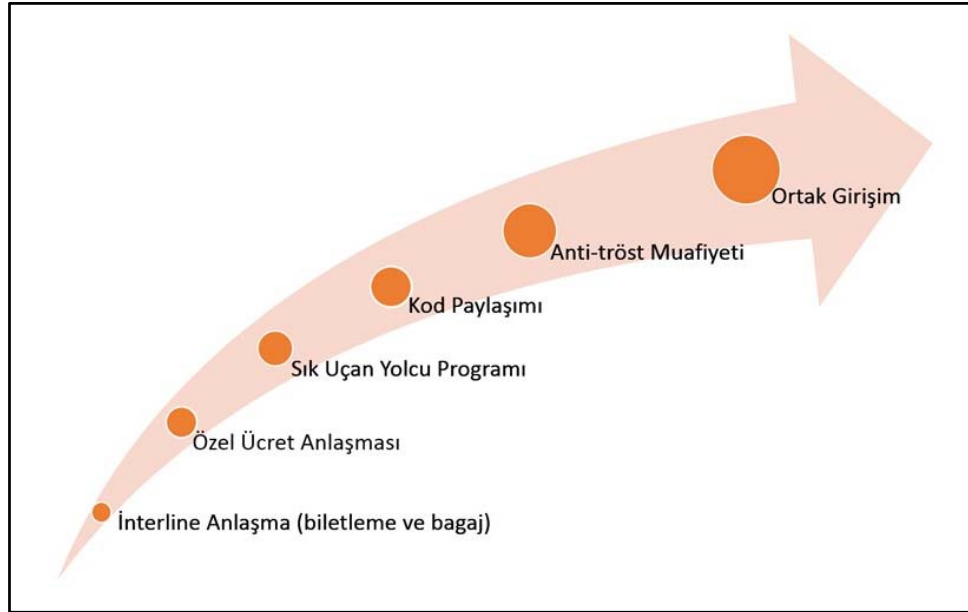
Oum vd. (2004: 846), havayolu işbirlikleri için işbirliği derecesini, işbirliği organizasyonu kapsamında işbirliğine üye işletmelerin birbirleri ile ne derece birlikte iş yaptıklarının ölçüsü şeklinde tanımlanmaktadır. Havayolu işbirliği grubunda yer alan havayolu işletmeleri arasındaki ortaklık, basit bir değiş tokuş anlaşmalarından daha fazlası olup sıkı düzeyde ortaklık ve bütünleşme çabasını gerekli kılmaktadır (Kleymann ve Seristö, 2001: 305). Aslında havayolu işletmeleri arasındaki birlikteliklerin tüm formlarında sinerjiler elde edilebilmektedir. Ancak sinerjilerin türleri ve miktarı, yukarıda bahsedilen alanyazınına da paralel bir şekilde, bütünleşme seviyesine bağlı olarak değişmektedir (Schosser ve Wittmer, 2014). İşbirliğine üyeliğin kapsamını, havayolu işletmelerinin ağ büyüklüğüne göre değerlendiren Oum, Park ve Zhang (2000), yaptıkları

araştırmada işbirliği kapsamı büyüdükçe; işbirliğinin, işbirliğine üye işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin daha fazla gerçekleştiğini bulmuştur. Çünkü kapsamlı bir havayolu işbirliği daha dar bir uçuş ağı odaklı işbirliğine göre, kapsamlı bir ortak faaliyetler ve uçuş ağının genişlemesi sayesinde daha fazla maliyet ve verimlilik avantajı fırsatları oluşturabilecektir.

Havayolu işbirlikleri bünyesinde, işbirliğine üye işletmelerin birbirleri adına bilet düzenleyebilme ve birbirlerinin biletlerini kabul etmeye dayanan en temel seviyedeki interline trafik anlaşmalarından, ortak girişim (joint venture) anlaşmalarına kadar farklı düzeylerde etkileşim ve koordinasyon derecesini gerektirecek anlaşmalar yapılmaktadır (Şekil 12'ye bakınız). Her bir anlaşma türü bir öncekine göre daha ileri seviyede bütünleşme derecesini gerektirmektedir. Interline trafik anlaşmaları, işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında en az düzeyde bağlılık ve iletişimi gerektirirken, antitröst muafiyeti ve ortak girişimler havayolu işbirliğinin en ileri düzeyde bütünleşme formunu oluşturmaktadır. Ortak girişim oluşturulması durumunda, metal tarafsızlığı ilişkisi oluşturularak fiyatlama koordine edilmekte, seçilen hatlarda anlaşma yapan üye işletmeler arasında gelir ve maliyetler paylaşılmaktadır (Daria, Green ve Bowman, 2013: 26).

Iatrou ve Alamdari (2005: 132), yolcu trafiğini ölçtüt kullanarak havayolu işletmeleri arasında yapılan işbirliği türünün havayolu performansı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışma kapsamında işbirliği türlerini, sık uçan yolcu programları, kod paylaşımı, antitröst muafiyeti olmaksızın stratejik işbirliği ve antitröst muafiyeti ile birlikte stratejik işbirliği şeklinde dört sınıf altında değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonunda, kod paylaşımı ve antitröst muafiyetine dayalı stratejik işbirliğinin, işletmelerin yolcu trafiği üzerinde olumlu etki oluşturan en verimli işbirliği formları olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Yazarlar bu sonucu, bütünleşme derecesi ile açıklamaktadır. İşbirliğinin en büyük faydası, antitröst muafiyetinin varlığıyla daha ileri seviyede ve bütünleşik işbirliği formlarında elde edilmesini sağlamadır. Bilotkach ve Hüschelrath (2012: 80) ise, gerçekte antitröst muafiyeti özellikli verimliliklerin elde edilebilmesi için antitröst muafiyetinin yeterli olmadığını, antitröst muafiyetinin daha kapsamlı seviyesi olan metal tarafsızlığı seviyesinde bir anlaşmanın yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. Aksi durumda, her havayolu işletmesinin kendi gelirlerini arttırma isteği yine de devam edecek ve bu durum işbirliğine üye işletmeler arasında fırsatçı davranışa yol açabilecektir.

Yüksek bütünleşme derecesi, karşılıklı güven ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Çünkü yüksek bütünleşme derecesi yüksek yatırım maliyetleri gerektirmektedir. Yatırım için yapılan maliyetlerin, batık maliyete dönüşmemesi için işbirliğine üye işletmeler karşılıklı olarak fırsatçı davranışlardan kaçınacak ve güven ortamı oluşacaktır. Burada batık maliyet, bir nevi iyi niyet garantisine dönüşmekte ve alanyazınında caydırmaya dayalı güven olarak adlandırılan güven ortamı oluşmaktadır (Kleymann ve Sersitö, 2001: 307). Metal tarafsızlığı anlaşması yapan işbirliğine üye havayolu işletmelerinde; uçuşun hangi işletmenin uçağıyla gerçekleştirildiği fark etmeksizin, gelir ve maliyetlerin bir havuzda toplanılması ve paylaşılması konusunda anlaşıldığı yanı sıra aralarında rekabetin yapılmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda, antitröst muafiyeti ve metal tarafsızlığı seviyesinde bir işbirliğinden elde edilecek faydalar, basit bir kod paylaşımı seviyesindeki işbirliğinden elde edilecek faydalara göre çok daha fazla olacaktır (Bilotkach ve Hüscherlath, 2012: 81).



Şekil 12. Havayolu İşbirliklerinde İşbirliği Düzeyleri

Kaynak: Daria, Green ve Bowman, 2013: 26

Benzer şekilde Oum vd. (2004), işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasındaki işbirliğinin derecesinin arttıkça, söz konusu işletmelerin hem verimliliklerinin hem de karlılıklarının daha fazla arttığını göstermiştir. Daha yüksek seviyelerde işbirliği derecesine sahip işbirliğinin, düşük seviyeli işbirliğine oranla işbirliğine üye havayolu işletmelerine girdilerini azaltma ve böylece verimliliklerini artırma olanağı sağlaması

beklenmektedir. İşbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında işbirliğinin yüksek seviyeli olması, işletmelere artı bir girdi sağlamaksızın, kaynaklarını bir havuzda toplama ve paylaşma, ortak faaliyetler gerçekleştirme ve geniş bir ölçekte planlama yapmak için daha geniş kapsamda olanaklar sunmaktadır. Buna karşın, işbirliği derecesinin artması ile birlikte izleme ve koordinasyon maliyetleri gibi işbirliği maliyetlerinin artması söz konusudur. Fakat bu maliyetler çeşitli örgütsel mekanizmaların oluşturulmasıyla kontrol altında tutulduğundan, elde edilen faydalar maliyetlerden daha keskin bir şekilde artmakta ve karlılığa pozitif etki olarak yansımaktadır. (Oum vd., 2004: 846).

Kleymann ve Seristö (2001: 306), işbirliği içerisinde bütünleşme derecelerine göre havayolu işletmelerini sınıflandırmış ve bütünleşme derecesini yüksek seviyeden düşük seviyeye doğru; çekirdek üyeler, ikinci seviye üyeler ve katkı sağlayan üyeler şeklinde adlandırmıştır:

- Çekirdek üyeler, pazarı savunma amaçlı faydalar (rakibi ehlileştirme, iç pazarda pozisyonu güçlendirme ve değer arttırma), verimlilik sağlayan faydalar (ortak kaynak kullanımı yoluyla elde edilen verimlilik, yoğunluk ekonomileri ve öğrenme) ve pazara hücum faydalarının (merkezi havalimanının (hub) domine edilmesi, ağın genişletilmesi ve çevresel kontrol) tamamını elde etme fırsatı sağlamaktadır.
- İkinci katman üyeler, bu faydalardan bazılarını kısmen elde edebilirken bazılarını hiç elde edememektedir.
- Katkı sağlayan üyeler ise bu faydalardan sadece değer yaratımı ve yoğunluk ekonomilerini elde edebilmektedir. Rakibin ehlileştirilmesi yararını kısmen elde edebiliyorken, diğer faydaları ortaya çıkaramamaktadır.

Havayolu işletmeleri arasında yüksek seviyeli bir bütünleşme derecesi, müşteriye sunulan hizmetin kalitesini de artıran bir unsurdur. Örneğin, topla dağıt uçuş ağı yapısı içinde bağlantılı uçuşların etkinliğinin sağlanması için işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasında sağlıklı bir etkileşim ve koordinasyon sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır. Gelen uçuşların, giden uçuşlar ile koordineli olması için işletmeler arasında uçuş tarifelerinin uyumlu olmasının sağlanması, giden uçuş çıkış kapılarının (gate) gelen uçuşlara yakın olarak ayarlanması, tek bir check-in gerekliliği ve bagajların etkin bir şekilde uçuşlar arasında aktarılması, işbirliği yapılan bağlantılı uçuşların değer üretmesi için önemlidir. Bu işlemler gerçekleştirilmezse, yolcular işbirliği koordineli bir uçuşun

avantajlarını göremeyebilir ve işbirliği kapsamındaki uçuşlar yerine tek bir havayolu işletmesinin daha az karmaşık seyahatini tercih edebilir (Iatoru ve Oretti, 2007: 132). Sonuç olarak, iyileştirilmiş bir hizmet ve verimlilik ile sunulabilen düşük fiyatlar, havayolu işletmesine olan talebin artmasında etkili olacaktır (Lazzarini, 2007).

Uçuş ağlarının ve sık uçan yolcu programlarının birbirine bağlanması tek başına yeterli değildir. Bu kaynakların birleştirilmesi ile gerçekten stratejik bir değer oluşturmak için ortak optimizasyon yapılmasına olanak sağlayacak bir alt yapının da kurulması gerekmektedir (Fritz, 2005: 239-240). Ortak optimizasyon ise ileri seviyede bütünleşme içeren bir işbirliği anlaşmasının bulunmasını gerekli kılmaktadır. Bilotkach (2007), işbirlikleri kapsamında havayolu işletmelerinin sadece uçuş tarifelerini koordine etmesi ve fiyatlamayı koordine etmemesi durumunda, artan bilet fiyatlarından dolayı yolcuların zarar görebileceğini göstermiştir. Daha önce tamamlayıcı uçuş ağlarının etkilerinin açıklandığı bölümde vurgulandığı gibi her bir işletmenin ayrı ayrı kendi fiyatlarını belirlemesi durumunda, uçak biletlerinin yüksek fiyattan sunulduğu bir sonuç ortaya çıkabilmektedir. Zou, Oum ve Yu (2011: 328), iyi koordine edilmiş bir bütünleşme ve tam bir işbirliği olmaksızın işbirliği yapan işletmelerin, çifte marjinalleşme sorununu ortadan kaldırmalarının ve bağlantılı uçuş bilet fiyatlarını düşürmelerinin zor olduğunu belirtmektedir. Bunun için ise, ortaklaşa fiyat belirlenmesine ve kapasite koordinasyonuna izin veren, muafiyet özellikli *ortak girişimler* düzeyinde bir işbirliği anlaşmasının varlığına ihtiyaç vardır.

Diğer taraftan işbirliği gerçekleştiren işbirliği üyesi olan havayolu işletmeleri, sundukları iyileştirilmiş hizmetleri, marka değerini yükselterek daha yüksek fiyattan satma (premium price) yönünde de kullanabilmektedirler. Ancak bunun için de yine hizmet kalitesinin artırılmasını sağlayacak yönde bir paylaşım ve koordinasyonu kapsayan, yüksek derecede bir bütünleşme gerekliliği açıktır. Zou, Oum ve Yu (2011) çalışmasında, Star İşbirliği ve SkyTeam İşbirliği grubu üyelerinin (küresel işbirliği üyesi olmayan işletmelerle gerçekleştirdikleri seferlere göre) işbirliği içinde gerçekleştirilen interline bağlantılı seferler için %14 daha yüksek fiyat uyguladıklarını bulmuştur. Buna karşılık, oneworld işbirliği grubu üyelerinde aynı işbirliği etkisi gözlenmemiştir. Atkinson (2011: 31) bunun sebebini, Star ve SkyTeam işbirliklerine göre oneworld işbirliği üyelerinin, daha az bütünleşmiş olması ve bundan dolayı ayrıcalıklı hizmet (premium) sunumundaki başarısızlığa bağlı olabileceğini iddia etmektedir. Bu nedenle

oneworld işbirliği üyeleri, iş amaçlı yolcuların daha yüksek fiyat ödeme isteklerinden yararlanamıyor olabilirler. Tugores-Garcia(2012: 73)'da, kod paylaşımı kapsamında küresel havayolu işbirliği üyeleri arasındaki ilişkiyi değerlendirdiği çalışmasında, oneworld işbirliği üyelerinin daha az bütünleşmiş olduklarını ortaya koymaktadır. Buna nedenle oneworld işbirliği üyeleri, uluslararası bir uçuş ağı geliştirebilmek için küresel işbirliği üyesi olmayan havayolu işletmelerine güvenmek zorunda kalmaktadır. oneworld'ün bütünleşme konusunda diğer küresel işbirliği gruplarının gerisinde kalmasında, uzun yıllar otoritelerden antitröst muafiyeti alamamasının büyük etkisi bulunmaktadır. Antitröst muafiyeti eksikliği, üye işletmelerin uçuş tarifelerinin düzenlenmesinde, ortak pazarlama ve muafiyet gerektiren diğer alanlarda ortak faaliyetler göstermesini engellemiştir (Atkinson, 2011: 31). Bu kapsamda, işbirliğine üye havayolu işletmeleri arasındaki ilişkileri derinleştirmek, böylelikle işbirliği üyeliğinden elde edilecek faydaları arttırmak, oneworld işbirliğinin öncelikli amaçları arasında yer almaktadır (Iatrou, 2004: 7). Küresel işbirliği logosunun, kırtasiye malzemeleri ve broşürlerin üzerine basılması şeklinde gerçekleşse de pazarlama faaliyetlerinden elde edilen faydalar çok fazla bütünleşme gerektirmeksizin elde edilebilirken, işgücü maliyetlerinin, satın alma maliyetlerinin azaltılması gibi diğer alanlarda elde edilecek faydalar için derin bir işbirliği gerekmektedir (Iatrou, 2004:174). Benzer şekilde Kleymann ve Seristö (2004: 6)'de havayolu işbirliklerinde, yönetsel ekonomiler ve ölçek ekonomilerinin elde edilmesinin hala sınırlı düzeyde gerçekleştiğini ifade etmekte ve bunun nedeni olarak, işletmeler arasındaki düşük bütünleşme derecesine işaret etmektedir. Buna karşılık, havayolu işletmeleri küresel işbirliği içinde bütünleşmeyi sağlamazlarsa, yüksek fayda elde edemeyeceklerinin farkında olmalarına rağmen, yine de çok fazla bütünleşmeye yanaşmadıkları görülmektedir. Iatrou (2004:186)'nın küresel havayolu işbirliği üyesi havayolu işletmelerinin yöneticileri ile nitel görüşmeler çerçevesinde yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında; özellikle küresel havayolu işbirliklerinin, işbirliği grubu dışında yer alan havayolu işletmeleri ile anlaşmalar yapılmasını yasaklıyor olmasının, bunda etkili olduğu görülmektedir. Havayolu işletme yöneticileri, küresel işbirliği gruplarını, bağımsız kalarak bilgi transferi yapabilecekleri, en hızlı ve en ucuz şekilde daha geniş bir ağ oluşturabilecekleri etkili bir platform olarak görmektedirler. Ayrıca, işbirliği dışındaki havayolu işletmeleriyle istedikleri anlaşmaları

yapabilmek amacıyla seçenekleri her zaman açık tutmak için de yüksek bütünleşme karşısında direnmektedirler.

Avrupa Komisyonu ve ABD Ulaştırma Bakanlığı'nın 2010 yılında hazırladığı ortak raporda Star İşbirliği'nin üyeleri arasında işbirliği düzeyleri; düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyede belirlenmiştir. Buna göre Star İşbirliği üyelerinden sadece 3 havayolu işletmesi yüksek bütünleşme kategorisine (Lufthansa, Air Canada ve United Continental); 9 havayolu işletmesi orta düzeyde bütünleşme kategorisine (Air Canada, Austrian, bmi, LOT, Lufthansa, SAS, SWISS, TAP Portugal ve United Continental) ve tüm 27 havayolu işletmesi ise düşük düzeyde bütünleşme kategorisine girmiştir. Lufthansa, Air Canada ve United Continental arasındaki yüksek düzeydeki işbirliği, Star İşbirliği içinde sadece belirli bir grup havayolu işletmesi arasındaki işbirliğinin bir örneğidir. Sonuç olarak, üç havayolu işletmesi Kuzey Atlantik pazarlarında *ortak girişim* oluşturmak için antitröst muafiyeti ve metal tarafsızlığı avantajından yararlanmıştır. Bu seviyedeki bir anlaşma türü gerçek anlamda bir birleşmenin (merger) karmaşıklığını içermeyen hali gibi görülmektedir. Böyle bir anlaşma türü, havayolu işletmelerine kapasite, uçuş hatları, fiyatlama, pazarlama ve satış hakkında bilgi paylaşımına izin vermektedir.

Sonuç olarak, küresel havayolu işbirlikleri kapsamında yapılan işbirliği anlaşmaları türlerine göre her bir farklı bütünleşme seviyesinde elde edilecek sinerji türleri ve miktarları farklılık göstermektedir. Bununla birlikte, bütünleşme derecesi arttıkça elde edilecek sinerjilerin de artması, bu doğrultuda interline anlaşmalardan ortak girişim anlaşmalarına gidildikçe daha fazla sinerji elde edilmesi beklenmektedir. Buna göre bütünleşme derecesi göstergesi olarak yapmış oldukları işbirliği anlaşması türüne göre havayolu işletmeleri, işbirliğinden operasyonel, pazar gücü, finansal ve yönetsel anlamda farklı türde sinerjileri farklı miktarlarda elde etmektedirler.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasında bilimsel araştırma yaklaşımlarından *nicel* yaklaşım benimsenmiştir. Nicel araştırmalar, ölçme araçlarıyla ölçümlenen ve istatistiksel analiz teknikleriyle test edilen değişkenler arasındaki ilişkileri inceleme ve böylelikle nesnel kuramları tümdengelimci bir yaklaşımla test etme sürecinden oluşmaktadır (Creswell, 2014: 4).

Her bir araştırma yaklaşımı; belli felsefi varsayımları, bu varsayımlarla ilişkili belirli bir araştırma desenini ve belirli araştırma yöntemlerini içeren, araştırma sürecine ilişkin plan ve prosedürleri içermektedir. Benimsenen araştırma yaklaşımı; verinin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasına kadar bilimsel bir araştırmanın her aşamasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Creswell, 2014: 3-5). Buna göre nicel yaklaşımla gerçekleştirilen bu araştırmanın felsefi dünya görüşü *postpozitivizm*, araştırma deseni *kesitsel-ilikisnel tarama* ve araştırma yöntemi *nicel veri toplama, nicel analiz ve nicel yorumlama* şeklinde nicel yöntemlerdir.

Postpozitivizm, bilginin mutlak doğru olmadığını, insan davranış ve eylemlerinin incelenmesine ilişkin varsayımlarımızda kesin olamayacağımızı savunan pozitivism sonrası görüşü temsil etmektedir (Creswell, 2014: 7). Pozitivist görüşüne göre, dışarıda insan zihninden ve algılamalarından bağımsız, keşfedilmeyi bekleyen objektif bir gerçeklik yer almaktadır. Postpozitivist bakış açısıyla geliştirilen bilgi, bu gerçekliğin önceden oluşturulan sistematik, standart ve sayısal ölçüm araçları ile ölçülmesine dayanmaktadır. Belirlenimci bir felsefe ile etkiler ya da sonuçlar üreten belirlenimci nedenler ya da mekanizmalar, bir başka ifadeyle, neden-sonuç ilişkileri incelenmektedir (Neuman, 2006: 82-83). Postpozitivizm aynı zamanda fikirleri küçük ve bağımsız parçalara dönüştürerek test etmeyi amaçladığından indirgemeci bir yaklaşım sergilemektedir. Bu nedenle postpozitivist araştırmacılar, araştırmalarına kuramla başlamakta, kurama dayalı hipotezlerini oluşturmakta, topladığı veriler ışığında hipotezlerini test ederek kuramı desteklemeyi ya da çürütmeyi amaçlamaktadırlar (Creswell, 2014: 7).

Çalışmada kullanılan *tarama* çalışması deseni, bir araştırma evreninden gelen örnekleme ait eğilim, tutum ya da görüşlerin sayısal olarak betimlenmesi sonucunda

evren hakkında genellemeler yapmaya imkân tanıyan araştırma desenidir. Zaman boyutu açısından yapılandırılmış mülakat ve anketler yoluyla verilerin tek seferde toplanmasına dayanan tarama çalışmaları, *kesitsel tarama* deseni olarak adlandırılmaktadır (Creswell, 2014: 13). Hızlı, basit ve ekonomikliği ile bu çalışmanın küresel ölçeğe yayılmış evreninden veri toplanmasında araştırmacının olanakları açısından en uygulanabilir araştırma deseni olması sebebiyle, kesitsel tarama deseni tercih edilmiştir. Bununla birlikte, iki ya da daha fazla değişken ya da bazı puan grupları arasındaki ilişkiyi ölçme ve tanımlama amaçlı kullanıldığından bu çalışma *ilişkisel (korelasyon)* tarama deseninde (Creswell, 2014: 12) bir çalışmadır.

Bu çalışma temel anlamda nicel bir çalışma olmasına karşın, kavramsal modelin ve nicel veri toplama aracının geliştirilmesi süreçlerine destek olacak veriler sağlamak amacıyla çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden de yararlanılmıştır.

3.2. Nitel Görüşmeler

Nitel araştırmalarda amaç, nicel araştırmalarda olduğu gibi sayısal veriler toplayarak, evrene dair çıkarsamalarda bulunacak sonuçlara ulaşmak değil, araştırılan konu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaktır. Nitel araştırmalarda asıl odak, alanyazında yazarların söyledikleri veya araştırmaya yükledikleri anlam yerine katılımcıların ilgili soruna ilişkin yükledikleri anlamları ortaya çıkarmaktır (Creswell, 2014: 186). Bu kapsamda, yapılan alanyazın incelemesinde belirlenen kavramsal modeldeki değişkenlere ait ilişkilerin, gerçek hayattaki işleyişinin daha doğru anlamlandırılması ve veri toplama aracının gerçek hayatla ilişkili (geçerli) bir şekilde hazırlanabilmesi için nitel görüşmeler planlanmıştır. Bu süreçte, Türk Hava Yolları'nın (THY) Star İşbirliğinden sorumlu yöneticileri ve küresel işbirliği gruplarının merkez yönetiminde yer alan yöneticileri ile görüşmeler yapılması amaçlanmıştır. Bu görüşmelerde, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde araştırmacı, görüşmesini gerçekleştirdiği katılımcıya önceden hazırlanmış açık uçlu sorularını sormasının yanı sıra, görüşme esnasında planlanmamış şekilde ortaya çıkan soruları da sorabilme esnekliğine sahiptir. Bu nedenle, alanyazın incelemesi sürecinde tespit edilememiş değişkenler ya da ilişkilerin de belirlenmesini sağlayabileceği düşüncesiyle bu teknik tercih edilmiştir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin üç ayağı bulunmaktadır. Birincisi, çalışmanın erken döneminde, araştırma çerçevesinin çizilmesi konusunda genel bilgiler edinmek amaçlı, THY'nin eski Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanı ile yapılan görüşmedir. Bu görüşme kararının verilmesinde, ilgili yöneticinin THY'nin Star İşbirliği'ne giriş sürecinin yönetiminden sorumlu yönetici olması etkili olmuştur. Görüşme, yöneticinin Sabiha Gökçen Havalimanı'ndaki ofisinde, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu çerçevesinde yüz yüze gerçekleştirilmiş ve yarım saat sürmüştür. Görüşme esnasında kullanılan soru formu Ek-1'de sunulmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin ikinci ayağını, THY'nin Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanlığı'nda görevli başkan, müdür ve iki uzman olmak üzere dört kişilik Star İşbirliği yönetimi ekibi ile yapılan görüşme oluşturmaktadır. Bu görüşmede (Star İşbirliği temelinde) küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjilerin belirlenmesi, sinerji türlerine ilişkin bir sınıflandırmanın geliştirilmesi, sinerjilerin elde edilmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik alanyazında yer alan bilgilerin yanı sıra uygulamaya yönelik bilgilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Burada edinilen bilgiler, araştırma modelinin geliştirilmesi ve ölçek maddelerinin oluşturulmasında kullanılmıştır. Bir diğer amaç ise, araştırmanın esas uygulaması olan anket araştırmasının küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmeleri yöneticilerine uygulanmasında izlenecek yol haritasının belirlenmesine yönelik bilgiler edinilmesi olmuştur. Görüşmede kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu Ek-2'de sunulmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin üçüncü ayağını ise Star, SkyTeam ve oneworld işbirliklerinin merkezlerinde bulunan yönetim ekibindeki üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. Star İşbirliği'nin Frankfurt Havalimanı'nda, SkyTeam İşbirliği'nin Amsterdam Schiphol Havalimanı'nda ve oneworld İşbirliği'nin New York'ta merkezleri bulunmaktadır. Bu merkezi yönetimlerin amacı, üyelerinin işbirliğinden elde edeceği faydaları maksimize etmeyi sağlayacak konular üzerinde çalışmaktır. Ayrı birer işletme olarak, yönetim ekibi ve diğer çalışanları ile birlikte ortalama 50-60 kişilik bir personel ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Görüşmelerin gerçekleştirileceği yöneticilerin belirlenmesi amacıyla işbirliklerinin resmi web siteleri incelenmiş ve yönetimden sorumlu üst düzey yöneticiler tespit edilmiştir. İlk aşamada her üç işbirliği grubunun CEO düzeyi yöneticilerine, bu yöneticilere ulaşamaması ya da

olumsuz yanıtlar alınması durumunda araştırma sorularına cevap verebilecek ilgili pozisyonlarda bulunan bir alt düzey yöneticilere yüz yüze görüşme talepleri iletilmiştir. Yöneticilere görüşme talepleri genellikle LinkedIn üzerinden iletilmiştir. Bu çabalar sonucunda Star İşbirliği'nin CEO'su ile iletişim kurulmasına rağmen yüz yüze bir görüşme randevusu alınamamış, buna karşılık internet üzerinden soruların gönderilmesi yoluyla yazılı bir şekilde araştırma sorularına cevaplar alınmıştır. SkyTeam'ın Pazarlama ve Ticari Sinerjilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı ile Amsterdam'daki ofisinde yüz yüze bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme, ses kayıt cihazı ile kayda alınmıştır ve yaklaşık üç saat sürmüştür. Görüşmede kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu Ek-3'te sunulmuştur. En son olarak oneworld İşbirliği'nden İşbirliği Üyeliği ve Müşteri Tecrübesi Başkan Yardımcısı ile iletişime geçilmiş, ancak görüşme talebi kabul edilmediğinden oneworld ile hiçbir görüşme gerçekleştirilememiştir. Gerçekleştirilebilen görüşmelerden elde edilen veriler büyük ölçüde ölçek maddelerinin oluşturulmasında katkı sağlamıştır.

Yukarıda açıklanan görüşmelerin bir özeti Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Yapılan Nitel Görüşmelerin Özeti

Katılımcının Pozisyonu	Katılımcının İşletmesi	Görüşmenin Tarihi	Görüşmenin Süresi
* Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar (Eski) Başkanı	THY	18.04.2014	Yarım saat
* Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanı * Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Müdürü * Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Uzmanı * Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Uzmanı	THY	18.12.2014	Üç buçuk saat
* Pazarlama ve Ticari Sinerjilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı	SkyTeam	05.08.2015	Üç saat
* CEO * Medya İlişkileri Direktörü	Star	18.09.2015	Yazılı olarak e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir.

3.3. Kavramsal Model ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Alanyazının kapsamlı incelenmesi ve nitel görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda; küresel havayolu işbirliklerinde kaynaklar, bütünleşme, sinerjiler ve üye havayolu işletmelerin performansı hakkında detaylı bilgi edinilmiştir. Bu bilgiler

ışığında araştırmanın değişkenleri ve aralarındaki ilişkilerini gösteren kavramsal bir model oluşturulmuş ve bu doğrultuda araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.

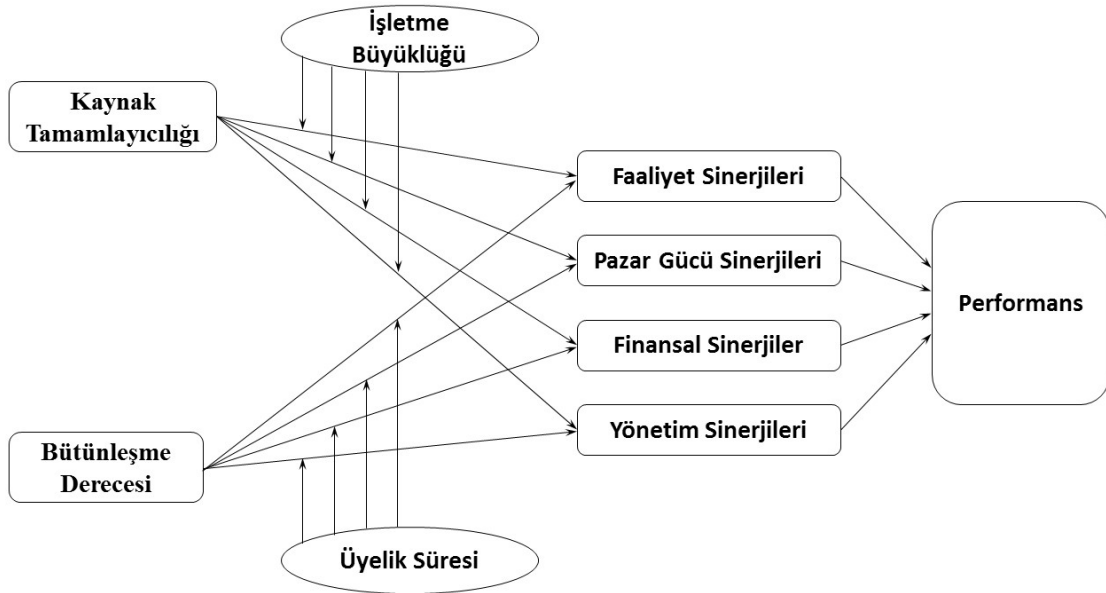
Araştırma, aşağıda yer alan sorular etrafında modellenmiştir:

- “Küresel havayolu işbirliklerinde farklı sinerji türleri, kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesine göre nasıl değişmektedir?”
- “Küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin performansı, farklı sinerji türlerine göre nasıl değişmektedir?”

Şekil 13’te sunulan kavramsal modelde;

- Kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin; faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri ile olan ilişkisi,
- Sinerji türlerinin, performans ile olan ilişkisi,
- İşletme büyüklüğü ve üyelik süresi değişkenlerinin ilişkiyi düzenleyici (moderatör) etkisi

gösterilmektedir.



Şekil 13. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Birleşen ya da işbirliği yapan işletmelerin, birbirlerini kaynak ve kabiliyetler yönünden tamamlıyor olması, ilgili işbirliğinin başarısında kritik faktörlerden birisi

olarak görülmektedir (Lin, Yang ve Arya, 2009; Shah ve Swaminathan, 2008). Tamamlayıcılık, farklı ancak birbirini destekleyen kaynak ve kabiliyetlerin birleştirilmesiyle, yeni ve değer oluşturacak bir kaynak ya da kabiliyetin ortaya çıkarılması anlamında kullanılmaktadır (Milgrom ve Roberts, 1995). Benzer kaynaklara sahip işletmelerin işbirliklerinde fayda, kaynakların paylaşılması veya ortaklaşa kullanılması yoluyla maliyetlerin azaltılması ile ortaya çıkmaktadır (Anand and Singh, 1997: 100) Buna karşılık tamamlayıcı kaynaklar, aralarındaki uyum ile maliyet faydalarını ortaya çıkarmanın yanı sıra, yeni kaynak ve kabiliyetlerin oluşturulmasıyla değer temelli faydalar da sunmaktadır (Tanıverdi ve Venkatraman, 2005: 100). Dolayısıyla kaynak tamamlayıcılığının, gelir ve maliyet faydaları mantığında kavramsallaştırılan işbirliği sinerji türlerinin her birine olumlu katkı yapması beklenmektedir. Buna dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H_{1a}: Kaynak tamamlayıcılığı ile faaliyet sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1b}: Kaynak tamamlayıcılığı ile pazar gücü sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1c}: Kaynak tamamlayıcılığı ile finansal sinerjiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{1d}: Kaynak tamamlayıcılığı ile yönetim sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Birbirini tamamlayan nitelikte kaynakların, birleşme ya da işbirliği bünyesinde sinerjiler oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi ve yeni tamamlayıcı kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için işletmeler arasında bütünleşmenin sağlanmış olması gerekir (Zollo ve Singh, 2004: 1235). Çünkü işbirliği içerisinde kaynakların, maliyet azaltacak veya değer oluşturacak şekilde yeniden düzenlenmesi için ortaklık gerçekleştiren işletmelerin, birbirleriyle etkileşimli ve koordineli hareket etmesi ve bunun için gerekli alt yapıyı sağlaması gerekmektedir. Ayrıca, bütünleşme derecesi arttıkça işletmeler, daha fazla kaynak ve kabiliyetin ortaklaşa çabalar için kullanılmasına gönüllü olacaktır. Böylelikle bilginin ortaklar arasında transfer edilmesi, risk ve kaynakların paylaşılması gibi faydaların ortaya çıkarılması için elverişli bir zemin oluşturulacaktır (Oum vd., 2004: 846). Bu nedenle, bütünleşme derecesi arttıkça birleşme ya da işbirliğinden elde edilecek faydaların da artacağı iddia edilmektedir (Larsson ve

Finkelstein, 1999: 6; Oum vd., 2004: 846). Buradan hareketle kaynak etkileşimlerinden doğan farklı sinerji türlerinin, bütünleşme derecesine bağlı olarak değişmesine ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H_{2a}: Bütünleşme derecesi ile faaliyet sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2b}: Bütünleşme derecesi ile pazar gücü sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2c}: Bütünleşme derecesi ile finansal sinerjiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2d}: Bütünleşme derecesi ile yönetim sinerjileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşbirliklerinde ortaya çıkan sinerji türleri farklı kaynaklardan elde edilen gelir ve maliyet faydaları olarak düşünüldüğünde, bu faydaların işletme performansı ile ilişkisi açıkça kurulabilmektedir. Performans; karlılık, verimlilik, pazar payı, satışlar ve marka değeri gibi göstergeler ile tanımlandığında; maliyetlerin azalması ile ilişkili sinerjilerin, gelirlerin ve müşteri değerinin artması ile ilişkili sinerjilerin, diğer tüm koşullar eşit olduğunda, performansa olumlu katkı yapması beklenir (Capron, 1999: 990; Homburg ve Bucerius, 2005: 98). Bu nedenle, sinerji türlerinin performans üzerindeki etkilerini görmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H_{3a}: Faaliyet sinerjileri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3b}: Pazar gücü sinerjileri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3c}: Finansal sinerjiler ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3d}: Yönetim sinerjileri ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{3e}: Faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjisi, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri birlikte performansın anlamlı bir yordayıcısıdır.

Eğer işletmeler yüksek bütünleşme ile birlikte tamamlayıcı kaynaklarını bir araya getirirlerse, performanslarında artış elde etmeleri beklenmektedir (Anand ve Singh, 1997: 100; Puranam, Singh ve Chaudhuri, 2009: 324). Bu nedenle, yukarıdaki hipotezlere ek olarak; kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin, performans üzerindeki doğrudan etkisini inceleyebilmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- H_{4a}: Kaynak tamamlayıcılığı ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4b}: Bütünleşme derecesi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4c}: Kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesi, performansın anlamlı bir yordayıcısıdır.

Yukarıda açıklanan literatüre dayanarak, kaynak tamamlayıcılıkları ve bütünleşme ile elde edilen sinerji türlerinin, maliyet ve gelir faydaları ile işbirliğine üye işletmelerin performansını artıracağını ifade edebilir. Bu nedenle; kaynak tamamlayıcılığı ve bütünleşme derecesinin, performansı yordamasında sinerji türlerinin aracılık (mediation) etkisini görebilmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{5a}: Faaliyet sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığının, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5b}: Pazar gücü sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığının, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5c}: Finansal sinerjiler, kaynak tamamlayıcılığının, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5d}: Yönetim sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığının, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5e}: Faaliyet sinerjileri, bütünleşme derecesinin, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5f}: Pazar gücü sinerjileri, bütünleşme derecesinin, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5g}: Finansal sinerjiler, bütünleşme derecesinin, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

H_{5h}: Yönetim sinerjileri, bütünleşme derecesinin, performansı yordamasında aracılık etkisine sahiptir.

İşbirliği gerçekleştiren işletmeler zamanla ilişkilerini geliştirmekte; daha fazla zaman, çaba ve kaynak yatırımı ile birbirlerinin sistem ve kurallarını benimseyerek birbirilerine daha uyumlu hale gelmektedir (Aulakh ve Madhok, 2002). Örneğin, havayolu işbirlikleri için ilk aşamada, gelir sinerjilerinin elde edildiği, maliyet sinerjilerinin ise daha uzun vadede elde edilebildiği ifade edilmektedir (Kleymann ve Seristö, 2004). Bu yüzden, işbirliği içinde işletmeler bütünleşme derecelerini zaman içerisinde arttırmakta, bunun için yatırım maliyetlerine katlanmakta ve katlanılan maliyetlerden dolayı maliyet sinerjilerinin elde edilmesi daha sonradan

gerçekleşmektedir. Buradan hareketle daha fazla üyelik süresi bulunan işletmelerin, daha fazla sinerjiler elde etmesi beklenebilir. Bununla birlikte, işletmelerin büyüklüklerine göre işbirliklerinden ya da birleşmelerden elde edecekleri faydaların da farklılaşacağı, tartışılan konulardan birisidir. (Chatterjee, 1986: 125; Khanna, Gulati ve Nohria., 1998). İşbirliği içerisinde büyük işletmelerin, büyük ölçekli faaliyet göstermeden kaynaklanan avantajlarla ya da pazarlarda baskın olmanın getirdiği avantajlarla birlikte işbirliğinden daha fazla fayda sağlıyor olabilir (Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005: 107; Lazzarini, 2007: 350; Oum vd., 2004: 847). Bu nedenle büyük işletmelerin kaynak tamamlayıcılığı yönünden daha çeşitli ve önemli kaynaklar ile daha fazla sinerji fırsatları sunması beklenebilir. Bu amaçla; üyelik süresi ve işletme büyüklüğü (taşınan ücretli yolcu-kilometre (ÜYK) açısından), düzenleyici (moderator) değişken olarak atandığında, modeldeki ilişkileri nasıl değiştirdiğini görmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H_{6a}: İşletme büyüklüğü, kaynak tamamlayıcılığının, faaliyet sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6b}: İşletme büyüklüğü, kaynak tamamlayıcılığının, pazar gücü sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6c}: İşletme büyüklüğü, kaynak tamamlayıcılığının, finansal sinerjileri yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6d}: İşletme büyüklüğü, kaynak tamamlayıcılığı, yönetim sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6e}: Üyelik süresi bütünleşme derecesinin, faaliyet sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6f}: Üyelik süresi, bütünleşme derecesinin, pazar gücü sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6g}: Üyelik süresi, bütünleşme derecesinin, finansal sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- H_{6h}: Üyelik süresi bütünleşme derecesinin, yönetim sinerjilerini yordamasında düzenleyici etkiye sahiptir.

3.4. Analiz Düzeyi, Evren ve Örneklem

Araştırma, işletme düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Child, Faulkner ve Tallman, (2005: 384), işbirliği performansının değerlendirmesinde iki farklı yaklaşıma dikkat

çekmektedir. Birincisi, üyelerinden ayrı bir sistem (iş birimi) olarak işbirliğinin kendisine odaklanan ve yaşama kabiliyeti açısından bu sistemin performansını ölçmeye çalışan yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise üyelere odaklanarak; üyelerin, işbirliğinden amaçladıklarının ne kadarını yerine getirebildiğini ölçmeye çalışan yaklaşımdır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde bu çalışma, ikinci bakış açısı ile işbirliğine üye işletmelerin, işbirliğinden elde ettikleri sinerjilerin ve bunları etkileyen faktörlerin üzerinde durmaktadır. Bu bakış açısında araştırmanın evrenini, 2016 yılı itibariyle üç küresel havayolu işbirliği grubu olan Star, SkyTeam ve oneworld işbirliklerine üye toplam 63 uluslararası havayolu işletmesi oluşturmaktadır. Star İşbirliği'nde, 28 havayolu işletmesi; SkyTeam İşbirliği'nde, 20 havayolu işletmesi; oneworld İşbirliği'nde, 15 havayolu işletmesi yer almaktadır. Havayolu işletmelerinin belirlenmesinde, her üç işbirliği grubunun resmi web sitesinden yararlanılmıştır. Üye olduğu işbirliği grubu ile birlikte havayolu işletmelerinin isimleri Ek-4'te sunulmaktadır.

Araştırmada, ayrıca bir örneklem hesaplaması yapılmayıp, tam sayım ile araştırma tekniği, evrenin tümüne uygulanması amaçlanmıştır.

3.5. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

3.5.1. Ölçüm aracını geliştirme süreci

Nicel araştırma için gerekli veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan anket yoluyla toplanmıştır. Ankette yer alan ölçek ifadeleri, kapsamlı alanyazın incelemesi (modelde yer alan yapıların tanımları ve açıklamalarının incelenmesi, havayolu işbirlikleri yazınının incelenmesi) sonucunda elde edilen veriler, uygulayıcılarla yapılan nitel görüşmelerden elde edilen veriler ve daha önce yapılmış çalışmalarda kullanılan ölçekler ışığında oluşturulmuştur.

Kapsam geçerliliği için ölçek ifadeleri hazırlandıktan sonra, tez danışmanı, tez jüri üyeleri ve alanında uzman akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş, gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu süreçte, görüşlerine başvuru alan akademisyenlerin uzmanlık alanları şunlardır: yönetim-organizasyon, havacılık yönetimi ve ölçme-değerlendirme. Yönetim organizasyon alan uzmanı sayısı: 4; havacılık yönetimi alan uzmanı sayısı: 1; ölçme ve değerlendirme alan uzmanı sayısı: 2; İngilizce dili uzmanı sayısı: 1 kişidir.

Araştırma anketinin uygulandığı katılımcıların farklı ülkelerde yaşayan yabancılar olmaları nedeniyle anket, ilk olarak İngilizce dilinde hazırlanmıştır. İfadelerin dil geçerliliği için anadili İngilizce olan, havacılık alanında kavram ve terimlere hakim bir alan uzmanının görüşlerine başvurulmuştur.

En son olarak, sorulardaki ifadelerin anlaşılabilirliğini ve sorularla ilgili çekinceleri değerlendirmek için sektörden, THY'nin Uluslararası İlişkiler ve İttifaklar Başkanlığı'ndan bir müdürü ve iki uzmanı ile iki farklı toplantı gerçekleştirilmiştir. Her bir toplantı yaklaşık 3 saat sürmüştür. Toplantıda katılımcılara her bir ifadeden ne anladıkları, cevaplamakta tereddüt edip etmedikleri ve kullanılan havacılık terminolojisinin uygun olup olmadığı sorulmuştur.

Alınan geri bildirimler doğrultusunda, anket sorularının anlaşılabilirliğini artırmak üzere, alanyazına paralel olarak kullanılan bazı kelime ya da ifadeler, THY'de yapılan öneriler ve tez izleme jüri üyelerinin görüşleri de alınarak havacılık terimleri ile değiştirilmiştir. Pazar gücü sinerjilerini oluşturan sorulardaki ifadeler, anketi yanıtlayanların cevaplamaktan kaçınabilecekleri ifadeler olduğu tespit edilmiş, bunun üzerine bu ifadelerin daha dolaylı bir şekilde sorulmasına karar verilmiştir.

3.5.2. Veri toplama süreci

Araştırma anketi; Star, SkyTeam ve oneworld küresel havayolu işbirliği gruplarına üye havayolu işletmelerinin, işbirliği yönetiminden sorumlu yöneticilerine ve daha üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. İşbirliği yöneticileri konunun uzmanı olmaları, daha üst düzey yöneticiler ise konunun uzmanı olmakla birlikte işletmeyi bir bütün olarak görebilme ve araştırmanın kapsamlı sorularına cevap verebilecek nitelikte olmaları sebebiyle anketin gönderileceği kişiler olarak kararlaştırılmıştır.

Anketlerin hızlı ve az maliyetle uygulanabilmesi için <http://www.aviationresearch.academy> adresli bir web sitesi hazırlanmıştır. Anket web sitesinin adresi, internet üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketin SkyTeam İşbirliği'nde yer alan havayolu işletmeleri yöneticilerine gönderilmesinde, SkyTeam Pazarlama ve Ticari Sinerjilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı ile yapılan görüşme esnasında temin edilen e-posta adreslerinden yararlanılmış ve kendisinden izin alınarak e-posta gönderilmiştir. Star İşbirliği'nde yer alan havayolu işletmelerinin yöneticilerine gönderilmesinde ise kendisi de bir Star İşbirliği üyesi olan THY'nin yöneticilerinin

desteği alınmıştır. Bu aşamada, daha önce görüşmeler gerçekleştirilen THY’de işbirliğinden sorumlu yönetici ve uzmanlar, anketin web adresini bir n yazı ile Star İşbirliğine ye havayolu işletmelerinin işbirliği yöneticilerine e-posta şeklinde göndermişlerdir. Anketlerin gönderilmesi konusunda izlenen bir üçüncü yol ise (iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişi yapmasını amaçlayan) LinkedIn profesyonel sosyal paylaşım platformundan yararlanmak olmuştur. Bu ağ üzerinden; “havayolu işletmesi adı”, “alliance”, “partnership” anahtar kelimeleri ile aramalar yapılarak, işbirliklerine ye olan havayolu işletmelerinin ilgili yöneticileri tespit edilmiştir. Bu yöneticilere, çalışma hakkında kısa bilgi içeren ankete katılım davet yazısı ile birlikte anket web sitesinin internet adresi gönderilmiştir. Gerekli olan katılımcı sayısını sağlayabilmek ve aynı işletmeden farklı görüşlere yer vererek daha geçerli ve güvenilir veri toplayabilmek için işletmelerde birden fazla yöneticiden anketleri cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada analiz düzeyi işletme olması sebebiyle, aynı işletmeden birden fazla katılımcı anketi doldurduğuna, katılımcıların puan ortalamaları alınarak birleştirilmiş ve veriler işletme düzeyine çekilmiştir.

Beş aylık bir süre içerisinde 26 farklı işletmeden, toplamda 32 kişi geri dönüş yapmıştır. Böylece, analizler 26 işletme verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı, küresel işbirliklerine ye tüm havayolu işletmeleri bir evren olarak kabul edildiğinde, %41’dir. Bu işletmelerin 15’i Star İşbirliği grubuna, 8’i SkyTeam İşbirliği grubuna ve 3’ oneworld İşbirliği grubuna üyedir. Anketi dolduran havayolu işletmeleri, işletmelerin ye olduğu işbirlikleri, üyelik süreleri ve ücretli-yolcu-kilometre bilgileri Tablo 5’te gösterilmektedir.

3.5.3. Veri toplama araçları

Nicel veri toplamada kullanılan anket, 50 ölçek maddesinden oluşmaktadır. Bununla birlikte katılımcılardan, kendi işletmeleri ve işletmelerinin üyeliğinin bulunduğu işbirliği grubunu, listelenen işletme isimlerinden seçmeleri istenmiştir. Anketin son bölümünde ise katılımcıların araştırma konusu ve anket soruları ile ilişkili düşüncelerini ve yorumlarını yazabilecekleri serbest bir bölüm tasarlanmıştır. Katılımcıların web ortamında doldurduğu anketin son hali, web sitesinin ekran görüntüleri olarak Ek-6’da yer almaktadır. Ankete geri dönüş yapan katılımcı işletmelerin üyelik süresi ve işletme

büyüklüğüne ilişkin ÜYK verileri ise http://www.airlines-inform.com/rankings/traffic_2015.html web sitesinden elde edilmiştir.

Tablo 5. Anketi Dolduran Havayolu İşletmelerinin Verileri

Sıra	İşletme Adı	İşbirliği Grubu	Ülke	Üyelik Süresi (2016 yılına göre)	ÜYK (x milyon) (2015 yılı)
1	Adria Airways	Star	Slovenya	12	1.180
2	Aegean Airlines	Star	Yunanistan	6	9.460
3	Air India	Star	Hindistan	2	35.101
4	Austrian Airlines	Star	Avusturya	16	18.428
5	Avianca	Star	Kolombiya	4	32.602
6	Copa Airlines	Star	Panama	4	25.604
7	Croatia Airlines	Star	Hırvatistan	12	1.340
8	EVA Air	Star	Tayvan	3	30.518
9	Lot Polish	Star	Polonya	13	7.290
10	Lufthansa	Star	Almanya	19	156.826
11	Scandinavian Airlines (SAS)	Star	İsveç	19	34.594
12	South African Airways	Star	Güney Afrika	19	22.313
13	Swiss	Star	İsviçre	10	35.717
14	Thai Airways	Star	Tayland	19	56.377
15	Türk Hava Yolları	Star	Türkiye	8	106.679
16	AeroMexico	SkyTeam	Meksika	16	28.772
17	AirEuropa	SkyTeam	İspanya	9	21.890
18	Alitalia	SkyTeam	İtalya	15	34.500
19	China Southern Airlines	SkyTeam	Çin	9	135.637
20	Czech Airlines	SkyTeam	Çek Cumhuriyeti	15	3.585
21	Garuda Indonesia	SkyTeam	Endonezya	2	30.231
22	Kenya Airways	SkyTeam	Kenya	9	9.793
23	Saudia	SkyTeam	Suudi Arabistan	4	51.782
24	airberlin	oneworld	Almanya	4	49.270
25	Iberia	oneworld	İspanya	17	42.686
26	Srilankan Airlines	oneworld	Sri Lanka	2	12.964

Kaynak: http://www.airlines-inform.com/rankings/traffic_2015.html

Ankette işletmelerin işbirliklerinden elde ettikleri sinerjileri ölçmek için geliştirilen ifadeler; sinerji yazınına dayanarak faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri başlıkları altında ayrı ayrı sorulmuştur.

Faaliyet sinerjilerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler; görüşlerine başvuru alan yönetim-organizasyon alan uzmanının önerisi ile Porter'ın (1985) ortaya attığı tedarik zinciri analizine dayanarak üç alt başlık altında sorulmuştur. *Değer zinciri*, bir işletmenin

hammadde temininden ürünün nihai tüketiciye sunumuna kadar, maliyetlerini azaltabileceği ve fark oluşturabileceği, dolayısıyla değer yaratabileceği birbiriyle ilişkili ve sıralı faaliyetler sınıflandırmasını ifade etmektedir (Porter, 1985: 33). Buna göre Kuyucak ve Şengür (2009: 139-143), bir havayolu işletmesinin değer zincirini oluşturan faaliyetleri;

- **Temel faaliyetler:** Operasyonel planlama ve koordinasyon faaliyetleri, pazarlama ve satış, uçuş operasyonu faaliyetleri;
- **Destek faaliyetler:** İşletme altyapısı, tedarik, insan kaynakları yönetimi, teknoloji

şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ışığında faaliyet sinerjilerine ait ifadelerin ankette “tedarik alanında faaliyet sinerjileri”, “pazarlama alanında faaliyet sinerjileri” ve “uçuş operasyonlarında faaliyet sinerjileri” alt başlıkları altında sunulması uygun görülmüştür.

Aşağıda araştırma modelindeki her bir değişkenin ölçülmesinde kullanılan ölçme araçlarının analizlerine yer verilmektedir.

Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjileri (TAFS)

Tedarik alanında faaliyet sinerjileri (TAFS) anket maddeleri, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği kapsamında ortaklaşa gerçekleştirdikleri tedarik faaliyetlerinden elde ettikleri sinerjileri ölçmek için geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında ağırlıklı olarak havayolu işbirlikleri alanyazını, sinerji alanyazını ve Larsson ve Finkelstein (1999)’ın, kodlama (case survey coding) çalışmasında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

TAFS, beş maddeden oluşmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 6). 1, en düşük; 7, en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

“Uygun Değil” seçeneğini işaretleyen katılımcılar için bu durum, ilgili maddeye ilişkin hiçbir kazanım elde etmedikleri anlamını taşıdığından, analizler öncesinde bu veriler için SPSS programında 0 (sıfır) değeri atanmıştır.

TAFS’ın bir ölçek olarak geliştirilmesi amaçlansa da yapılan açımlayıcı faktör analizinin sonuçları, beş maddenin aynı yapıyı ölçmek üzere bir araya gelmediğini

göstermiştir. Dolayısıyla TAFS, bir anket olarak ele alınmış ve anketteki beş maddeye ait yalnızca betimsel istatistiksel sunulmuştur.

Tablo 6. Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjilerinin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

A. Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjileri	Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. Uçak yedek parçalarının ortak tedarikiyle maliyet tasarrufu edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
2. Uçak yakıtının ortak tedarikiyle maliyet tasarrufu edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
3. Kabin-içi ürünlerinin ortak tedarikiyle maliyet tasarrufu edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
4. Uçuş ikramlarının ortak tedarikiyle maliyet tasarrufu edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
5. Havalimanı ücretleri için ortak görüşmeler yapılarak maliyet tasarrufu edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		

Faaliyet Sinerjileri (FAALS)

Faaliyet sinerjilerini ölçmek için “pazarlama alanında faaliyet sinerjileri” ve “uçuş operasyonlarında faaliyet sinerjileri” alt başlıklarının maddeleri birleştirilerek Faaliyet Sinerjileri (FAALS) ölçeği geliştirilmiştir. FAALS ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği kapsamında ortaklaşa gerçekleştirdikleri pazarlama faaliyetleri ile uçuş faaliyetlerinden elde ettikleri sinerjileri ölçmek için geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında havayolu işbirlikleri alanyazını, sinerji alanyazını ve Larsson ve Finkelstein (1999), Altinkurt (2008), Homburg ve Pflesser (2000) çalışmalarında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

İlk etapta geliştirilen FAALS, 13 maddeden oluşmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 7). 1, en düşük; 7, en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre Tablo 7’de gösterilen maddelerden 1., 2. ve 3. maddelerin çıkarılmasına ve faaliyet sinerjileri aracının, 10 maddeden oluşmasına karar verilmiştir. KMO değeri .73 ve Bartlett küresellik testi sonucunda $p < .01$ olarak elde edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte yer almasına karar verilen maddeler, açıklanan varyans oranı, faktör yükleri ve ölçeğe ait Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı Tablo 8’te verilmiştir.

Tablo 7. Pazarlama Alanında ve Uçuş Operasyonlarında Faaliyet Sinerjilerinin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

B. Pazarlama Alanında Faaliyet Sinerjileri	Çok Düşük Çok Yüksek	U/D
1. Satış ve pazarlama çabalarının paylaşılmasıyla maliyetlerin azaltılması (örneğin, ortak satış ofisleri, ortak reklam)	1....2....3....4....5....6....7	
2. Gelir yönetimi ve fiyatların koordinasyonu ile maliyetlerin azaltılması	1....2....3....4....5....6....7	
3. Birleştirilen SUYP ile gelirlerin artırılması	1....2....3....4....5....6....7	
4. Müşteriler için daha yüksek değer oluşturulmasıyla gelirlerin artırılması (örneğin, daha fazla uçuş hatları, daha fazla uçuş sıklığı, kesintisiz transferler, havalimanlarında ayrıcalıklı hizmetler, birleştirilen SUYP)	1....2....3....4....5....6....7	
5. İşletmenin marka imajının güçlendirilmesiyle gelirlerin artırılması	1....2....3....4....5....6....7	
C. Uçuş Operasyonlarında Faaliyet Sinerjileri	Çok Düşük Çok Yüksek	U/D
6. İşbirliği üyeliği ile daha büyük bir uçuş ağına erişilerek birim maliyetlerin azalması (ölçek ekonomileri)	1....2....3....4....5....6....7	
7. Uçuş sıklığının artmasıyla birim maliyetlerin azalması (ölçek ekonomileri)	1....2....3....4....5....6....7	
8. Daha yüksek trafik yoğunluğu ile birim maliyetlerin azalması (Örneğin, artan doluluk oranları, filo ve ekibin verimli kullanımı) (yoğunluk ekonomileri)	1....2....3....4....5....6....7	
9. Bakım tesisleri ve faaliyetlerinin paylaşılmasıyla maliyetlerin azalması	1....2....3....4....5....6....7	
10. Check-in kontuarları ve bagaj hizmetleri gibi yer hizmetlerinin paylaşılmasıyla maliyetlerin azalması	1....2....3....4....5....6....7	
11. Havalimanı (özel) bekleme salonlarının paylaşılmasıyla maliyetlerin azalması	1....2....3....4....5....6....7	
12. İnsan kaynaklarının paylaşılmasıyla maliyetlerin azalması (pilotlar, kabin ekipleri, yer ekipleri)	1....2....3....4....5....6....7	
13. Uçuş tarifelerinin optimizasyonu ile maliyetlerin azalması (Örneğin, çakışan uçuşların iptal edilmesi)	1....2....3....4....5....6....7	

Tablo 8. FAALS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
FAALS1	.515	.718
FAALS2	.255	.505
FAALS3	.754	.869
FAALS4	.748	.865
FAALS5	.809	.899
FAALS6	.160	.400
FAALS7	.558	.747
FAALS8	.761	.872
FAALS9	.107	.328
FAALS10	.350	.592
Açıklanan varyans: %50.18		
Cronbach alfa: .88		

Finansal Sinerjiler (FİNS)

Finansal sinerjiler (FİNS) ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği kapsamında finansal risk ve yatırım maliyetlerini paylaşmak yoluyla elde ettikleri sinerjileri ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında havayolu işbirlikleri alanyazını, sinerji alanyazını ve Altinkurt (2008) ile Walter ve Barney (1990) çalışmalarında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

FİNS, ilk etapta 4 maddeden oluşturmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 9). 1, en düşük; 7, en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

Tablo 9. Finansal Sinerjilerin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Finansal Sinerjiler	Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. Yeni yatırımların maliyetini ve riskini azaltma (Örneğin, koltuk üretimi, terminaller ve (özel) bekleme salonlarının inşa edilmesi, bilgi teknolojilerine yatırım)	1....2....3....4....5....6....7		
2. İşbirliğinin daha büyük coğrafyaya yayılmayı sağlamasıyla, belirli bir pazardaki ekonomik olumsuzlukların negatif etkisini azaltma	1....2....3....4....5....6....7		
3. Finansal kaynaklara daha kolay erişim	1....2....3....4....5....6....7		
4. Borçlanma maliyetini azaltma	1....2....3....4....5....6....7		

Başlangıçta dört madde olarak geliştirilen bu aracın, yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre 4. maddenin çıkarılmasına ve üç maddeden oluşmasına karar verilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri .57 ve Bartlett küresellik testi için $p < .01$ olarak bulunmuştur. Buna göre Fins maddelerine ait ortak varyansa katkı, faktör yükü, bir faktör ile açıklanan varyans ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. FİNS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
FİNS1	.661	.813
FİNS2	.843	.918
FİNS3	.555	.745
Açıklanan varyans: %68.62		
Cronbach alfa: .77		

Yönetim Sinerjileri (YÖNS)

Yönetim sinerjileri (YÖNS) ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği kapsamında yönetsel ve işlevsel yetenek ve kabiliyetlerin aktarılması yoluyla elde ettikleri sinerjileri ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında sinerji alanyazını, Larsson ve Finkelstein (1999) çalışmalarında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

YÖNS, altı maddeden oluşmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 11). 1, en düşük; 7, en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

Tablo 11. Yönetim Sinerjilerinin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Yönetim Sinerjileri	Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. İşletmelerin faaliyetleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan, işbirliği üyeleri arasında mevcut bilgi birikiminin transferi (Örneğin, Ar-Ge, yönetim bilgisi)	1....2....3....4....5....6....7		
2. İşletmelerin faaliyetleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan, işbirliği üyeleri arasındaki etkileşimlerden yeni bilgi birikiminin elde edilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
3. Günlük faaliyetlerin daha etkin yönetilmesi için kullanılan operasyonel beceri ve en iyi uygulamaların öğrenilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
4. İşlevsel becerilerin kazanılması (Örneğin, marka yönetim becerileri)	1....2....3....4....5....6....7		
5. Stratejik becerilerin kazanılması (Örneğin, uzun-dönemli stratejilerin formüle edilmesi)	1....2....3....4....5....6....7		
6. Organizasyon tasarım becerilerinin kazanılması (Örneğin, insan kaynakları süreçlerinin tasarlanması ve uygulaması)	1....2....3....4....5....6....7		

Tablo 12. YÖNS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
YÖNS1	.778	.882
YÖNS2	.811	.900
YÖNS3	.856	.925
YÖNS4	.872	.934
YÖNS5	.847	.920
YÖNS6	.580	.762
Açıklanan varyans: %79.05		
Cronbach alfa: .94		

Altı maddenin aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve KMO değeri .81, Bartlett küresellik testi için $p < .01$ olarak

bulunmuştur. Buna göre, maddeler için ortak varyansa katkı, faktör yükleri, bir faktörle açıklanan varyans ve iç tutarlılık katsayısı Cronbach alfa değeri Tablo 12’te verilmiştir.

Pazar Gücü Sinerjileri (PGS)

Pazar gücü sinerjileri (PGS) ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği faaliyetlerinden kaynaklı pazar gücü elde etmesini sağlayan sinerjileri ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında ağırlıklı olarak havayolu işbirlikleri alanyazını, sinerji alanyazını, Larsson ve Finkelstein (1999), Walter ve Barney (1990) çalışmalarında kullanılan ifadelerden yararlanılmıştır.

Anket sorularının değerlendirilmesi için THY’deki yönetici ve uzmanlar ile yapılan ilk görüşmelerde; katılımcıların, PGS sorularını cevaplamaktan kaçınacakları ifadeler içerdiğini fark edilmiştir. Bu yüzden, bu ifadelerde değişiklikler yapılmış ve ölçülmek istenen sinerjiler dolaylı bir şekilde sorulmuştur. Diğer ölçeklerin başlık soruları; maddeleri, katılımcıların doğrudan çalıştıkları işletmedeki etkilerine göre değerlendirmelerine yönelikken; PGS ölçeğinin başlık sorusu, sektör olarak genel bakış açılarını değerlendirileceği bir kalıp içerisinde sorulmuştur. Bu şekilde, katılımcıların bu maddeleri boş bırakmalarının önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

PGS, dört maddeden oluşmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 13). 1, en düşük; 7, en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

Tablo 13. Pazar Gücünü Oluşturan Sinerjilerin Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Pazar Gücü Sinerjileri	Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. Pazara yoğun bir şekilde nüfuz edilerek pazar payının artırılması	1....2....3....4....5....6....7		
2. Merkezi havalimanlarında pazar pozisyonunun güçlendirilmesi	1....2....3....4....5....6....7		
3. Aksi durumda rakip olacak işbirliği üyeleriyle, ortaklık gerçekleştirerek rekabete karşı korunma	1....2....3....4....5....6....7		
4. Uçuş tarifesinin uyumlaştırılması, frekansların artırılması ve/veya cazip fiyatlar ile rakiplere üstünlük sağlama yeteneğinin artırılması	1....2....3....4....5....6....7		

Dört maddeden oluşan ölçme aracı için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO değeri .70 ve Bartlett küresellik testine ait $p < .01$ olarak bulunmuştur. Dört maddenin ortak varyansa katkısı, faktör yükleri, bir faktör ile açıklanan varyans oranı ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. PGS Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
PGS1	.756	.870
PGS2	.773	.879
PGS3	.566	.752
PGS4	.579	.761
Açıklanan varyans: %66.86		
Cronbach alfa: .82		

Kaynak Tamamlayıcılığı (KT)

Kaynak tamamlayıcılığı (KT) ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye havayolu işletmelerinin işbirliği kapsamında kaynaklarının birbirini tamamlama derecesini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Maddeler, nitel görüşmelerden elde edilen verilere göre oluşturulmuştur.

KT, altı maddeden oluşmakta ve yedili Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 15). 1 en düşük, 7 en yüksek (olumlu) puanı ifade etmektedir. Yedili Likert ölçeğinin devamında “Uygun Değil (Not Applicable-N/A)” seçeneği yer almaktadır.

Tablo 15. Kaynak Tamamlayıcılığının Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Kaynak Tamamlayıcılığı	Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. Uçuş ağı	1....2....3....4....5....6....7		
2. Yolcular (profilleri açısından)	1....2....3....4....5....6....7		
3. İnsan kaynakları	1....2....3....4....5....6....7		
4. Finansal kaynaklar	1....2....3....4....5....6....7		
5. Sermaye kaynakları (filo dâhil tüm varlıklar)	1....2....3....4....5....6....7		
6. Bilgi teknolojileri kaynağı	1....2....3....4....5....6....7		

Altı madde olarak geliştirilen ölçme aracındaki maddelerin aynı yapıyı ölçmek amacıyla bir araya gelip gelmediğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda KMO değeri .70 ve Bartlett küresellik testine ait $p < .01$ olarak bulunmuştur. Altı maddenin ortak varyansa katkı, faktör yükleri, bir faktörün açıkladığı varyans ve Cronbach alfa katsayı değerleri Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. KT Açımlayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
KT1	.512	.715
KT2	.708	.841
KT3	.804	.897
KT4	.633	.796
KT5	.462	.680
KT6	.712	.844
Açıklanan varyans: %63.85		
Cronbach alfa: .88		

Performans (PER)

Performans (PER) ölçeği, küresel havayolu işbirliği üyeliğinin, üye işletmelerin performansına etkilerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. İfadelerin oluşturulmasında stratejik işbirlikleri ve havayolu işbirlikleri alanyazınından yararlanılmıştır.

PER, yedi maddeden oluşmakta ve altılı Likert türünde puanlanmaktadır (Tablo 17). 1, en düşük etki; 6, en yüksek (olumlu) etki anlamına gelirken, 0 hiçbir etki olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 17. Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Performans	Zayıf	Mükemmel
1. Karlılık	0.....1....2....3.....4.....5	
2. Verimlilik	0.....1....2....3.....4.....5	
3. Yolcu trafiği	0.....1....2....3.....4.....5	
4. Pazar payı	0.....1....2....3.....4.....5	
5. Hizmet kalitesi	0.....1....2....3.....4.....5	
6. Marka değeri	0.....1....2....3.....4.....5	
7. Rekabet avantajı	0.....1....2....3.....4.....5	

Bu yedi maddenin aynı özelliği ölçmek için bir araya gelip gelmediğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Buna göre KMO değeri .72 ve Bartlett küresellik testi için $p < .01$ olarak bulunmuştur. Ölçme aracındaki maddelere ait ortak varyansa katkı, faktör yükü, bir faktörle açıklanan varyans ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. PER Açıklayıcı Faktör Analizinin Sonucu

Madde	Ortak varyansa katkı	Faktör yükü
PER1	.706	.840
PER2	.756	.870
PER3	.776	.881
PER4	.797	.893
PER5	.467	.683
PER6	.634	.796
PER7	.832	.912
Açıklanan varyans: %70.97		
Cronbach alfa: .93		

Bütünleşme Derecesi (BD)

Bütünleşme derecesi (BD) ölçeği, küresel havayolu işbirliğine üye işletmelerin aralarındaki etkileşim ve koordinasyon derecesini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bütünleşme derecesinin ölçümünde, küresel havayolu işbirliklerinde farklı bütünleşme düzeylerini temsil eden, anlaşma türleri kullanılmıştır. Havayolu işbirlikleri alanyazınına dayanarak 1. maddeden 5. maddeye doğru gidildikçe bütünleşme derecesinin arttığı kabul edilmiştir. Katılımcılara, her bir anlaşma türünde işbirliğine üye kaç işletmeyle anlaşma yaptıkları ve bu işletmelerle etkileşim ve koordinasyon dereceleri sorulmuştur (Tablo 19).

Tablo 19. Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Maddeler

Bütünleşme Derecesi				
İşbirliği türü	İşbirliği içerisindeki ortak sayısı	Her bir işbirliği türünde ortaklarınızla koordinasyon ve etkileşim dereceniz		
		Çok Düşük	Çok Yüksek	U/D
1. İnterline trafik anlaşmaları		1....2....3....4....5....6....7		
2. SUYP		1....2....3....4....5....6....7		
3. Kod-paylaşımı		1....2....3....4....5....6....7		
4. Ortak girişim (gelir paylaşımlı)		1....2....3....4....5....6....7		
5. Ortak girişim (karlılık paylaşımlı)		1....2....3....4....5....6....7		

Beş maddeden oluşan bu ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı özellik bakımından; maddeler, birikimli olarak geliştirilmiştir. Örneğin 5. madde; kendisinden önce gelen tüm maddeleri kapsamaktadır. Bu bakımdan bu ölçme aracı ile işlem yapılırken, katılımcıların

işaretlediği en son madde dikkate alınmış ve bireyin yanıtladığı en yüksek madde numarasına göre puan verilmiştir.

3.6. Veri Analizi

Veriler öncelikle ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenirlik kanıtlarını elde etmek için analiz edilmiştir. Bunun için açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analitik teknikler, bir ölçme aracının yapı geçerliğini belirlemek için; Cronbach alfa katsayısı ise, ölçme aracının iç tutarlılık anlamındaki güvenirliğini belirlemek için kullanılan tekniklerdir (Erkuş, 2003). Her bir ölçme aracında yer alan maddelerin tek faktör altında toplanıp toplanmadığı belirlenmek istenildiğinden, herhangi bir eksen döndürme işlemi yapılmamıştır. Faktör çıkarma yöntemi olarak da temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

Katılımcılara ait faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi ve performans puanlarını ve tedarik alanında faaliyet sinerjileri maddelerine verilen yanıtların dağılımını görmek için yapılan analizlerde frekans, ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerine yanıt aramak için öncelikle korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları [-1, 1] arasında değerler almakta olup, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğü hakkında bilgi vermektedir. Katsayı -1'e yaklaştıkça mükemmel negatif yönde; 1'e yaklaştıkça mükemmel pozitif yönde bir ilişkiden bahsedilir. Korelasyon katsayısı 0'a yaklaştığında ise iki değişken arasında ilişki yoktur. Pearson momentler çarpım korelasyon katsayısı, sürekli iki değişken arasındaki korelasyonun belirlenmesinde kullanılır (Arıcı, 2006). Bu katsayı .30'dan küçükse, düşük ilişkiye; .30 - .70 arasında, orta ilişkiye; .70'den büyük olduğunda, yüksek bir ilişkiye işaret etmektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2007).

Korelasyon analizlerinden sonra H₁, H₃ ve H₄ hipotezlerine yanıt aramak için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki ilişki hakkında bilgi vermekte, ancak bir değişkenden diğer değişken hakkında kestirim yapmak mümkün olmamaktadır. Regresyon analizi sayesinde, bir ya da birden fazla değişkenden yararlanarak, başka bir değişken hakkında tahminde bulunulması mümkündür (Büyüköztürk, 2009).

H₅ hipotezlerine yanıt aramak için aracılık analizi (mediation analysis) yapılmıştır. Aracılık etkisinin testi SPSS'te olmadığı için, SPSS'e kurulabilen bir eklenti olan PROCESS yazılımı (Hayes, 2016) yardımıyla analizler yapılmıştır. PROCESS yazılım programı, tüm modeli ve aracı değişkenin dolaylı etkisini (aracılık etkisini) test etmek için gerekli analizlerin yapılmasını sağlamaktadır (Hayes, 2013).

H₆ hipotezlerine yanıt aramak içinse değişkenlerin düzenleyici (moderatör) etkisinin olup olmadığı, hiyerarşik regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Hiyerarşik regresyonda değişkenler regresyon modeline ayrı ayrı dahil edilmekte ve her bir aşamada regresyon modelleri karşılaştırılarak değişim miktarları sunulmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007).

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırma bulguları, geliştirilen ölçek ile toplanan verilerin SPSS 20.0 paket programı kullanılarak analiz edilmesi sonucunda elde edilmiştir. İlk bölümde ölçeği oluşturan ifadelerle ilişkin betimsel analiz sonuçları verilmiştir. İkinci bölümde ise hipotezlerin test edilmesine ilişkin analizler sunulmuştur.

4.1. Ölçeği Oluşturan İfadelerle İlişkin Betimsel İstatistikler

Faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi ve performans ölçeklerindeki maddelere ait betimsel istatistikler Tablo 20’de ve Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 20. Faaliyet sinerjileri, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri ve pazar gücü sinerjilerinin betimsel istatistikleri

	N	En küçük	En büyük	Ortalama	Standart Sapma
Faaliyet Sinerjileri					
FAALS1	26	2	7	5.69	1.19
FAALS2	26	3	7	5.60	.90
FAALS3	26	0	7	3.74	2.24
FAALS4	26	0	6	3.56	1.85
FAALS5	26	0	6	3.62	1.86
FAALS6	26	0	6	2.57	1.75
FAALS7	26	0	6	4.15	1.74
FAALS8	26	0	7	5.03	1.64
FAALS9	26	0	6	1.33	1.61
FAALS10	26	0	6	2.68	1.99
Finansal Sinerjiler					
FINS1	26	0	6	2.94	1.92
FINS2	26	0	7	2.97	1.98
FINS3	26	0	7	2.01	1.63
Yönetim Sinerjileri					
YÖNS1	26	2	7	4.53	1.64
YÖNS2	26	1	7	4.75	1.76
YÖNS3	26	2	7	4.65	1.55
YÖNS4	26	0	6	4.26	1.76
YÖNS5	26	1	7	4.07	1.94
YÖNS6	26	0	6	2.85	2.07
Pazar Gücü Sinerjileri					
PGS1	26	0	7	4.39	1.84
PGS2	26	1	7	5.24	1.62
PGS3	26	1	7	4.65	1.65
PGS4	26	0	7	3.24	2.22

Tablo 21. Kaynak tamamlayıcılığı, performans ve bütünleşme derecesinin betimsel istatistikleri

	N	En küçük	En büyük	Ortalama	Standart Sapma
Kaynak tamamlayıcılığı					
KT1	26	0	7	4.70	1.89
KT2	26	0	7	4.38	1.75
KT3	26	0	7	2.19	1.52
KT4	26	0	7	2.11	1.65
KT5	26	0	7	1.96	1.77
KT6	26	0	7	3.61	2.08
Performans					
PER1	26	0	5	2.77	1.27
PER2	26	0	4	2.48	1.05
PER3	26	1	5	3.25	.92
PER4	26	0	5	2.83	1.12
PER5	26	1	5	3.18	.99
PER6	26	1	5	3.63	.94
PER7	26	1	5	3.27	1.01
Bütünleşme derecesi	26	0	15	7.23	3.93

Açımlayıcı faktör analizinde, aynı yapıyı ölçmek üzere bir araya gelmediği tespit edilen, Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjileri (TAFS) maddelerine ait yanıt dağılımını görmek ve bunun üzerinden belli yorumlar yapabilmek için betimsel analizine yer verilmiştir. Öncelikle TAFS maddelerine ait frekans değerleri belirlenmiş ve Tablo 22’de verilmiştir. Katılımcı sayısı, 26 işletme olduğu için yüzdelik değerler verilmemiştir.

Tablo 22. TAFS Maddelerine Katılımcıların Verdiği Yanıtların Dağılımı

	1	2	3	4	5	6	7	Uygun değil
TAFS1	12	1	3	1	2	1	0	6
TAFS2	12	5	2	1	3	1	0	2
TAFS3	11	6	1	0	2	0	0	6
TAFS4	10	6	3	0	1	0	0	6
TAFS5	9	6	1	0	4	0	1	5

Katılımcıların, Tedarik Alanında Faaliyet Sinerjileri ile ilgili kendilerine yöneltilen maddelere verdikleri yanıtların genellikle 1, 2 ve uygun değil altında toplandıkları görülmektedir.

4.2. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler

4.2.1. H₁ ve H₂ hipotezlerinin test edilmesi

Faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri, kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi ve performans arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve korelasyon katsayıları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Faaliyet Sinerjileri	1.000						
2. Pazar Gücü Sinerjileri	.825**	1.000					
3. Finansal Sinerjiler	.539**	.391*	1.000				
4. Yönetim Sinerjileri	.484*	.423*	.592**	1.000			
5. Kaynak Tamamlayıcılığı	.487*	.548**	.581**	.823**	1.000		
6. Bütünleşme Derecesi	.344	.190	.152	.301	.177	1.000	
7. Performans	.387	.424*	.458*	.597**	.549**	.126	1.000

**p < .01; *p < .05

Buna göre bütünleşme derecesinin bütün değişkenlerle, performans değişkeninin ise faaliyet sinerjileri değişkeni ile anlamlı ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bunun dışında, tüm değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Pazar gücü sinerjileri ile faaliyet sinerjileri ve kaynak tamamlayıcılığı ile yönetim sinerjileri arasında oldukça yüksek bir ilişki varken, diğer değişkenler arasında orta düzeyde korelasyonlar mevcuttur.

Bunun üzerine, kaynak tamamlayıcılığı sırasıyla faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon yapılmış ve her bir durum için regresyon analizi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir. Buna karşılık, bütünleşme derecesinin diğer değişkenlerle anlamlı ilişkisi bulunamadığından regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 24. Kaynak Tamamlayıcılığı ile Faaliyet Sinerjileri, Pazar Gücü Sinerjileri, Finansal Sinerjiler ve Yönetim Sinerjilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	SH_B	β	t	p
<i>Faaliyet sinerjileri</i>					
Sabit	25.148	5.128		4.904	.000
Kaynak tamamlayıcılığı	.677	.248	.487	2.730	.012
R = .487; R ² = .237					
F(1, 25) = 7.452; p = .012					
<i>Pazar gücü sinerjileri</i>					
Sabit	10.190	2.492		4.090	.000
Kaynak tamamlayıcılığı	.387	.120	.548	3.212	.004
R = .548; R ² = .301					
F(1, 25) = 10.314; p = .004					
<i>Finansal sinerjiler</i>					
Sabit	1.946	1.865		1.043	.307
Kaynak tamamlayıcılığı	.315	.090	.581	3.499	.002
R = .338; R ² = .310					
F(1,25) = 12.244; p = .002					
<i>Yönetim sinerjileri</i>					
Sabit	7.669	2.686		2.855	.009
Kaynak tamamlayıcılığı	.921	.130	.823	7.091	.000
R = .823; R ² = .677					
F(1, 25) = 50.283; p = .000					

Kaynak tamamlayıcılığı değişkeninin, faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu bulunmuştur (p < .05). Buna göre; kaynak tamamlayıcılığı, faaliyet sinerjilerinin %23.7'sini; pazar gücü sinerjilerinin %30.1'ini; finansal sinerjilerin %31'ini ve yönetim sinerjilerinin %67.7'sini açıklamaktadır. Her bir regresyon modeli için, aşağıdaki regresyon eşitliklerinin kurulması mümkündür.

$$\text{Faaliyet sinerjileri} = 25.148 + 0.677 \times \text{Kaynak tamamlayıcılığı}$$

Başka bir ifadeyle kaynak tamamlayıcılığı bir puan arttığında, faaliyet sinerjileri .677 puan artmaktadır.

$$\text{Pazar gücü sinerjileri} = 10.190 + 0.387 \times \text{Kaynak tamamlayıcılığı}$$

Kaynak tamamlayıcılığı değişkeni bir puan arttığında, pazar gücü sinerjileri .387 puan arttığı söylenebilir.

$$\text{Finansal sinerjiler} = 0.315 \times \text{Kaynak tamamlayıcılığı}$$

Finansal sinerjiler ve kaynak tamamlayıcılığı arasında kurulan modelde sabit değer anlamlı olmaması nedeniyle regresyon eşitliğinde yer verilmemiştir. Buna göre kaynak tamamlayıcılığındaki bir puanlık artışla, finansal sinerjilerde .315 puanlık artış olmaktadır.

$$\text{Yönetim sinerjileri} = 7.669 + 0.921 \times \text{Kaynak tamamlayıcılığı}$$

Başka bir deyişle kaynak tamamlayıcılığındaki bir puanlık artışla, yönetim sinerjileri .921 puan artmaktadır.

Sonuç olarak, bu bulgular H_1 hipotezlerinin tümünün desteklendiğini göstermektedir. Ayrıca kaynak tamamlayıcılığı değişkeninin en çok yönetim sinerjilerini açıkladığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, hiçbir H_2 hipotezi desteklenememiştir.

4.2.2. H_3 hipotezlerinin test edilmesi

Pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin performansı yordayıp yordamadığını belirlemek için öncelikle her bir değişken için basit doğrusal regresyon, daha sonra tüm değişkenlerin bir arada performansı yordayıp yordamadığını belirlemek içinse çoklu regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar sırasıyla Tablo 25'te ve Tablo 26'da verilmiştir. Buna karşılık faaliyet sinerjileri ile performans arasında korelasyon analizinde anlamlı bir ilişki bulunamadığından regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 25'de yer alan bulgular pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri değişkenlerinin, performansın anlamlı birer yordayıcıları olduğunu göstermektedir ($p < .05$). Buna göre; pazar gücü sinerjileri, performansın %18'ini; finansal sinerjiler, performansın %21'ini; yönetim sinerjileri, performansın %35,6'sını açıklamaktadır. Pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri ile performans arasında aşağıdaki regresyon eşitliklerinin kurulması mümkündür.

$$\text{Performans} = 13.778 + 0.436 \times \text{Pazar gücü sinerjileri}$$

$$\text{Performans} = 16.557 + 0.613 \times \text{Finansal sinerjiler}$$

$$\text{Performans} = 11.694 + 0.387 \times \text{Yönetim sinerjileri}$$

Buna göre pazar gücü sinerjilerindeki bir puanlık artışla, performansta .436 puanlık; finansal sinerjilerdeki bir puanlık artışla, performansta .613 puanlık ve yönetim sinerjilerindeki bir puanlık artışla, performansta .387 puanlık artış gerçekleşmektedir.

Tablo 25. Pazar Gücü Sinerjileri, Finansal Sinerjiler ve Yönetim Sinerjileri ile Performansa İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	13.778	3.512		3.923	.001
Pazar Gücü Sinerjileri	.436	.190	.424	2.292	.031
R = .424; R ² = .180 F(1, 25) = 5.254; p = .031					
Sabit	16.557	2.210		7.492	.000
Finansal Sinerjiler	.613	.242	.458	2.527	.019
R = .458; R ² = .210 F(1, 25) = 6.386; p = .019					
Sabit	11.694	2.843		4.113	.000
Yönetim Sinerjileri	.387	.106	.597	3.645	.001
R = .597; R ² = .356 F(1, 25) = 13.285; p = .001					

H_{3a} hipotezi desteklenemezken; H_{3b}, H_{3c} ve H_{3d} hipotezlerinin desteklendiği görülmüştür. Bunun yanında performansı tek başına en çok açıklayan değişkenin yönetim sinerjileri olduğu görülmektedir.

Faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjileri değişkenlerinin birlikte performansı yordayıp yordamadığı incelenmiş ve bunun için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Ancak faaliyet sinerjileri ile pazar gücü sinerjileri arasında .825 düzeyinde yüksek bir korelasyon olmasından dolayı, çoklu bağlantılılık sorununun önüne geçebilmek için faaliyet sinerjileri modele dahil edilmemiştir. Buna göre çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, finansal sinerjiler, yönetim sinerjileri ve pazar gücü sinerjileri değişkenlerinin bir arada performansı yordadığı bir regresyon modelinde yalnızca yönetim sinerjilerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p < .05).

Tablo 26. Finansal Sinerjiler, Yönetim Sinerjileri ve Pazar Gücü Sinerjilerinin Performansı Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	9.488	3.514		2.700	.013
Finansal sinerjiler	.162	.279	.121	.580	.568
Yönetim sinerjileri	.289	.137	.446	2.104	.047
Pazar Gücü Sinerjileri	.193	.191	.188	1.103	.322
R = .633; R ² = .401					
F(3, 22) = 4.913; p = .009					

H_{3e} hipotezi için tüm model ele alındığında, sağlandığı söylenebilir. Ancak pazar gücü sinerjileri ve finansal sinerjiler bu model içerisinde anlamlı birer yordayıcı özelliği taşımamaktadır. Dolayısıyla bu hipotezin kısmen desteklendiği söylenebilir.

4.2.3. H₄ hipotezlerinin test edilmesi

H₁ ve H₂ hipotezlerinin test edilmesi bölümünde verilen korelasyon tablosunda bütünleşme derecesi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H_{4b} hipotezi desteklenememiş ve bunun için regresyon analizi yapılmamıştır.

Buna karşılık, kaynak tamamlayıcılığı ile performans arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğundan H_{4a} hipotezinin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre kaynak tamamlayıcılığı değişkeninin, performansın anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Kaynak Tamamlayıcılığının Performansını Yordamasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	13.869	2.561		5.416	.000
Kaynak tamamlayıcılığı	.398	.124	.549	3.215	.004
R = .549; R ² = .301					
F(1, 25) = 10.339; p = .004					

Performansın yordanmasında kaynak tamamlayıcılığı değişkeninin anlamlı bir yordayıcı olduğu, ancak bütünleşme derecesinin anlamlı bir yordayıcı olmadığı

görülmektedir. Buna göre kaynak tamamlayıcılığı değişkeni ile kurulan regresyon modelinde performansın %30.1'i açıklanmaktadır. Buna göre kurulan regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Performans} = 13.869 + 0.398 \times \text{Kaynak Tamamlayıcılığı}$$

Kaynak tamamlayıcılığı puanlarındaki bir puanlık artışla, performansta .398 puanlık bir artışın olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_{5a} hipotezinin desteklendiği; yani performansın yordanmasında yalnızca kaynak tamamlayıcılığının anlamlı bir yordayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın bütünleşme derecesi ile performans arasında anlamlı bir korelasyon bulunamadığı için (Tablo 23) H_{4b} hipotezi desteklenememiş, dolayısıyla H_{4c} hipotezi de test edilememiştir.

4.2.4. H₅ hipotezlerinin test edilmesi

Kaynak tamamlayıcılığının ve bütünleşme derecesinin performansı yordamasında; faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemek için dört aşamalı bir yol izlenmiştir. Buna göre, öncelikle kaynak tamamlayıcılığının, performansı yordayıp yordamadığı; kaynak tamamlayıcılığının aracı (mediator) değişkeni yordayıp yordamadığı; kaynak tamamlayıcılığı ve aracı değişkenin birlikte performansı yordayıp yordamadığı ve son olarak kaynak tamamlayıcılığının performans üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir.

Buna göre kaynak tamamlayıcılığının, performansın ($b = .40$; $t_{24} = 3.22$; $p < .05$) ve faaliyet sinerjilerinin ($b = .73$; $t_{24} = 3.03$; $p < .05$) anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Aracı değişken olan faaliyet sinerjileri ve kaynak tamamlayıcılığı modele birlikte dahil edildiğinde, faaliyet sinerjilerinin performansın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı, ancak kaynak tamamlayıcılığının bu modelde de anlamlı bir yordayıcı olmaya devam ettiği görülmektedir. Bu bulgular, faaliyet sinerjilerinin anlamlı bir aracılık etkisine sahip olmadığını gösterse de, aracılık etkisi Sobel testi ile test edilmiş ve faaliyet sinerjilerinin aracılık etkisine sahip olmadığı ($Z = .62$; $p > .05$) bulunmuştur.

Pazar gücü sinerjilerinin aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelenmiş ve kaynak tamamlayıcılığının pazar gücü sinerjilerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($b = .39$; $t_{24} = 3.21$; $p < .05$) bulunmuştur. Pazar gücü sinerjileri ve kaynak tamamlayıcılığının birlikte performansı yordayıp yordamadığı incelendiğinde pazar gücü

sinerjileri anlamlı bir yordayıcı değilken ($b = .18$; $t_{24} = .86$; $p > .05$), kaynak tamamlayıcılığı performansın anlamlı bir yordayıcısı olmaya devam etmiştir ($b = .33$; $t_{23} = 2.20$; $p < .05$). Yapılan Sobel testi sonucu da pazar gücü sinerjisinin kaynak tamamlayıcılığının performansı yordamasında aracılık etkisine sahip olmadığını göstermiştir ($Z = .79$; $p > .05$).

Finansal sinerjilerin aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelendiğinde, kaynak tamamlayıcılığının finansal sinerjilerin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($b = .32$; $t_{24} = 3.50$; $p < .05$) bulunmuştur. Finansal sinerjiler ve kaynak tamamlayıcılığının birlikte performansın anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı incelendiğinde ise finansal sinerjilerin performansın anlamlı bir yordayıcısı olmadığı ($b = .28$; $t_{23} = 1.00$; $p > .05$), kaynak tamamlayıcılığının ise performansın anlamlı bir yordayıcısı olmaya devam ettiği ($b = .28$; $t_{23} = 2.03$; $p < .05$) görülmüştür. Sobel testi sonuçları da ($Z = .93$; $p > .05$) finansal sinerjilerin, kaynak tamamlayıcılığının performansı yordamasında aracılık etkisine sahip olmadığını göstermektedir.

Yönetim sinerjilerinin aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelendiğinde ise, kaynak tamamlayıcılığının yönetim sinerjilerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($b = .92$; $t_{24} = 7.09$; $p < .05$) bulunmuştur. Yönetim sinerjileri ve kaynak tamamlayıcılığının birlikte performansı yordayıp yordamadığı incelendiğinde ise yönetim sinerjileri ($b = .29$; $t_{23} = 1.54$; $p > .05$) ve kaynak tamamlayıcılığının ($b = .13$; $t_{23} = .61$; $p > .05$) anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür. Sobel testi sonuçları ($Z = 1.49$; $p < .05$) incelendiğinde ise yönetim sinerjilerinin herhangi bir aracılık etkisine sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

Bütünleşme derecesinin performansı yordamasında; faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjisi, finansal sinerjiler ve yönetsel sinerjilerin aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelenmek istenmiş; ancak bütünleşme derecesinin performansın anlamlı bir yordayıcısı olmaması ($b = .19$; $t_{24} = .62$; $p > .05$) nedeniyle Sobel testi ile aracılık etkilerinin test edilmesi mümkün olmamıştır.

Bu bulgular, H_{5a-h} hipotezlerinin desteklenemediğini göstermektedir.

4.2.5. H_6 hipotezlerinin test edilmesi

Üyelik süresi ve işletme büyüklüğü (ÜYK) değerleri moderatör değişkenler olarak atandığında, kaynak tamamlayıcılığının ve bütünleşme derecesinin faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerini nasıl yordadığına ilişkin

hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre, işletme büyüklüğü değişkeninin kaynak tamamlayıcılığının faaliyet sinerjileri ($\Delta R^2 = .000$; $F(1, 22) = .007$; $p > .05$), pazar gücü sinerjileri ($\Delta R^2 = .024$; $F(1, 22) = .870$; $p > .05$), finansal sinerjiler ($\Delta R^2 = .022$; $F(1, 22) = .391$; $p > .05$) ve yönetim sinerjilerini ($\Delta R^2 = .012$; $F(1, 22) = .342$; $p > .05$) yordamada bir moderatör etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Üyelik süresinin, bütünleşme derecesinin faaliyet sinerjilerini ($\Delta R^2 = .007$; $F(1, 22) = .177$; $p > .05$); pazar gücü sinerjilerini ($\Delta R^2 = .001$; $F(1, 22) = .033$; $p > .05$); finansal sinerjileri ($\Delta R^2 = .004$; $F(1, 22) = .090$; $p > .05$) ve yönetim sinerjilerini ($\Delta R^2 = .025$; $F(1, 22) = .750$; $p > .05$) yordamada herhangi bir moderatör etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Bütün bu bulgular H_{6a-h} hipotezlerinin desteklenmediğini göstermektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Liberalleşme eğilimleri ile birlikte daha rekabetçi yapıya bürünen uluslararası *havayolu taşımacılığı sektörü*, stratejik işbirliklerinin en yoğun görülebileceği sektörlerden biri haline dönüşmüştür. Küreselleşme baskısı ile şekillenen müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, küresel bir uçuş ağına sahip olmak ve kesintisiz bir uçuş hizmeti ile müşterileri istedikleri noktalara ulaştırmak, uluslararası havayolu işletmelerinin birincil amaçlarını oluşturmaktadır. Bu amacı gerçekleştirirken, bir taraftan da, uluslararası havayolu pazarlarında yaşanan yoğun rekabet karşısında rekabet edebilir bir pozisyona sahip olmaları gerekmektedir. Diğer yandan, izlenen liberal politikalara rağmen, halen uygulanan havayolu taşımacılığı ekonomik düzenlemeleri, havayolu işletmelerinin stratejik kararları üzerinde kısıtlar oluşturmaya devam etmektedir. Tüm bu baskılar, küresel havayolu işbirlikleri oluşturmayı, uluslararası havayolu işletmeleri için en önemli stratejik seçenek haline getirmiştir. 1990 yılından sonra üç büyük küresel havayolu işbirliği – Star, SkyTeam ve oneworld – kurulmuştur. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği’nin (International Air Transport Association – IATA) 2015 yılı verilerine göre, ücretli yolcu-km bazında dünyadaki toplam tarifeli yolcu trafiğinin %61,2’si, bu üç küresel işbirliğine üye, toplam 63 havayolu işletmesi tarafından taşınmıştır.

Bu çalışmada; küresel havayolu işbirlikleri evreninde, stratejik işbirliklerine üye işletmelerin, kaynaklar yönünden birbirlerini tamamlama durumlarının ve aralarındaki etkileşim ve koordinasyon derecesini gösteren bütünleşme derecelerinin, elde edilen sinerjiler üzerindeki etkileri ile bu etkilerin sonucunda üye işletmelerin performansındaki değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, havayolu işletmeleri yöneticileri üzerinde anket çalışmasıyla gerçekleştirilen görgül bir araştırma ile alanyazında kaynaklara dayalı yaklaşımdan beslenen stratejik işbirlikleri etkileri tartışmalarına katkı verilmesi istenmiştir. Sinerjilerin belirli bir sınıflandırma altında ayrı ayrı incelenmesi; çalışmanın, alanyazında yer alan diğer çalışmalardan farklı yönünü ortaya koymaktadır. Buna göre kaynak tamamlayıcılığının faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Benzer şekilde, bütünleşme derecesinin de faaliyet sinerjileri, pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin elde edilmesinde nasıl bir etkisi olduğuna bakılmıştır. Son olarak, dört farklı sinerji türünün üye işletmelerin performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Sinerjilerin ayrı ayrı incelenmesi, daha detaylı bulgulara ulaşılması, böylelikle hem akademik araştırmacılara hem de uygulayıcılara daha fazla bilgi sunulması açısından önemlidir. Bununla birlikte kaynak tamamlayıcılığı, bütünleşme derecesi, sinerji türleri ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi bir modelde inceleyen, kapsamlı bir görgül araştırmaya havacılık alanyazınında rastlanmamış olması, araştırmanın bulgularını havayolu işbirlikleri açısından daha önemli hale getirmektedir.

Çalışmada küresel havayolu işbirliklerinde oluşabilecek faaliyet sinerjileri, uçuş hizmetinin üretilmesinde kullanılan kaynaklardan doğan maliyet ve gelir faydaları olarak ele alınmıştır. Tedarik, pazarlama ve uçuş operasyonları olmak üzere üç alanda faaliyet sinerjileri ölçülmüştür. İşbirliği kapsamında bu üç alanda işletme kaynaklarının ortaklaşa kullanılması/birleştirilmesi ya da faaliyetlerin ortaklaşa gerçekleştirilmesi sonucunda oluşması beklenen ölçek, kapsam, yoğunluk ve maliyet ekonomileri; diğer taraftan artan değer ve gelir faydaları, *faaliyet sinerjileri* olarak adlandırılmıştır. *Pazar gücü sinerjileri*, havayolu işletmelerinin, işbirliği kapsamında gerçekleştirdikleri birliktelik ile pazarda rekabeti azaltarak monopol bir güç elde etmeleri ve böylelikle pazarda oluşan fiyatları kontrol edebilmelerini sağlayan, daha çok gelir artışına katkıda bulunan sinerjiler olarak değerlendirilmiştir. *Finansal sinerjiler*, büyük ve geniş bir ağ yapısının sunduğu coğrafi pazar çeşitlendirmesi ve yüksek yatırım maliyet/risklerinin paylaşılması yoluyla, sermaye maliyetlerinin azalması ve finansal esnekliğin artmasında etkili olan sinerjiler olarak tanımlanmıştır. *Yönetim sinerjileri* ise, küresel havayolu işbirliği grubu içinde üye işletmeler arasında bilgi, tecrübe ve yeteneklerin transfer edilmesi ya da yeni bilginin üretilmesi yoluyla her yönetim seviyesinde ve operasyonel seviyede öğrenme ile ilişkili sinerjiler olarak ele alınmıştır.

Yapılan alanyazın araştırması ve işletmelerin işbirliği yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, her bir üye havayolu işletmesinin sahip olduğu uçuş ağı, yolcular, insan kaynağı, finansal kaynaklar, uçak filosu dâhil tüm sermaye kaynakları ve bilgi teknolojileri kaynakları, işbirliğinin başarısı için gerekli kritik kaynaklar olarak belirlenmiştir. Çalışmada kaynak tamamlayıcılığı, havayolu işletmelerinin bahsedilen kaynaklar yönünden birbirlerini tamamlama derecesi olarak ölçümlenmiştir. Söz konusu kaynakların tamamlayıcılığından gerçek anlamda sinerjiler elde edilebilmesi için alanyazında gerekli ve önemli olarak görülen bütünleşme derecesinin değerlendirilmesinde ise, küresel havayolu işbirlikleri kapsamında

gerçekleştirilen farklı işbirliği anlaşması türleri, hazır bir sınıflandırma sunmaktadır. Buna göre, interline trafik anlaşması, sık uçan yolcu programları anlaşması, kod paylaşımı anlaşması, (gelir paylaşımına dayanan) ortak girişim anlaşması ve (karlılık paylaşımına dayanan) ortak girişim anlaşması olarak beş farklı anlaşma türünde, havayolu işletmelerinin etkileşim ve koordinasyon dereceleri değerlendirilmiştir. Alanyazın ve uygulayıcılardan elde edilen veriler, anlaşma türünün, interline trafik anlaşmasından (karlılık paylaşımına dayanan) ortak girişim anlaşmasına ilerledikçe, işbirliğini gerçekleştiren işletmeler arasındaki bütünleşme derecesinin arttığını göstermektedir. Son olarak işbirliğinin üye işletmelerin performansları üzerindeki etkileri; karlılık, verimlilik, yolcu trafiği, pazar payı, hizmet kalitesi, marka değeri ve rekabet avantajı parametrelerindeki değişimler ölçümlenerek değerlendirilmiştir.

Yukarıda bahsedilen çerçevede gerçekleştirilmiş olan nicel araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, betimsel istatistik analizleri, faaliyet sinerjilerinin en fazla, müşteri değeri oluşturulması ve işletmenin marka imajını güçlendirilmesi olarak gelir artışları şeklinde pazarlama alanında ortaya çıktığını göstermektedir. Bunu takiben, havalimanı bekleme salonlarının paylaşılması, yer hizmetleri tesis ve faaliyetlerinin paylaşılması yoluyla uçuş operasyonları alanında elde edilen maliyet faydalarının, faaliyet sinerjileri elde edilmesine en fazla katkıyı yaptığı anlaşılmaktadır. Buna göre, küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen faaliyet sinerjilerinin, temel anlamda, en çok pazarlama alanında oluşturulan değer ve gelir artışlarından, görece daha az olarak havaalimanı kaynak ve faaliyetlerinin paylaşılması ile sağlanan maliyet avantajlarından kaynaklandığı söylenebilir. Paralel bir şekilde performans değişkeninde en fazla puana sırasıyla marka değeri, rekabet avantajı ve yolcu trafiği artışının sahip olduğu görülmektedir. Böyle bir bulgu, alanyazında da belirtildiği gibi küresel havayolu işbirliklerinde pazarlama alanının önemini destekler niteliktedir. Bulgular, alanyazındaki pazarlama faydalarının en hızlı ve kolay bir şekilde elde edilen faydalar olduğu görüşü ile tutarlıdır. Belki de küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerine en önemli faydalarından birisi, Eisenhardt ve Schoonhoven'in (1996:137) belirttiği gibi, stratejik pozisyonu zayıf olan işletmelere, somut kaynaklar sağlamanın yanı sıra meşruiyet gibi daha soyut kritik kaynaklar sağlaması olabilir. Küresel ölçekte tanınırlık ve meşruiyet için küresel bir havayolu işbirliği markası altında yer almak önemli gözükmektedir. Diğer taraftan; ortak tedarik/satın alma ve insan kaynağının paylaşılması sonucunda oluşan maliyet temelli

sinerjilerin, çok az denilebilecek düzeyde elde edildiği göze çarpmaktadır. Tedarik alanında maliyet kazanımlarının, önemli bir bütünleşme derecesi gerektirdiği düşünüldüğünde, araştırma örnekleminde ortak girişim düzeyinde anlaşma gerçekleştiren havayolu işletmesi sayısının az olması, böyle bir bulgunun elde edilmesinde etkili olmuş olabilir. Bununla birlikte, ortak girişim anlaşmaları düzeyinde dahi havayolu işletmeleri arasındaki bütünleşmenin tam anlamıyla sağlanamadığı ve bundan dolayı özellikle ortak tedarik faaliyetlerinden elde edilebilecek maliyet sinerjilerinin çok sınırlı düzeyde kaldığı, nitel görüşmelerde vurgulanan noktalardan birisidir. Bütünleşmenin sağlanması halinde önemli maliyet sinerjilerinin elde edilebileceği en önemli alan, ortak uçak satın alımı olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynağının işbirliği üyeleri arasında değişimine ilişkin ise, uluslararası anlaşmaların getirdiği düzenleyici kısıtlamalar, bu kapsamda elde edilen sinerjilerin düşük olmasının nedenlerinden biri olarak gösterilebilir.

Yine betimsel istatistiklere dayanarak, küresel havayolu işbirliklerine üye işletmelerin, sinerji türleri arasında en fazla pazar gücü sinerjileri elde ettikleri söylenebilir. Pazar gücü sinerjilerini, yönetim sinerjileri ve arkasından faaliyet sinerjileri takip etmektedir. Finansal sinerjilerin ise en az elde edilen sinerjiler olduğu anlaşılmaktadır. Betimsel bulgular, pazar gücü sinerjilerinin en fazla, merkezi havalimanlarında (hub) güçlenen pazar pozisyonundan elde edildiğini göstermektedir.

Çalışma, sinerjilerin elde edilmesinde kaynak tamamlayıcılığının önemli olduğunu göstermiştir. Kaynak tamamlayıcılığının sinerji türlerini yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizlerinde, kaynak tamamlayıcılığının dört sinerji türü üzerinde de olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre kaynak tamamlayıcılığının artışına bağlı olarak, küresel havayolu işbirliklerinden elde edilecek sinerjilerin de artacağı söylenebilir. Bu bulgu, alanyazında vurgulanan tamamlayıcı uçuş ağlarının havayolu işbirlikleri için önemini de destekler niteliktedir. Bunun yanı sıra, kaynakların tamamlayıcı olmasının en çok yönetim sinerjileri üzerinde olumlu etkisi olduğu gözlenmektedir. Bir başka ifadeyle, kaynak tamamlayıcılığının artmasına bağlı olarak en fazla yönetim sinerjileri artmaktadır. Kleymann (2006: 43), havayolu işbirliklerinde en fazla ilerleme potansiyeline sahip alanın öğrenme olduğunu belirtmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar, ortaklar arasında gerçek anlamda bir öğrenmenin gerçekleşmesinde karşılıklı güvene vurgu yapmaktadır. Güven oluşumunda ise, işletmelerin kaynaklar (özellikle uçuş ağı) açısından çakışmasının olumsuz yönde etkili olduğu belirtilirken, tamamlayıcı kaynaklar altında yapılan

işbirliklerinde fırsatçı davranışların azalacağı, karşılıklı güvenin daha iyi inşa edileceği ve bilgi paylaşımının artacağı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak çalışmanın bulguları yönetim sinerjilerinin küresel havayolu işbirliklerinde elde edilen sinerjiler arasında öne çıktığını göstermektedir. Alanyazın, birleşme ve satın almaların temel motivasyonunu maliyet azaltmak olmasına karşın stratejik işbirliklerinin temel anlamda öğrenme amaçlı kurulduklarına vurgu yapmaktadır. Buna karşın havayolu işbirlikleri alanyazını incelendiğinde, yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalan havayolu işletmelerinin işbirliği kurmalarında maliyetleri azaltmak amacının öğrenme amacından daha öncelikli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın bulguları bu açıdan, stratejik işbirlikleri alanyazını desteklerken, havayolu işbirlikleri alanyazınından farklı bir noktaya işaret etmektedir. Bununla birlikte, işbirliği gerçekleştiren işletmeler arasında bilgi paylaşımının karşılıklı güvene dayalı olması, yüksek düzeyde bütünleşme gerektirdiğinden yönetim sinerjilerinin diğer sinerji türlerine göre gerçekleşmesinin daha zor ve uzun vadede olması beklenebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde ise çalışmanın bulgusunun biraz şaşırtıcı olduğu söylenebilir.

Çalışmada bütünleşme derecesinin, sinerji türleri ve performans üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Oum, Park ve Zhang (2000), havayolu işbirliklerinde bütünleşmenin ölçülmesinin oldukça zor olduğunu ifade etmektedir. Kod paylaşım anlaşmalarından muafiyet içeren ortak girişim anlaşmalarına kadar farklı anlaşma türleri, bir havayolu işbirliği için belirli bütünleşme derecelerini gösteriyor olsa da gerçekte havayolu işbirliklerinde işletmelerin arasındaki ilişkiler oldukça karmaşık gözükmektedir. Gelecek çalışmalarda bütünleşme derecesinin ölçülmesi için farklı teknikler ve farklı ölçme parametreleri geliştirilmesi bu alanda yeni araştırmalara ışık tutabilir.

Pazar gücü sinerjileri, finansal sinerjiler ve yönetim sinerjilerinin performans üzerinde olumlu etkisi gözlenirken, faaliyet sinerjilerinin performans üzerinde etkisi görülmemiştir. Performanstaki değişimi en fazla yönetim sinerjileri açıklamaktadır. Diğer taraftan kaynak tamamlayıcılığı, performansı doğrudan etkilemektedir. Bir başka ifadeyle, işbirliği içinde havayolu işletmelerinin birbirini kaynaklar yönünden tamamlama dereceleri arttıkça, işbirliğinin performansları üzerindeki olumlu etkisi de artmaktadır. Buna karşın, kaynak tamamlayıcılığının ve bütünleşme derecesinin sinerjiler üzerindeki etkisinde, ilişkiyi düzenleyen değişkenler olarak belirlenen üyelerin işbirliğine üye olma sürelerinin ve ücretli yolcu kilometre açısından büyüklüklerinin etkili olduğu

yönünde bir bulgu elde edilememiştir. Sonuç olarak çalışma, elde edilen sinerjiler ve işletme performansının artırılmasında kaynak tamamlayıcılığının önemli olduğunu göstermiştir. Özellikle işletmelerin uçuş ağıları yönünden birbirlerini tamamlamasının önemli olduğu görülmektedir.

Birleşme ve satın almaların ana faydalarının genellikle verimsiz alanların azaltılması yoluyla elde edilen maliyet kazanımları olduğu ifade edilirken (Capron, 1999:1005), stratejik işbirlikleri için bu durumun biraz farklı olduğu söylenebilir. Bu çalışma, küresel havayolu işbirlikleri örnekleminde, stratejik işbirliklerinde temel faydanın, oluşturulan değer ile birlikte gelir artışlarından geldiğini göstermektedir. Küresel havayolu işbirliklerinde maliyet kazanımlarının sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Dahası stratejik işbirliği faydalarının tam anlamıyla elde edilebilmesinin ancak birleşmeler yoluyla gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Evans, 2001: 239). Maliyet temelli sinerjilerin elde edilmesi kolay olmamakta, ortaklık gerçekleştiren işletmelerin işleyiş ve yapılarında önemli değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, birleşmelere giden yolda küresel havayolu işbirliklerinin birer kuluçka merkezi görevi gördüğü de ifade edilebilir. Küresel işbirlikleri daha derin işbirliklerine zemin sunmaktadır. Küresel havayolu işbirlikleri içinde sanal birleşmeler olarak ifade edilen ortak girişimler şeklinde daha fazla bütünleşmiş alt grupların oluşması bu görüşü destekler yöndedir. Bu nedenle faaliyet sinerjilerinin elde edilmesinde ortak girişimler düzeyinde bir anlaşmanın gerçekleştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları küresel havayolu işbirliklerinde havayolu işletmeleri arasında tam anlamıyla bir bütünleşmenin sağlanamadığını göstermektedir. Faaliyet sinerjilerinin tam anlamıyla ortaya çıkarılamıyor olması bunun en büyük göstergesidir. Küresel havayolu işbirlikleri havayolu işletmelerine istenen maliyet sinerjileri sunmamaktadır. Buna dayanarak küresel havayolu işbirliklerinin havayolu işletmelerinin maliyetlerini azaltma konusunda çok fazla işler olmadığını söyleyebiliriz. Lazzarini (2007) çalışmasında küresel bir işbirliği üyesi olmayıp kilit havayolu işletmeleri ile ikili işbirlikleri yapan havayolu işletmelerinin de benzer ölçülerde performanslarını artırdıklarını göstermiştir. Küresel havayolu işbirliğine üye olmanın gerektirdiği maliyetler de düşünüldüğünde, ikili anlaşmalara dayanan bir strateji izlemek de havayolu işletmeleri için önemli bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Etihad gibi havayolu işletmelerinin küresel bir işbirliği üyesi olmayı tercih etmemesi bu görüşü destekler

yöndedir. Buna karşın havayolu işletmelerinin küresel havayolu işbirliklerinde yer almaya devam ettikleri ya da yeni üyeliklerin gerçekleştiği görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri olarak, küresel havayolu işbirliklerinin uçuş ağını büyütme, işletmelerin birbirlerinin trafiğini besleme, SUYP'ler ve havaalanı bekleme salonları gibi ortak pazarlama bileşenleri ile müşteriye değer sunulması şeklinde faydaları gösterilebilir. Çoklu bir işbirliği içinde SUYP'lerin bütünleştirilmesi yolcuların grup içinde tutulmasını sağlayarak işletmelere artan yolcu sayısı olarak etki etmektedir. Hanlon (2007: 93) kitabında, birleştirilen SUYP'lerin işbirliklerinde üyeleri bir arada tutmak için yapıştırıcı görevi gördüğünü ifade etmektedir. Daha da önemlisi uluslararası havayolu taşımacılığına ilişkin devam eden ekonomik düzenlemelerden dolayı, küreselleşmek isteyen havayolu işletmelerinin yabancı kaynaklardan yararlanabilmelerinin tek yolu yine işbirlikleri olarak görülmektedir. İşletmelerin tek başına uçuş ağlarını uluslararasılaştırmaları uygulanabilir değildir ya da çok yüksek maliyetler gerektirmektedir. Bu nedenle uçuş ağının işletme içinde genişletilmesi çok zor olduğundan küresel işbirliği gruplarında yer almak önemli bir örgütsel karar haline gelmektedir.

Küresel havayolu işbirlikleri içinde tüm üyeler arasında tam bir bütünleşme sağlanamaması, bir taraftan işbirliği içinde amaç birliğinin de oluşmadığını göstermektedir. İşbirliğinin çok sayıda işletmeden oluşması amaç birliğini de zorlaştırmaktadır. Oysaki kuramsal tartışmalarda amaç birliğinin, stratejik işbirliklerinin temel özelliklerden birisi olduğu ifade edilmektedir. Ancak çok sayıda üyenin bulunması, bir taraftan da çeşitlilik anlamına gelebileceğinden, alanyaıznda tartışıldığı gibi (örneğin, Gnyawali and Madhavan, 2001), işletmelerin kaynak ve kabiliyetlerini bütünleştirmeleri zorlaşıyor olabilir. Bunun yanı sıra, çalışmanın ilk bölümlerinde de belirtildiği gibi, havayolu işletmeleri küresel işbirlikleri içinde bütünleşmeye karşı bir direnç göstermektedirler. Çünkü küresel işbirliği dışında olası havayolu işbirlikleri için esnek ve özgür kalmak istemektedirler. Belli bir küresel işbirliğinin üyesi olmasına rağmen günümüzde artık havayolu işletmeleri arasında çok daha karmaşık stratejik ağlar oluşmaya başlamıştır. Örneğin, oneworld işbirliği üyesi American Airlines yine oneworld üyeleri olan Qantas, British Airways, Japan Airlines ve Cathay Pacific ile muafiyete dayalı çok sıkı ilişkiler içindeyken, Japan Airlines ile Cathay Pacific ya da Qantas arasında işbirliği yoktur. Cathay Pacific ayrıca Star İşbirliği üyesi Air China ile karşılıklı

hisse paylaşımına dayalı yakın ilişki içindedir. American Airlines'ın oneworld işbirliğinin asıl üyesi Qatar Airways yerine işbirliği üyesi olmayan Etihad ile ortaklık yapmayı tercih ettiği görülmektedir (Bhaskara, 2016). Ayrıca küresel işbirlikleri içinde daha derin stratejik ortaklıklar şeklinde oluşturulan ortak girişimlerin, işbirliği içindeki ilişkilerin kalanını olumsuz yönde etkileyerek işbirliğinin uyumunu bozmakta olduğu görüşü de mevcuttur.

Bu çalışmada araştırılmasa da elde edilen sinerjilerin değerlendirilmesinde işbirliği grubu içinde işletmeler arasındaki kaynak dağılımının da göz önünde bulundurulması gerekir. Güçlü kaynaklara sahip olan işletmelerin grup içinde ortak çabaları ve ortak stratejileri etkileyebilecek ve kendi lehine yönlendirebilecek işletmeler oldukları ifade edilmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001; Money, 1998). Bu işletmelerin küresel havayolu işbirliklerinde kurucu konumundaki işletmelere karşılık geldiklerini söylemek yanlış olmaz. Bu işletmeler aynı zamanda Transatlantik pazarlarda ortak girişim anlaşmaları bulunan, dolayısıyla merkezi havalimanlarında pozisyonları güçlü olan işletmelerdir. Dolayısıyla bu işletmelerin sahip oldukları güçlü merkezi havalimanları ve geniş coğrafi erişimleri ile diğer işletmelere göre daha güçlü kaynaklara sahip oldukları söylenebilir. Bu durumda ortak girişim işletmelerinin grup içinde daha fazla söz sahibi olmaları olasılığı artmaktadır.

Tüm bunların küresel işbirlikliklerinin uyum ve işleyişini bozarak geleceğini de olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Gelecekte STAR, SkyTeam ve oneworld gibi küresel işbirliği gruplarının yerine gerek küresel işbirlikleri içinde gerekse dışarda oluşabilecek ortak girişimlerin daha fazla görülmesi beklenebilir. Daha az sayıda işletme arasında daha derin ve bütünleşmiş işbirliklerini içeren ortak girişim anlaşmalarının daha ön planda olacağı ve rekabette üstün olacakları, bu gruplar dışında kalan havayolu işletmelerinin rekabet etmede zorlanacakları yönünde bir tahminde bulunulabilir. Günümüzde de muafiyet alınmış ortak girişimler üyeleri için bütünleşme ve sinerjiler için daha iyi fırsatlar sunabilmektedir. Diğer taraftan sınırlı maliyet sinerjileri sunsa da kod paylaşım anlaşmalarının da küçümsenecek işbirlikleri olmadığı söylenebilir. Ortaklar arasında daha az bütünleşme gerektiren, bu nedenle daha az karmaşıklık ve maliyete katlanarak gelir getirisi yüksek olabilecek ikili kod paylaşım anlaşmaları da havayolu işletmelerinin uluslararası pazarlara erişiminde önemli bir seçenek olabilir.

Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre işletmelerin rekabet avantajı, sahip oldukları eşsiz kaynaklar ve kaynak kombinasyonları üzerine kuruludur. Bu nedenle, yöneticiler işbirliği kaynaklarının ve bir araya getirilme biçimlerinin işletme performansını nasıl etkilediğini anlamak zorundadır (Das ve Teng, 2000: 55). İşbirliğinin işletmeye olan katkısının değerlendirilmesinde hem maliyet hem de gelir sinerjilerini göz önünde bulundurmalarıdır. Bu kapsamda düşünüldüğünde çalışma bulgularının, sinerji kaynaklarını, sinerjilerin performans üzerindeki etkilerini, tamamlayıcı kaynakların sinerjiler ve performans üzerindeki etkilerini göstermesi açısından havayolu işletmeleri yöneticilerine yararlı bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Hangi küresel işbirliğine üye olunacağını kararının verilmesinde ya da işbirliği ortağının seçiminde işbirliği yapılacak işletme kaynaklarının bu bakış açısıyla değerlendirilmesi işletmenin performansı açısından önemlidir. Ancak küresel havayolu işbirliklerinin performans etkilerinin niceliksel olarak işletme bazında ölçülmesinin kolay olmadığı görülmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme ile ilişkili küresel işbirlikleri için formal bir strateji geliştirilmesi zor gözükmemektedir. Bu çalışma sinerji sınıflandırması ile yöneticilere bir ışık tutmakla birlikte işbirliği etkilerinin daha somut ve nicel değerlendirilebilmesine ilişkin daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Çalışmada veriler anket yoluyla toplandığından, çalışma ankete dayalı kesitsel araştırmaların doğasında bulunan kısıtlara sahiptir. Kesitsel çalışmaların yapılar arasındaki karşılıklı dinamik etkileşimleri inceleme yeteneği sınırlı kalmaktadır. Bu kısıtı aşmanın yollarından birisi boylamsal çalışmalar yapmaktır. Çalışmanın evreninin sadece küresel havayolu işbirliklerinden oluşması ve araştırma değişkenlerinin havayolu işbirliklerine özgü olması, araştırma bulgularının farklı sektörlerle genellenmesini zorlaştırmaktadır. Bu sınırlılığa ek olarak, örneklem hacminin oldukça küçük olması ve çok daha ileri istatistiksel analizler yapılmasına elverişli olmaması, araştırma sonuçlarının genellenmesi önünde bir diğer önemli kısıttır. Bununla birlikte çalışmanın yöneticilerin algısal ölçümüne dayalı olmasından dolayı, benzer bir çalışmanın, ikincil verilere dayanarak objektif ölçümler ile gerçekleştirilmesi, farklı katkılarda bulunulmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Afuah A. (2000), How much do your competitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21, 387–40
- Agarwal, R., Croson, R. and Mahoney, J. T. (2010), The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation, *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.
- Agusdinata, B. ve Klein, W. (2002). The dynamics of airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 201-211.
- Altinkurt, A. (2008). Evaluating the dynamics of strategic alliances in Turkey: The impact of firm-and relationship-specific factors on alliance performance. Yayınlanmamış doktora tezi. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Anand, J. and H. Singh (1997). 'Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries', *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 18, pp. 99–118.
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy, McGraw-Hill.
- Arıcı, H. (2006). *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Meteksan.
- Aulakh, P.S. ve Madhok, A. (2002). Cooperation and performance in international alliances: The critical role of flexibility. In F.J.Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies and alliances. Oxford: Elsevier Science.
- Atkinson, R.M. (2011). A strategic analysis of the oneworld airline alliance. Yüksek lisans tezi. Simon Fraser University.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Bariş, G. (2000). Resources, Co-operation and Strategy; The Case of Small and Medium-Sized Turkish Textile Firms. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Univeristy of Sheffield.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1). 99– 120.
- Bauer, F. ve Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291.

- Bhaskara, V. (2016). The global airline alliances are outdated. <https://airwaysmag.com/industry/global-airline-alliances-outdated/> (Erişim tarihi: 10.08.2016)
- Bilotkach, V. (2005). Price Competition between International Airline Alliances. *Journal of Transport Economics and Policy*, 39, 167-189.
- Bilotkach, V. (2007). Complementary versus Semi-Complementary Airline Partnerships. *Transportation Research Part B*, 41, 381-393.
- Bilotkach, V. ve Hüscherlath, K. (2011). Antitrust immunity for airline alliances, *Journal of Competition Law and Economics*, 7(2), 335-380.
- Bilotkach, V. ve Hüscherlath, K. (2012). Airline alliances and antitrust policy: The role of efficiencies, *Journal of air transport management*, 21, 76-84
- Bissessur, A. (1996). The identification and analysis of the critical success factors of strategic airline alliances. Doktora Tezi. Cranfield Üniversitesi, İngiltere.
- Brock, D.M. (2005). Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies. *International Business Review*, 14, 269–288.
- Brueckner, J.K., (1997). The economics of international codesharing: An analysis of airline alliances. *University of Illinois at Urbana-Champaign*, Working paper 97-0115.
- Brueckner, J. K. ve Whalen, W. T. (2000). The Price Effects of International Airline Alliances. *Journal of Law&Economics*, XLIII, 503-545.
- Bruecker, J.K. (2001). The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances. *International Journal of Industrial Organization*, 2001, 19(10), 1475-1498
- Brueckner, J.K. (2003a), The benefits of codesharing and antitrust immunity for international passengers, with an application to the Star Alliance. *Journal of Air Transport Management*, 9, 83-89.
- Brueckner, J. K. (2003b). International airfares in the age of alliances: The effects of codesharing and antitrust immunity. *Review of Economics and Statistics*, 85, 105-118.
- Brueckner, J. K. Ve Proost, S. (2009). Carve-Outs Under Airline Antitrust Immunity. *Cesifo Working Paper No.2848*.

- Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal Bilimler için SPSS ile Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987-1018.
- Capron, L., Mitchell, W., ve Swaminathan A. (2001), Asset divestiture following horizontal acquisitions: a dynamic view, *Strategic Management Journal*, 22(9), 817-844.
- Carlson, R.H., (2002), The Measurement of Synergy in Mergers and Acquisitions in the Aerospace and Defense Industry, Nova Southeastern Uni., Ann Arbor, MI, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), UMI Microform 3069469.
- Cartwright, S. ve Cooper, C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *The Academy of Management Executive*. 7, (2), 57-70
- Caves, D., Christensen, L., Tretheway, M., (1984). Economies of density versus economies of scale: why trunk and local service airline costs differ. *The RAND Journal of Economics*, 15 (4), 471-489.
- Cento, A. (2009). *The airline industry: Challenges in the 21st century*. Heidelberg: Physica.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119-139.
- Chatterjee, S., M. H. Lubatkin, D. M. Schweiger, Y. Weber. 1992. Cultural differences and shareholder value: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*. 13 319-334.
- Chen, F. C. Y. ve Chen, C. (2003). The effects of strategic alliances and risk pooling on the load factors of international airline operations. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(1), 19-34.
- Child, J. ve Faulkner, D. (1998). *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.
- Child J., Faulkner, D, Tallman, S. (2005), *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- Contractor, F. J., ve Lorange, P. (1988). Cooperative strategies in international business: *Joint ventures and technology partnerships between firms*. Lexington, Lexington Books.

- Contractor, F.J. ve Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11, 485-502.
- Collins, T. M., ve Doorley, T. L. (1991). *Teaming up for the 90s*. Homewood, Illinois, Business One Irwin.
- Cravens, D.W. ve Shipp, S.H. (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.
- Creswell, J. W. (2014). *Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları (Çeviren: Selçuk Beşir DEMİR)*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Culpan, R. (1993). *Multinational Strategies Alliances*, Business Press. New York.
- Culpan, R. (2002). *Global Business Alliances*, Greenwood Publishing Group. Amerika.
- Damodaran, A. (2005). The value of synergy, Stern School of Business, Yayınlanmamış Tez.
- Daria, P., Green, T. ve Bowman, E. (2013). Pairing up A framework for successful airline partnerships. Ascend Industry, issue no. 4.
<http://www.ascendforairlines.com/2013-issue-no-4/pairing>
- Das, T. K. ve Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Das, T. K. ve Teng B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, *Academy of Management Review* 23, 491-513.
- Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Davis, R., Thomas, L., 1993. Direct estimation of synergy: a new approach to the diversity-performance debate. *Management. Science*. 39 (11), 1334-1346.
- Doganis, R. (2001). *The airline business in the 21st century*. London: Routledge.
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business (Second Edition)*. Routledge.
- Doz, T., ve Hamel, G. (1998). Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering, *Harvard Business School Press*. Boston.
- Dyer JH, Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academic Management Review*. 23, 660-79.

- Dussauge, P. ve Garrette, B. (1999). Cooperative strategy: competing succesfully through strategic alliances. Chichester: Wiley.
- Eisenhardt, K. M., ve Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136–150.
- Encaoua, D., Moreaux, M. ve Perrot, A. (1996). Compatibility and competition in airlines Demand side network effects. *International Journal of Industrial Organization*, 14(6), 701-726.
- Erkuş, A. (2003). *Psikometri Üzerine Yazılar*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Evans, N. (2001). Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, 22(3), 229-243.
- Farrell, J. ve Shapiro, C. (2001). Scale economies and synergies in horizontal merger analysis. *Antitrust Law Journal*, 68(3), 685-710.
- Fritz, T. (2005). Cooperation and integration as strategic options in the airline industry – A theoretical assessment. In W. Delfmann (Ed.), *Strategic management in the aviation industry* (223-254). Aldershot, UK: Ashgate.
- Garzella, S. ve Fiorentino, R., (2014). A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions, *Management Decision*, 52(6), 1194 – 1216.
- Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri- THY A.O.'da Bir Uygulama. Dissertation, Anadolu University, Eskişehir.
- Gomes-Casseres, B. (1988). Joint venture cycles: The evolution of ownership strategies of U.S. MNEs. Editörler: F. J. Contractor ve P. Lorange, *Coopertive strategies in international business*. Lexington Books, Lexington
- Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete; organizations are gaining a competitive edge by moving beyond conventional two-company alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 62-74.
- Goedeking, P. (2010). Networks in aviation: Strategies and structures. Springer.
- Götsch, B. ve Albers, S. (2005). Synergy allocation in strategic airline alliances. In W. Delfmann (Ed.), *Strategic management in the aviation industry* (pp. 275–303). Aldershot, UK: Ashgate.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Graumann, M. and Niedermeyer, N. (2005). Interface management in strategic alliances. Editor: Delfmann, W. vd.: *Strategic Management in the Aviation Industry*, 255–274, Ashgate Publishing Limited, Hampshire.
- Gudmundsson, S.V. ve Lechner, C. (2006). Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities. *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153-158.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. ve Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(Special issue), 199–201.
- Gnyawali, D.R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Hagedoorn, J., (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 14 (5), 371-385.
- Hanlon, J. P. (2007). *Global airlines: competition in a transnational industry*. London: Routledge.
- Harrigan, K.R. (2003). *Joint Ventures, Alliances, and Corporate Strategy*, Beard Books, Amerika.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173-190.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hennart, J. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37, 483–97.
- Haspeslagh, P.C. ve Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. The Free Press. New York

- Hayes, A.F. (2016). Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation. (Manuscript in review, <http://afhayes.com/public/pmm2016.pdf> Erişim tarihi: 24.08.2016)
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective*. The Guilford: New York.
- Holtström, J. and Anderson, H. (2010), “Connected synergy: a case study of mergers and acquisitions within business networks”, Proceeding in The 26th IMP Conference Business Networks - Globality, Regionality, Locality, Jönköping: Jönköping University.
- Homburg, C. ve Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95-113.
- Homburg, C. ve Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347-367.
- Iatrou, Kostas. (2004). *The Impact of Airline Alliances on Partners' Traffic*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Cranfield University
- Iatrou, K. ve Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 127-134.
- Inkpen A. (1995) *The management of international joint ventures: an organizational learning perspective*. London.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Vaidyanath, D. (2002), “Alliance management as a source of competitive advantage”, *Journal of Management*, 28(3), pp.413-446.
- Kargın, M. (2007). Finansal sinerji artırıcı bir yaklaşım olarak işletme birleşmeleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Khanna, T., Gulati, R. ve Nohria, N. (1998). The Dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.

- Kim, J. ve Finkelstein, S. (2009). The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: Evidence from the U.S. commercial banking industry, 1989-2001. *Strategic Management Journal*, 30(6), 617-646.
- Kleymann, B. ve Seristö, H. (2001). Levels of airline alliance membership: balancing risks and benefits. *Journal of Air Transport Management*, 7, 303-310.
- Kleymann, B., Seristo, H., 2004. *Managing Strategic Airline Alliances*. Ashgate, Aldershot, İngiltere.
- Knoll, S. (2008). *Cross business synergies: A typology of cross business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization*. 1. Basım. Springer, Frankfurt.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319-32.
- Kogut, B., ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm and evolutionary theory of multinational corporation. *Organization Science*, 3, 383- 397.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2007). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kuyucak, F. ve Şengür, Y., (2009). Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi.
- Lai, L.L.S.(2002); *A Synergistic Approach to Information Systems Project Management* www.is.cityu.edu.hk/Research/Publication/Paper/9430.pdf
- Larsson, R. ve Finkelstein S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. *Strategic Management Journal*, 28(4), 345-367.
- Lin, Z.J., Yang, H. ve Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association, *Strategic Management Journal*, 30 (9), 921-940.
- Lorsch, J. W. ve Allen, S. A. (1973). *Managing Diversity and Interdependence – An Organizational Study of Multidivisional Firms*. Harvard, Boston.

- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8(2), 218-225.
- Mahajan, V. ve Wind, Y. (1988). Business synergy does not always pay off. *Long Range Planning*, 21(1), 59-65.
- Martin, J. A. ve Eisenhardt, K. M. (2001). Exploring cross-business synergies. *Academy of Management 2001 Best Paper Proceedings*.
- Martin, J. A. ve Eisenhardt, K. M. (2003). Cross-business synergy: Recombination, modularity and the multi-business team. *Academy of Management Best Conference Paper 2003*.
- Meiseberg, B. (2013). The prevalence and performance impact of synergies in the plural form. *Managerial and Decision Economics*, 34, (3-5), 140-160.
- Milgrom, P., ve Roberts, J. 1995. Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19: 179-208.
- Money, R.B. (1998). International multilateral negotiations and social networks. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 695-710.
- Morrish, S. C. ve Hamilton, R. T. (2002). Airline alliances – who benefits? *Journal of Air Transport Management*, 8, 401-407.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, 69, 96-104.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 6. Edition. Allyn and Bacon, Boston.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G.(1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nergiz, A., (2009). Qualiflyer'ın Ruhu Hâlâ Aramızda
<http://www.havayolu101.com/2009/12/25/qualiflyerin-ruhu-hala-aramizda/>
- Nielsen, B.B. (2005). The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances, *Journal of Business Research*, 58, 1194-1204.
- Oum,T.H., Park, J.H. ve Zhang, A. (1996), The Effect of Airline Codesharing Agreements on Firm Conduct and International Air Fares, *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(2), 187-202.

- Oum T.H. ve Park J.H. (1997). Airline alliances: current status, policy issues, and future directions. *Journal of Air Transport Management*, 3, 133–44.
- Oum, T. H., Park, J. ve Zhang, A. (2000). *Globalization and strategic alliances: The case of the airline industry*. Amsterdam: Pergamon.
- Oum, T. H., Park, J. H., Kim, K. ve Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844-853.
- Özyön Göker, Ö. (2013). *Havacılıktaki kod paylaşımli sefer probleminin oyun teorisi ile programlanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Pablo, A.L. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management*, 37(4), 803-836.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Park, N.K. ve Cho, D. (1997), The effect of strategic alliance on performance, *Journal of Air Transport Management*, 32, 14-30.
- Park. (1997). The Effects of Airline Alliances on Markets And Economic Welfare Jong-Hun Park. *Transpn Res.-E (Logistics and Transpn Rev.)*, Vol. 33, No. 3, pp. 181-195. 1997
- Park J.H. ve Kim K.(1999). International alliance formation and stock market responses: industry globalization as an environmental contingency. *Journal of International Management*, 5, 267–84.
- Park, J. ve Zhang, A. (2000). An emprical analysis of global airline alliances: cases in North Atlantic Markets. *Review of Industrial Organization*, 16, 367-383.
- Penrose. E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford. Blackwell.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Prahalad, C. K., ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 63, 79– 91.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

- Porter, M.E.. ve Fuller M.B. (1986), Coalitions and global strategy. In: Porter M.E, Editor, *Competition in global industries*. 15-60, Boston (MA): Harvard Business School Press, Boston.
- Puranam, P., Singh, H. ve Chaudhuri, S. (2009). Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary, *Organization Science*, 20 (2), 313-328.
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Rubin, P.H. (1973), "The Expansion of Firms", *Journal of Political Economy*, 81, pp.936-949.
- Salter M. S. ve Weinhold, W. A. (1979). *Diversification Through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value*, The Free Press, New York.
- Schosser, M. ve Wittmer, A. (2014). Cost and revenue synergies in airline mergers- Examining geographical differences. 18th Annual World Conference Air Transport Research Society (ATRS)'de sunulan bildiri. Bordeaux, France.
- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11, 99-115.
- Shah, R.H., ve Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29, 471-494.
- Shaw, S. (2007) *Airline Marketing and Management*. Altıncı basım. Aldershot: Ashgate, 2007
- Shelton, L.M. (1988), "Strategic business fits and corporate acquisitions: Empirical evidence", *Strategic Management Journal*, 9(2), pp.279-287.
- Singh, H. ve Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8, 377-386.
- Silva, D. (2012). Co-evolution of strategic alliance between multiple partners in the same industry: A case study of a global airline alliance: The Star Alliance, Dissertation, George Washington University.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.

- Garzella, S. ve Fiorentino, R. (2014) A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions, *Management Decision*, 52 (6), 1194 – 1216.
- Tabachnick B.G., ve Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics. 5th Edition*, Boston: Allyn and Bacon.
- Tanriverdi, H. ve Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97-119.
- Tugores-Garcia, A. (2012). Analysis of global airline alliances as a strategy for international network development, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology
- Walter, G.A., ve Barney, J.B. (1990). Management Objectives in Mergers and Acquisitions, *Strategic Management Journal*, 11(1), 79-86.
- Wan, X., Zou, L., Dresner, M. (2009). Assessing the price effects of airline alliances on paralel routes. *Transportation Research Part E*, 45(4), 627-641.
- Wang L., ve Zajac, E.J., (2007). Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1291-1317.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Wiklund, J. ve Shepherd, D.A. (2009), The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 193-212.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*,
- Yoshino, M. Y. ve Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- 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., Castaner, X. ve Souder, D. (2013). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604-632.

- Zollo, M. ve Singh, H. (2004), Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers, *Strategic Management Journal*, 25 (13), 1233-1256.
- Zou, L., Oum, T.H. ve Yu, C. (2011). Assessing the price effects of airline alliances on complementary routes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(3), 315-332.
- (2015). IATA World Air Transport Statistics 60th Edition.
<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-07-05-01.aspx>

EKLER

Ek-1: THY Eski Uluslararası Anlaşmalar ve İttifaklar Başkanı ile Yapılan, Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. THY neden STAR İşbirliği'ne girdi, diğer işbirliklerine göre STAR'ın THY'ye getirdiği avantajlar neydi?
2. Küresel işbirliklerinin genel anlamda işleyişi nasıl?
3. Küresel havayolu işbirlikleri, üye işletmeler için ne tür sinerjiler oluşturuyor?
4. Bu sinerjiler nasıl sınıflandırılabilir, kriter ne olmalıdır?
 - a. Kaynaklara dayalı yaklaşım
 - b. Literatürdeki tipoloji (operasyonel, pazarlama (satış), yatırım, finansman, yönetim
5. Sinerjinin kaynakları nelerdir?
6. Hangi sinerji türü daha çok öne çıkıyor?
7. Elde edilen sinerjiler anlamında üç işbirliği arasında farklar var mıdır?
8. Sinerjilerin oluşturulmasında ya da elde edilmesinde etkili olan faktörler nelerdir?
9. THY ile Lufthansa arasındaki işbirliğinin şu anki durumu nedir?
10. İşbirliklerinin merkezi yönetim yapıları nasıl?
11. Araştırma konusu ile ilgili geçerli ve güvenilir veriler, nerelerden ve nasıl elde edilebilir?
12. Havayolu işbirliklerinde, öğrenme ve bilgi paylaşımı ne derece önemli? Havayolu işbirlikleri, bilgi elde etme üzerine mi kurulu?
13. Bu konular ile ilgili Türkiye'den görüşmemi önerdiğiniz kimse var mı?
14. Gerektiğinde sizinle tekrar görüşebilir miyim?

Ek-2: THY Uluslararası Anlaşmalar ve İttifaklar Başkanı ve Uzmanlar ile Yapılan, Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Sinerji kavramı, çalışmada “birliktelikten doğan pozitif etkiler”, “ortaklaşa yaratılan değerler” anlamında kullanılmaktadır.

Çalışmada *sinerji* kavramı, işbirliğinin toplam başarısı olarak değil, “her bir üyenin işbirliğinden elde ettiği faydalar” şeklinde ele alınacaktır. Bu durumda işbirliğinden her bir havayolu işletmesinin elde ettiği sinerjiler farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların sebeplerinin ise, sinerjiler üzerinde etkili olan faktörleri vereceği düşünülmektedir.

1. Literatürde sinerji yani kazanım kavramı dört başlık altında incelenmektedir:

- Operasyonel Sinerjiler (Operational Synergies)
- Pazar gücü sinerjileri (Market Power synergies)
- Finansal sinerjiler (Financial Synergies)
- Yönetim Sinerjileri (Management Synergies)

Yapmış olduğum çalışma sonrasında küresel havayolu işbirlikleri faydalarını bu başlıklar altında sınıflandırdım.

Bu kapsamda böyle bir sınıflandırmayı uygun buluyor musunuz? Sizin uygulamada kullandığınız bir kategori mevcut mudur? Sınıflandırma için farklı bir öneriniz var mı?

2. Küresel havayolu işbirliklerinden elde edilen faydaları dikkate alarak bu 4 sinerjiyi, önem sırasına göre sıralaya bilir misiniz?

- a. Operasyonel Sinerjiler (Operational Synergies)
- b. Pazar gücü sinerjileri (Market Power synergies)
- c. Finansal sinerjiler (Financial Synergies)
- d. Yönetim Sinerjileri (Management Synergies)

Mümkünse, gerekçelerini açıklayabilir misiniz?

3. THY, STAR İşbirliğine girerken ne tür *kazanımlar* yani *sinerji* elde etmeyi amaçladı? Bu anlamda beklentilerini karşıladı mı?

4. Her üye, küresel işbirliğinden aynı oranda *kazanç yani sinerji* elde edemiyor. İşbirliğinden elde edilecek kazancı, yani sinerjileri etkileyen faktörler size göre nelerdir?

THY, Star İşbirliği içerisinde yer alırken, elde edeceği *kazanımda yani sinerjide* hangi faktörleri dikkate aldı? (Neden STAR'ı seçti?)

5. Havayolu işletmelerinin sahip olduğu hangi *kaynak ve kabiliyetler*, elde edilecek *kazancın ya da sinerjilerin* oluşmasında nasıl önemli olmaktadır?
6. *Sinerji* oluşturabilmek için işbirliği kapsamındaki işletmelerin mevcut kaynak ve kabiliyetlerinin benzer olması mı yoksa farklı ve tamamlayıcı yönde olması mı elde edilecek kazanımlar için daha önemli olmaktadır?
7. İşbirliği çerisinde ağ yapısının paralel ya da tamamlayıcı olması elde edilecek *kazanımları yani sinerjileri* nasıl etkiliyor? Ağ yapısının tamamlayıcı mı paralel mi olduğunu nasıl tespit edebiliriz? Kod paylaşımının paralel mi tamamlayıcı mı olduğunu nasıl anlarız?
8. İşbirliğinde elde edilen *kazanımlar yani sinerjilerin* oluşturulmasında işletmelerin büyüklükleri önemli mi? Büyüklük elde edilecek kazanımları ne şekilde etkiliyor?
9. İşbirliğinden kazanımların elde edilmesinde işletmelerin uyguladıkları rekabet stratejisi önemli midir? Ne yönde etkili oluyor? İşbirliği yapan işletmeler arasındaki stratejik uyum işbirliğini nasıl etkiliyor?
10. İşbirliği içerisindeki işletmelerin coğrafi konumları ve ağ merkezleri, elde edilecek *kazanımları yani sinerjileri* nasıl etkilemektedir?
11. İşbirliği üyeliğine karşı ve üyeliğin getirdiği yeni faaliyetlerde çalışan direnci ile karşılaşılıyor musunuz ve bu çalışan direnci, elde edilecek kazanımları nasıl etkilemektedir?

12. Bütünleşme seviyesi kapsamında küresel işbirliği içerisinde işletmeler arasında ne tür işbirlikleri yapılmaktadır? (Kod paylaşımı, SUYP, ortak girişim, antitröst muafiyeti, metal tarafsızlığı)
13. THY'nin STAR üyeliğinin kapsamı nedir? İşbirliği içerisinde, *metal tarafsızlığı kapsamında* anlaşmanız bulunmakta mıdır?
14. Bir havayolu işletmesinin küresel işbirliği içerisindeki pozisyonu elde edilecek *kazanımları yani sinerjileri* nasıl etkilemektedir? (Link providers, central location, kilit üyelerle işbirliği) Bu pozisyonlar neler olabilir?
15. STAR üyesi bir havayolu işletmesinin başka bir küresel işbirliğine üyeliğine izin veriliyor mu? İşletmenin diğer işletmelerle olan ikili anlaşmaları küresel işbirliğinden elde edeceği *kazanımları yani sinerjileri* ne yönde etkiler?
16. STAR işbirliğine üyeliğinizin işletme performansı üzerindeki etkilerini ölçüyor musunuz? Hangi parametreler ile ölçüyorsunuz?
- a. Doluluk oranı (RPK/ASK oranı), yolcu trafiği, gelirler, giderler, fiyatlar, karlılık, verimlilik, uçuş frekansı,....
17. THY STAR Grubu'nda kaç kişi çalışmaktadır?
18. İşbirliği bünyesinde üye havayolu işletmelerin yöneticileri bir araya gelerek toplantılar gerçekleştiriyor mu?
- a. Ne sıklıkta ve hangi tarihlerde toplantılar gerçekleştiriliyor?
- b. Toplantılara hangi düzeyde yöneticiler katılıyor?
- c. Toplantılara katılarak anketimi yöneticilerle yüz yüze yapabilir miyim?

Ek-3: SkyTeam’ın Pazarlama ve Ticari Sinerjilerden Sorumlu Başkan Yardımcısı ile yüz yüze yapılan görüşmenin soruları

1. How does SkyTeam membership help airlines reduce their production costs? (What are the operational synergies?)
 - In this sense, if there are airlines adversely affected by the alliance membership, what are the reasons?
2. How does SkyTeam membership help airlines increase their market power? (What are the market power synergies?)
 - In this sense, if there are airlines adversely affected by the alliance membership, what are the reasons?
3. How does SkyTeam membership help airlines reduce their capital cost and diminish (or diversify) their risk? (What are the financial synergies?)
 - In this sense, if there are airlines adversely affected by the alliance membership, what are the reasons?
4. How does SkyTeam membership contribute to the transfer of managerial knowledge and skills between the members? (What are the management synergies?)
 - If there are problems, what is the nature of these problems?
5. What are the main factors that influence the achieving operational, market power, financial and management synergies in the alliance? What are the main requirements or conditions for obtaining benefits mentioned?
 - Is each member able to achieve operational, market power, financial and management synergies equally?
 - If not, what are the main factors which are effective in the formation of these differences between members?
6. Compared with Star and Oneworld, what do you say about SkyTeam in terms of synergies gained by alliance members?

7. How do the synergies obtained change according to the integration (interaction and coordination) degree of an airline to the alliance? Which integration degree is required for gaining each type of synergy (operational, market power, financial and management synergies)?
 - How can we conceptualize the integration degree within the alliance? How can we define and measure it?
8. Compared with Star and Oneworld, what do you say about the integration degree of SkyTeam Alliance?
9. Which resources of the partners are essential in achieving synergies within the alliance? How does the achieved synergies change, a) according to the state of sharing similar resources or b) combining different resources as a complementary? Which is more important in achieving synergies; resource similarity or combining different but complementary resources?
10. How does the (operational, market power, financial and management) synergies achieved change according to alliance type (whether complementary network or parallel network)?
 - What are the benefits of a complementary network?
 - What are the benefits of a parallel network?
 - Which alliance type is important for alliance synergies?
11. Compared with Star and Oneworld, what do you say about the network complementarity and the other resources complementarity within SkyTeam Alliance? What are the distinctive resources that SkyTeam possessed other than Star and Oneworld Alliance?
12. When considering the network structure, how does alliance type (parallel or complimentary) affect the integration degree between partners?

13. How do you measure the success of the alliance? Which parameters do you use? How do you sort parameters by order of importance in assessing the success of the alliance?
14. Which type of synergy is more important for the performance of alliance member airlines?

Ek-4: Küresel Havayolu İşbirlikleri ve Üye Havayolu İşletmeleri

Star İşbirliği Üye Havayolu İşletmeleri

1. Adria Airways
2. Aegean Airlines
3. Air Canada
4. Air China
5. Air India
6. Air New Zealand
7. ANA
8. Asiana Airlines
9. Austrian Airlines
10. Avianca
11. Avianca Brazil
12. Brussels Airlines
13. Copa Airlines
14. Croatia Airlines
15. EGYPTAIR
16. Ethiopian Airlines
17. EVA Air
18. LOT Polish Airlines
19. Lufthansa
20. Scandinavian Airlines
21. Shenzhen Airlines
22. Singapore Airlines
23. South African Airways
24. Swiss
25. TAP Portugal
26. Thai Airways
27. Turkish Airlines
28. United Airlines

SkyTeam İşbirliği Üye Havayolu İşletmeleri

- 1. Aeroflot**
- 2. Aerolíneas Argentinas**
- 3. Aeromexico**
- 4. Air Europa**
- 5. Air France**
- 6. Alitalia**
- 7. China Airlines**
- 8. China Eastern Airlines**
- 9. China Southern Airlines**
- 10. Czech Airlines**
- 11. Delta Air Lines**
- 12. Garuda Indonesia**
- 13. Kenya Airways**
- 14. KLM**
- 15. Korean Air**
- 16. Middle East Airlines**
- 17. Saudia**
- 18. TAROM**
- 19. Vietnam Airlines**
- 20. XiamenAir**

oneworld İşbirliği Üye Havayolu İşletmeleri

- 1. airberlin**
- 2. American Airlines**
- 3. British Airways**
- 4. Cathay Pacific**
- 5. Finnair**
- 6. Iberia**
- 7. Japan Airlines**
- 8. LAN**
- 9. TAM Airlines**
- 10. Malaysia Airlines**
- 11. Qantas**
- 12. Qatar Airways**
- 13. Royal Jordanian**
- 14. S7 Airlines**
- 15. SriLankan**

Ek-6: Web sitesindeki Anket Soruları

Aviation Research Academy x +

www.aviationresearch.academy

Arama



Airline Alliance Synergies

Home Survey Contact

Dear Sir/Madam,

I am a Ph.D. candidate in the Department of Aviation Management at [Anadolu University](#), Turkey. Currently, I am working on a research project about synergies in global airline alliances and potential factors influencing the realization of these synergies, under the supervision of Prof. Dr. Deniz Taşcı. We aim to develop a conceptual model to explain the relationship between the compatibility of resources with the degree of integration among partners and the resultant synergies forged through alliance activities. The study is supported by Anadolu University Scientific Research Projects Commission, project number 1401E019.

The success of our effort to create a valid and practical model depends largely on the quality of the information we receive about your experiences. Therefore, your voluntary support in the completion of the survey and in passing it to the other managers and experts who would have full knowledge of this issue, will be very much appreciated. The survey should require no more than 10 minutes to complete.

The research has no affiliation with any company, it is only an academic study to fulfill the requirements for Ph.D. degree. I assure that your responses to the survey will remain strictly confidential. No individual level information will be used, only aggregated data will be evaluated.

Thank you in advance for your interest and co-operation.

Sincerely,

Gamze Orhan
Research Assistant, Ph.D. Candidate

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy

www.aviationresearch.academy/index.php?page=15

Arama



Airline Alliance Synergies

[Home](#) [Survey](#) [Contact](#)

Survey Questions

▼ PART I - Descriptive Information

1. Please select your company's alliance:

Select Alliance ▼

2. Please select your airline :

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

▶ PART VI - Performance

▶ Part VII - Comments

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy
www.aviationresearch.academy/index.php?page=15
Arama



Airline Alliance Synergies

Home
Survey
Contact

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▼ PART II - Synergies Realized

1	2	3	4	5	6	7	N/A
Very Low	Low	A little Low	Neither Low Nor High	A litte High	High	Very High	Not Appl.

2.1.Operational Synergies

Please estimate the degree to which your airline company has realized the following synergies.

A. Operational Synergies in Procurement

	1	2	3	4	5	6	7	N/A
1. Cost savings through joint procurement of aircraft spare parts	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Cost savings through joint procurement of fuel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Cost savings through joint procurement of in-flight products	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Cost savings through joint procurement of catering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Cost savings through common negotiation of airport charges	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B. Operational Synergies in Marketing

	1	2	3	4	5	6	7	N/A
6. Cost reductions through the sharing of sales and marketing efforts (e.g. joint sales offices, cooperative advertising)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Cost reductions through coordination of pricing and yield management	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Revenue increases through the integrated FFPs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Revenue increases through creating higher value for customers (i.e. through more flight routes, more flight frequencies, seamless transfers, integrated FFPs, premium services at airports)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Revenue increases through strengthening the company's brand image	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C. Operational Synergies in Flight Operations

	1	2	3	4	5	6	7	N/A
11. Unit cost reductions by accessing a larger network through alliance membership (scale economies)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Unit cost reductions through the increase of flight frequency (scale economies)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Unit cost reductions through a higher traffic density (e.g. increased load factors, efficiency of fleet and crew utilization) (density economies)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Cost reductions through the sharing of maintenance facilities and activities	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Cost reductions through the sharing of ground handling such as check-in desks and baggage handling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aviation Research Academy
www.aviationresearch.academy/index.php?page=15
Arama



Airline Alliance Synergies

Home
Survey
Contact

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▼ PART III - Market Power Benefits

1	2	3	4	5	6	7	N/A
Very Low	Low	A little Low	Neither Low Nor High	A litte High	High	Very High	Not Appl.

In your opinion, for a global airline alliance member, what is the degree of realization of the following benefits?

	1	2	3	4	5	6	7	N/A
1. Increasing market share through intense market penetration	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Strengthening market position at hubs	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Protecting against competition by being a partner with alliance members that would otherwise be competitors	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Improving the ability to outperform competitors through schedule harmonization, frequency increases and/or attractive prices	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

▶ PART VI - Performance

▶ Part VII - Comments

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy
www.aviationresearch.academy/index.php?page=15
Arama



Airline Alliance Synergies

Home
Survey
Contact

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

1	2	3	4	5	6	7	N/A
Very Low	Low	A little Low	Neither Low Nor High	A litte High	High	Very High	Not Appl.

To what extent do your alliance partners complete your airline company in terms of following resources?

	1	2	3	4	5	6	7	N/A
1. Route network	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Passengers (in terms of their profile)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Human resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Financial resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Capital resources (all assets including fleet)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. IT resources	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

▶ PART V - Integration Degree

▶ PART VI - Performance

▶ Part VII - Comments

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy
www.aviationresearch.academy/index.php?page=15
Arama



Airline Alliance Synergies

Home
Survey
Contact

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

1	2	3	4	5	6	7	N/A
Very Low	Low	A little Low	Neither Low Nor High	A little High	High	Very High	Not Appl.

What is the number and degree of cooperation that you are undertaking with alliance members?

Cooperation type	Number of partners within alliance	Degree of interaction and coordination with your partners on each cooperation type							
		1	2	3	4	5	6	7	N/A
Interline traffic agreements	Select	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
FFP	Select	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Code-sharing	Select	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joint venture (with revenue sharing)	Select	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Joint venture (with profitability sharing)	Select	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

▶ PART VI - Performance

▶ Part VII - Comments

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy
www.aviationresearch.academy/index.php?page=15
Arama



Airline Alliance Synergies

Home
Survey
Contact

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

▼ PART VI - Performance

0	1	2	3	4	5
No effect	Poor effect	Fair effect	Good effect	Very good effect	Excellent effect

Compared to the situation before alliance membership, please indicate how alliance membership affected your company's performance.

	0	1	2	3	4	5
Profitability	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Productivity	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Passenger traffic	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Market share	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Service quality	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Brand value	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competitive advantage	☐	☐	☐	☐	☐	☐

▶ Part VII - Comments

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy

www.aviationresearch.academy/index.php?page=15

Arama



Airline Alliance Synergies

[Home](#) [Survey](#) [Contact](#)

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

▶ PART VI - Performance

▼ Part VII - Comments

Also please add comments that you consider relevant.

Please add comments

If you would like to receive a summary of the results of the research, please write down your email address:

email address

▶ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy

www.aviationresearch.academy/index.php?page=15

Arama



Airline Alliance Synergies

[Home](#) [Survey](#) [Contact](#)

Survey Questions

▶ PART I - Descriptive Information

▶ PART II - Synergies Realized

▶ PART III - Market Power Benefits

▶ PART IV - Resource Combination

▶ PART V - Integration Degree

▶ PART VI - Performance

▶ Part VII - Comments

▼ FINAL - SAVE

All Rights Reserved. © 2016

Aviation Research Academy x +

www.aviationresearch.academy/index.php?page=14

Arama



Airline Alliance Synergies

Home Survey Contact

Prof. Dr. Deniz Taşcı
Supervisor

Anadolu University
Faculty of Communication Sciences
Department of Communication Design and Management
26470 Eskisehir TURKEY

Tel : +90 222 321 35 50 Ext: 5329-4511
e-mail : dtasci@anadolu.edu.tr
Web page : [Deniz Taşcı](#)

Gamze Orhan
Research Assistant, Ph.D. Candidate

Anadolu University
Faculty of Aeronautics and Astronautics
Department of Aviation Management
F-Block Office: 18
26470 Eskisehir TURKEY

Tel : +90 222 321 35 50 Ext: 6833
e-mail (1) : gozsoy@anadolu.edu.tr
e-mail (2) : gamzeorhan@outlook.com
Web page : [Gamze Orhan](#)

All Rights Reserved. © 2016