



**JATSS, 2023 ; 5(1), 19-33**

**First Submission:16.02.2023**

**Revised Submission After Review:26.03.2023**

**Accepted For Publication:29.03.2023**

**Available Online Since:31.03.2023**

**Research Article**

**An Empirical Study to Examine Transaction Costs Emerging in Strategic Airline Alliances<sup>a</sup>**

**Fatih Bıyıklı<sup>b</sup> & Belkıs Özkara<sup>c</sup>**

**Abstract**

Airline firms are aimed to create alliances to decrease operational costs and increase flight networks to benefit from economies of scale, scope and density. However, most of the firms involved in airline alliances, on the one hand, decrease the flight costs, but on the other hand, they have to deal with unpredicted transaction costs. In the scope of this study, 59 airline businesses involved in one of the global airline alliances have been investigated through the transaction cost approach. The research was conducted with 85 middle and top-level managers of global airline alliance businesses, and data was collected through an online survey. Data were analyzed using the PLS-YEM program within the framework of the theoretical model created with partner trustworthiness, opportunistic behaviour and alliance outcome. The hypotheses constructed were tested using the structural equation model according to the structure of the data. As a result of the analysis, it was concluded that all the basic assumptions of the transaction cost approach were supported. It was found that the partner reliability variable gave a statistically significant result in estimating the opportunistic behaviour and the opportunistic behaviour in predicting the cooperation outcome.

**Keywords:** Strategic Airline Alliances, Transaction Cost Approach, Structural Equation Modelling, Civil Aviation

**JEL Codes:** D74, D23, C30, L14, L93

---

<sup>a</sup> This study is extracted from the PhD Thesis titled as “The Effect of Strategic Alliances on Transaction Costs: A Study on Civil Aviation Sector”

<sup>b</sup> Assist. Prof. Dr. Afyon Kocatepe University, Faculty of Applied Sciences Department of Finance and Accounting, Afyonkarahisar/Türkiye, [fbiyikli@aku.edu.tr](mailto:fbiyikli@aku.edu.tr) , ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1652-7910> (Corresponding Author)

<sup>c</sup> Prof. Dr., Afyon Kocatepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business Afyonkarahisar/Türkiye, [bozkara@aku.edu.tr](mailto:bozkara@aku.edu.tr), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4324-9741>



JATSS, 2023; 5(1), 34-63

*İlk Başvuru:16.02.2023*

*Düzeltilmiş Makalenin Alınışı:26.03.2023*

*Yayın İçin Kabul Tarihi:29.03.2023*

*Online Yayın Tarihi:31.03.2023*

**Araştırma Makalesi**

**Stratejik Havayolu İttifaklarında Ortaya Çıkan İşlem Maliyetlerinin  
İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma<sup>a</sup>**

**Fatih Bıyıklı<sup>b</sup> & Belkis Özkara<sup>c</sup>**

**Öz**

Kapsam, ölçek ve yoğunluk ekonomilerinden faydalanmak isteyen havayolu firmaları operasyonel maliyetlerini azaltmak ve uçuş ağılarını artırmak gibi hedefler temelinde işbirliği oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte işbirliğine dahil olan birçok firma bir yandan uçuş maliyetlerini azaltırken diğer taraftan, öngörülemeyen işlem maliyetlerine de katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada stratejik havayolu işbirliklerine dahil olan toplam 59 küresel havayolu firmasının oluşturdukları işbirlikleri işlem maliyeti yaklaşımıyla araştırılmıştır. Araştırma online anket yoluyla işbirliğine dahil olan havayolu firmalarının orta ve üst düzey yöneticilerinden toplam 85 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Partner güvenilirliği, fırsatçı davranış, ve işbirliği çıktısı değişkenleriyle oluşturulan teorik model çerçevesinde PLS-YEM programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Kurgulanan hipotezler verilerin yapısına göre yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işlem maliyeti yaklaşımının temel varsayımlarının hepsinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Partner güvenilirliği değişkeninin fırsatçı davranışı tahmin etmede, fırsatçı davranışın da işbirliği çıktısını tahmin etme noktasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç verdiğine ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Stratejik Havayolu İşbirlikleri, İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Yapısal Eşitlik Modeli, Sivil Havacılık

*JEL Kodlar:* D74, D23, C30, L14, L93

<sup>a</sup> Bu çalışma “Stratejik İşbirliklerinin İşlem Maliyetleri Üzerine Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Afyonkarahisar/Türkiye, fbiyikli@aku.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1652-7910> (Sorumlu Yazar)

<sup>c</sup> Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Afyonkarahisar/Türkiye, bozkara@aku.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4324-9741>

## Giriş

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

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

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

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

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

İşbirlikleri özellikle hizmet sektöründe yoğun olarak kullanılan stratejik yapılardır. Örneğin; havayolu firmalarının partnerlik kurarak havayolu endüstrisinde oluşturdukları küresel işbirlikleri (McCartney, 2004), bankaların veri işleme şirketleriyle yaptıkları sözleşmeler sonucunda önerdikleri yeni finansal hizmetler (Apte vd., 1999) ve telekomünikasyon firmalarının oluşturduğu hizmet işbirlikleri (Naomi ve Gjudetichoya, 2014) bu işbirliklerine örnek olarak verilebilir. Ancak önceki çalışmalara bakıldığında daha çok

üretim sektöründe çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar göstermektedir ki stratejik konular ve faktörler hizmet sektöründe temel farklılıklar içermektedir (Apte vd., 1999; Judge ve Ryman, 2001; Troy ve Schein, 1995). Dolayısıyla daha önce üretim sektöründe yapılan çalışmaların sonuçlarının hizmet sektöründe de tutarlılık gösterip göstermeyeceği bilinmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada güven ve fırsatçı davranış gibi işlem maliyeti oluşturan temel değişkenlerin işbirliği çıktılarına etkisi kapsamlı bir şekilde incelenecektir. Havayolu endüstrisinde oluşturulan stratejik havayolu işbirliklerinin pozitif ve negatif etkileri üzerine birçok ampirik çalışma yapılmasına rağmen havayolu işbirliklerinin oluşturduğu işlem maliyetleri üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı küresel stratejik havayolu işbirliklerinin işlem maliyetleri üzerine etkisini ampirik olarak bulmaktır.

### **Teorik Çerçeve**

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

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

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

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

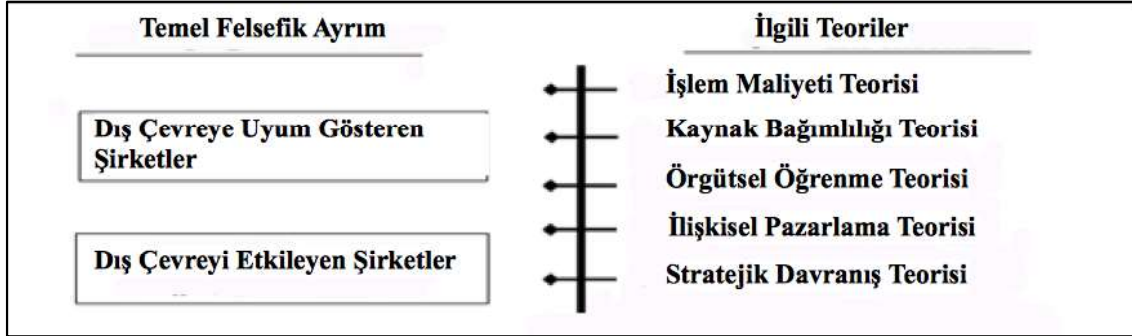
Stratejik işbirliklerinin oluşumunu açıklama noktasında firma davranışlarıyla ilgili birkaç teori ortaya çıkmıştır. Bunlar; işlem maliyeti teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, örgüt teorisi, ilişkisel pazarlama ve stratejik davranış teorileridir. Bu rasyonel davranış teorileri sahip oldukları felsefi düşünce temelinde Şekil 1'de konumlandırılmışlardır. Taklitçi davranış

(mimetic theory) ve uygunluk (convenience theory) gibi rasyonel olmayan teoriler ise bu çerçeve içerisine dahil edilmemiştir.

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

### Şekil 1

Stratejik İşbirliği Oluşturmadaki Felsefi ve Teorik Ayrımlar



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

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

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

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

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

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

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

Birçok kazanımı olmasına rağmen stratejik işbirlikleri bazı maliyet yüklerine de sahiptir. Reich ve Martin stratejik işbirliklerini temelden tartışmışlardır ve bu işbirliklerini rakipler için yeni piyasa ve teknolojilere erişim anlamında açılmış düşük maliyetli bir rota olarak tanımlamışlardır (Hill, 1999). İşbirlikleri riskli mekanizmalardır ve firmalar işbirliklerine yaptıkları katkılardan daha fazlasını aldıklarına ikna olurlarsa işte o zaman uygun bir ortam oluşur. Özellikle Asya firmaları ve Batı firmaları arasındaki işbirlikleri Batı firmalarının aleyhine olarak görünmektedir. Fakat bu durum işbirliğine girerken ne kazanacağını bilmemekten ötürü ortaya çıkan bir durumdur (Hamel vd., 1989).

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

Stratejik işbirliklerinde ortaya çıkabilecek işlem maliyetlerinin ne olacağını anlayabilmek için öncelikle teorinin neyi ifade ettiğini anlamalıyız. Bunun için de öncelikle maliyet kalemlerini çok iyi anlamak gerekir. İlk olarak firma faaliyetleri iki kategoriye ayrılabilir: üretim maliyetleri ve işlem maliyetleri. Üretim maliyetleri işletme dünyasının çok çok yakından bildiği maliyetler olup, bu maliyetler doğrudan üretim maliyetlerinin tümünü kapsar (Masten, 1982). Bu maliyetlere örnek olarak üretim, lojistik ve ürün geliştirme maliyetleri verilebilir. Diğer yandan işlem maliyetleri ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilmesini organize ederken ortaya çıkan maliyetlerdir. Dolayısıyla bu maliyetler

örgütsel yapılara bağlı olarak değişkenlik gösterirler (Masten, 1982). Bir diğer ifadeyle işlem maliyetleri ile üretim maliyetleri arasında temel bir ayrım vardır. İşlem maliyetleri kaynak dağıtımını moduna göre farklılık gösterirken diğer yandan üretim maliyetleri teknoloji ve zevklere bağlıdır ve tüm ekonomik sistemlerde aynıdır (Arrow, 1983). Ortalama gelişmiş bir toplumda gayri safi milli hasılanın en az %45'i işlem maliyetlerinden ortaya çıkmaktadır (Wallis ve North 1986; Ghertman, 1998).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Literatür Taraması**

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

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

Araştırma, müzakere etme, sözleşme oluşturma, gözlemlene ve zorlama gibi işlem maliyetleri çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda artış göstermektedir (Aubert vd., 2004; Bello ve Zhu, 2006; Murray ve Kobate, 1999). Dış çevre faktörlerinin dinamik ve değişken olduğu ortamlarda işbirliği oluşturma sürecinde bilgi toplama ve yorumlama işlemleri daha da zorlaşacaktır. Bunun ötesinde işbirliği yapılacak firmalarla sözleşme oluşturma ve müzakere yapma maliyetleri, bu firmaların işbirliğinin başarılı olamaması durumunda ortaya koyacağı yedek stratejileri göz önüne alacağından dolayı artacaktır (Luo, 2005). Ayrıca çevresel değişiklikler işbirliği sözleşmelerinin bazılarını ya da hepsini ortadan kaldıracak kadar büyük bir etki yapabilir. Bu durumda da işbirliği etkinliği düşebilir (Bello ve Zhu, 2006). Dinamik iş ortamı işbirliği partnerlerini çok karmaşık ve heterojen durumlara getirebilir. Böylelikle oluşabilecek fırsatçı davranışların önüne geçebilmek için firmalar daha fazla gözlem ve yaptırım maliyetine katlanmak durumunda kalacaklardır (Bello ve Zhu, 2006). Genel anlamda gelişmekte olan ülkelerdeki iş ortamı gelişmiş ülkelerdekinden çok daha dinamik bir yapıdadır (Luo ve Peng, 1999; Pak ve Park, 2005). Bu yüzden daha yerel firmalarla yapılan işbirliklerinin daha yüksek işlem maliyeti ortaya çıkarması beklenir (Hoskisson vd., 2000).

Sahip olunan teknoloji işbirliği stratejisi oluşturma sürecinde işlem maliyetlerini etkileyen bir diğer faktördür (Mol vd., 2004). Yüksek teknoloji genellikle karmaşık ve farklı kodlamalar içerdiği için yapılacak işbirliği ile bu teknolojinin transfer edilmesi oldukça zor



olabilmektedir (Mol vd., 2004). Bu yüzden teknoloji transfer maliyeti artmaktadır (Murray vd., 1995a). Dolayısıyla teknolojisi daha az gelişmiş firmaların yapacakları işbirliklerinden elde edecekleri ekonomik kazancın daha düşük olması bu tip işbirliklerin olabilme ihtimalini azaltmaktadır. Teknolojisi yüksek olan iki rakip firmanın yapacağı işbirliklerinde doğal olarak işbirliği üyesi firmalar teknik yetkinliklerini koruma altına alma adına refleks göstereceklerdir (Gilley ve Rasheed,2000; Kotabe ve Murray, 1996; Murray vd., 1995a). Bu yüzden teknolojileri yüksek iki rakip firma işbirliği kurarken bu işbirliğinin sözleşme yazma ve teknoloji koruma mekanizması geliştirme süreci çok daha maliyetli olacak ve işlem maliyetleri artacaktır (Kotabe ve Murray, 1996; Murray vd., 1995b).

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

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

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

işbirliği içerisindeki bilgi transferinin de artması gerektiğini yaptıkları kavramsal çalışmada önermişlerdir.

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

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

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

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

Dickmann ve Tyson (2005) insan kaynakları sürecinde yönetsel etkinliği işlem maliyeti perspektifinden değerlendirmiş ve hangi durumlarda ne tür yönetim mekanizmalarının seçilmesi gerektiğine dair çıkarımlar yapmışlardır. Çalışma sonucunda hem piyasa hem de hiyerarşinin birlikte kullanılması gerekliliği yani hibrid bir yapının seçilmesi gerektiği önerilmiştir.

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

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

### **Hipotezler Amaç ve Motivasyon**

Bu çalışmanın amacı daha önce literatürde çok fazla değinilen ve üzerine çok fazla tartışma yapılan işlem maliyeti teorisinin varsayımlarını ampirik olarak ölçmektir. Özellikle işlem maliyeti teorisinin varsayımları literatürde sıklıkla tartışılmış ve bu varsayımların pratikte

geçerliliğinin olmadığı birçok yazar tarafından (Dore, 1983; Granovetter, 1985; Simon, 1991; Perrow, 1996) dile getirilmiştir. Farklı sektörlerde işlem maliyeti teorisinin varsayımları ampirik olarak ölçülmüş olsa da havayolu endüstrinde ortaya çıkan işlem maliyetleri ve bu maliyetlerin havayolu işletmelerinin işbirliği çıktılarına etkileri üzerine herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada havayolu stratejik işbirliklerinin işlem maliyetlerine olan etkileri ampirik olarak ortaya konulacaktır.

Bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir:

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

H<sub>2</sub>: Fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi aşamasında verilerin yeteri kadar fazla olmadığı ve normal dağılmadığı durumlarda yapısal eşitlik modelinin uygulanabilmesi için oluşturulmuş Smart-PLS YEM likert tipi soruların yer aldığı ölçeklere uygulanmıştır.

## Yöntem

### Kapsam ve Sınırlılıklar

Yapısal eşitlik modeli farklı değişkenlerin birbiri arasındaki çoklu ilişki ağını ölçmek için kullanılan çok yaygın ve etkili bir yöntemdir. Lisrel, Amos ve R programlarında da uygulanabilen YEM genel itibarıyla yüksek sayıda verilerle çalışan bir modeldir. Araştırmacılar ellerindeki verilerin niteliğine göre bu programlardan herhangi birisi üzerinden uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. İstatistiki analiz kısmında en dikkat çeken ve önemli husus ise doğru veriyi doğru analiz aracıyla test etmektir. Bu kapsamda özellikle araştırmacılara daha fazla esneklik sağlayan ve verilerin niteliğine göre düzenlemeye izin veren Lisrel programı en sık kullanılan programların başında yer almaktadır. Fakat bu çalışmada kısıtlı sayıda veri toplanabildiğinden bu program için gerekli olan minimum veri sayısına ulaşamamıştır. Benzer şekilde yine sıklıkla kullanılan Amos ve R gibi diğer YEM programları da veri sayısının kısıtlı olmasından kullanılamamaktadır. Fakat son yıllarda hem program ara yüzünün sadeliği hem de kullanım kolaylığı gibi sebeplerle Smart-PLS yapısal eşitlik modeli verilerin normal dağılmadığı ve araştırmanın doğası gereği çok az veriye ulaşılabilen durumlarda sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte bu programın en önemli dezavantajı ise varyans temelli bir algoritmaya sahip olmasıdır. Ayrıca diğer programlardan farklı olarak yalnızca likert tipi sorularla çalışmaktadır. Anket tasarımı yapılırken de havayolu işbirlikleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik bir soru eklenmesi çalışmaya daha detaylı bir analiz yapma imkanı verebilirdi. Fakat bu durumda cevaplayıcıların rekabet koşulları ve gizlilik gibi kaygıları ortaya çıkabilirdi ve zaten düşük olan anket katılım oranları ciddi bir şekilde azalabilirdi. Bu kapsamda cevaplayıcıların bağlı olduğu şirket ya da işbirliği türüne ilişkin ayırt edici bir soru sorulmamıştır. Tüm bu faktörler çalışmamızın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### Evren ve Örneklem

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

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

İkinci olarak ise işbirliği üye firmalarının bu online ankete verecekleri cevap sayısının düşük olma ihtimaline karşın ve evreni temsil edecek sayıda veri toplanabilmesi için havayolu firmalarına kartopu örnekleme aracılığıyla erişim sağlanmıştır. Kartopu örnekleme seçim tekniği, evren hakkındaki bilgilerin eksik olduğu ve evreni oluşturan bireylere ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılan bir tekniktir. Örneğin belirli etnik ya da dini grupların mensupları, kaçak göçmenler ya da kayıtsız işçilerle ilgili yapılacak araştırmalarda, kimlerin bu gruplara dâhil olduğunu saptamak mümkün değildir. Bu durumda araştırmacı, örnekleme girmeye uygun olan birkaç kişiyle görüşerek onlardan aynı ölçüde uyan diğer kişiler hakkında bilgi toplar. Bu süreci defalarca tekrar ederek, yeterli sayıda insanla görüşmelerini tamamlar. Kartopu tekniği, ancak hedeflenen grubun kendi arasında bir iletişim ağı varsa anlamlı olacaktır. Ayrıca bazı riskli gruplarda (uyuşturucu satıcıları gibi) bireyler, örnekleme girebilecek diğer kişilerin adlarını araştırmacıya vermekten çekinebilirler. Bu sınırlılıklarla birlikte, örnekleme kimlerin girmesi gerektiğinin saptanamadığı durumlarda kullanışlı olan bir tekniktir (Lin, 1976:163; Earl, 2004:184). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere araştırmada kullanılan örnekleme seçim yöntemlerinin uygun bir şekilde seçildiği görülmektedir. Çünkü havayolu firmaları kendileri için son derece kıymetli olan bazı verileri paylaşma noktasında korumacı davranması beklenen bir durumdur. Dolayısıyla bu potansiyel problemin ortadan kaldırılması için özellikle Star Alliance üyesi çok büyük bir havayolu şirketinin stratejik ittifaklar departman yöneticisine ulaşılarak anketin diğer havayolu firmalarına da hızlı bir şekilde gönderilmesi ve doldurulması sağlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın evrenini küresel işbirliği üyesi olan firmaların stratejik ittifaklar departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Ölçek bu üst düzey çalışanlara yapılmış ve toplam 85 anket elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini ise online anketi eksiksiz bir biçimde dolduran bu 85 firma yöneticileridir. Elde edilen anketlerin 45 tanesi StarAlliance, 23 tanesi OneWorld ve 17 tanesi de SkyTeam işbirliği üyesi firmalardan edinilmiştir.

## Veri Toplama Yöntemi<sup>1</sup>

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

Çalışmada kullanılan ölçekler likert tipi soruların yer aldığı üç farklı ölçeği içermektedir:

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

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

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

## Verilerin Analizi ve Bulgular

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

- PLS-YEM de normal dağılım göstermeyen veriler de analiz edebilir.
- Sadece reflektif değil formatif değişkenlere sahip modelleri de analiz edebilir.
- Karmaşık modellerde oldukça başarılı sonuçlar verebilir.
- Tek ya da çift göstergeli değişkenleri analiz edebilmekte ve çok daha küçük örneklem gruplarıyla çalışabilmektedir ve çoklu grup analizleri yapabilmektedir.
- Çoklu grup analizleri yapabilmektedir.
- Sobel test gibi klasik testlere göre daha güçlü olan ve dolaylı etki analizlerinde önerilen yeniden örnekleme (bootstrapping) ile çalışmaktadır.

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

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

## PLS-YEM İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

---

<sup>1</sup> “2020 yılından itibaren yapılan her anket çalışmasında etik kurul zorunluluğu getirilmiştir. Fakat bu çalışma 2020 yılından önce yapıldığı için etik kurul izni alınmamıştır”.

PLS-YEM öncesinde yapılması gereken ilk analiz doğrulayıcı faktör analizidir. Bu analiz ile birlikte değişkenlere ait faktörlerin yeterli faktör yüküne sahip olup olmadığı tespit edilir. Eğer ki bir düzeltme ya da faktör birleştirmesi gerekiyorsa bu işlemlerin yapıldığı aşamadır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**  
*PLS-YEM Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Faktör Yükleri*

İfadeler	Güven	Fırsatçı Davranış	İttifak Çıktısı
İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır	0,859		
Hiçbirci zaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız	0,808		
İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır	0,812		
İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır	0,856		
İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygularlar		0,913	
Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar		0,763	
Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar		0,940	
Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarının üzerinde tutarlar.		0,901	
Bu işbirliğinin performansından memnunuz			0,889
İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır			0,814
İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır			0,879

PLS-YEM temelli analizlerde faktör yüklerinin 0,70’ın altında bulunan herhangi bir gösterge var ise ortalama varyans ve bileşik güvenilirlik değerleri de kontrol edilerek o faktörün çıkarılması tavsiye edilir (Hair vd., 2017b: 113-114). Fakat Tablo 1’de yer alan doğrulayıcı faktör analizimizin faktör yüklerine bakıldığında tüm yüklerin 0,70’dan büyük olduğu görülmekte ve dolayısıyla herhangi bir düzeltme işlemi yapılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.

### **PLS-YEM Güvenilirlik ve Geçerlilik**

Doğrulayıcı faktör analizinden sonra model güvenilirlik ve geçerliliği test edilmelidir. Bu kapsamda bileşik güvenilirlik (composite reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**  
*PLS-YEM Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi*

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

Tablo 2’de Cronbach’s Alpha, rho\_A ve bileşik güvenilirlik (composite reliability)’e ait güvenilirlik testleri sonuçları yer almaktadır. Kritik değer olan 0,70 değeri tüm güvenilirlik testlerinde sağlandığı görülmektedir. Değişkenlere ait açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise kritik değer olan 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla birleşme geçerliliğinin de sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliği ise Fornell-Larcker Criterion, Çapraz Yükleme Değerleri (Cross Loadings) ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)’ya ilişkin değerlerin incelenmesiyle elde edilebilir. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin Fornell-Larcker kriteri sonuçları Tablo 3’de ortaya konmuştur.

**Tablo 3**  
*Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları*

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

Tablo 3’de yer alan değerler AVE değerinin kareköküdür. Her bir değişkene ait değer kendi sütun ve satırında yer alan diğer değerlerden büyük olması gerekmektedir. Tablo 3’e bakıldığında bu varsayımın sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin bir diğer gösterge ise çapraz yükleme değerleridir. Tablo 4’de değişkenlere yönelik çapraz yükleme değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4**  
*Çapraz Yükleme Değerleri*

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

Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için çapraz yükleme değerleri göstergelerin her birisinin ait olduğu değişkende en yüksek faktör yüküne sahip olması gerekmektedir. Tablo 4’e bakıldığında her bir göstergenin ait olduğu değişkende en yüksek faktör yüküne sahip olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla çapraz yükleme değerlerine göre ayrışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliği için son değer ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) değeridir. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için bu değer 0,90'ın altında olması gerekir. Tablo 5'de Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 5**  
*Heterotrait-Monotrait (HTMT) Değerleri*

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

Tablo 5 incelendiğinde 0,90'ın üzerinde herhangi bir değer olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla Heterotrait-Monotrait (HTMT) değerleri açısından ayrışma geçerliliği sağlanmaktadır.

#### **Yeniden Örneklem Testi**

Faktör yüklerinin istatistiki anlamlılığını test etmek için yeniden örneklem testi yapılmalıdır (Doğan, 2019:86). Bu testte örneklemin içerisinde daha küçük örneklem seçerek bir anlamlılık değeri hesaplanır. Tablo 6'da yeniden örneklem testine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 6**  
*Yeniden Örneklem Testi*

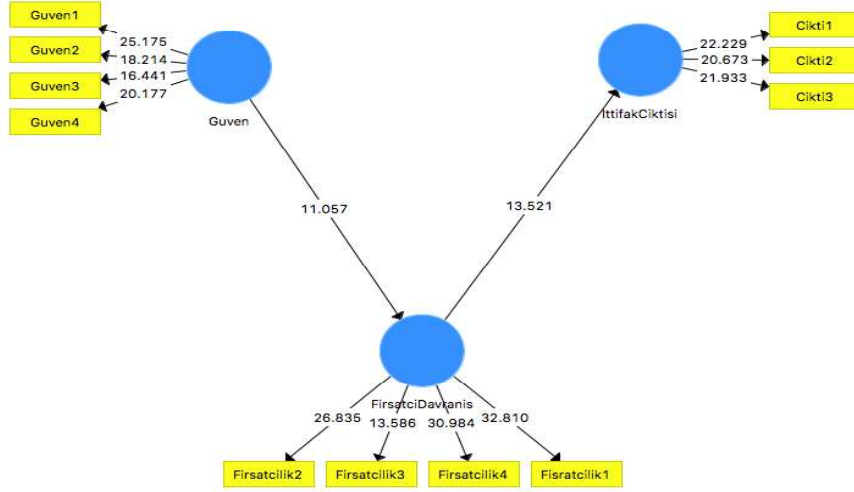
	Orijinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	t İstatistikleri ((O/STDEV))	p Değerleri
Fırsatçı Davranış -> İttifak Çıktısı	-0,860	-0,863	0,064	13,521	0,000
Güven -> Fırsatçı Davranış	-0,880	-0,884	0,080	11,057	0,000
Güven -> İttifak Çıktısı	0,757	0,768	0,121	6,242	0,000

Yeniden örneklem testi yapılırken örneklem sayısı 50.000'e çıkartılarak uygulama yapılmıştır. Tablo 6'ya bakıldığında göstergelerin %95 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yine göstergelerin birbirlerine olan etkilerinin t istatistiklerine bakıldığında her üç göstergenin de kritik değer olan 1,96'nın üzerinde görülmektedir. Göstergelerin t istatistikleri Şekil 2'de daha detaylı bir şekilde görülmektedir.



## Şekil 2

Değişkenlere Yönelik t istatistikleri



Şekil 2 incelendiğinde tüm modele ilişkin t istatistiklerinin kritik değer olan 1,96'nın üzerinde olduğu görülmektedir. Böylelikle modele ilişkin t testi ön koşulu sağlanmış olur.

### Varyans Artırıcı Faktör Değerleri (VIF)

Doğrusallık sorunu değişkenler arasında var olan korelasyonun yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkar. Doğrusallığın ölçümü noktasında tolerans ve varyans artırıcı faktör olmak üzere iki farklı metod söz konusudur. PLS-YEM'de ise varyans artırıcı faktör değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olup olmadığını ölçmektedir. Bu kapsamda değişkenlere yönelik varyans artırıcı faktör değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.**

Varyans Artırıcı Faktör Değerleri

VIF Değerleri	
Bu işbirliğinin performansından memnunuz	2,763
İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır	2,413
İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır	3,444
Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar	5,760
Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar	2,643
Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarının üzerinde tutarlar	5,393
İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygularlar	3,785
İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır	3,272
Hiçbirzaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız	2,243

İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır	2,410
İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır	2,711

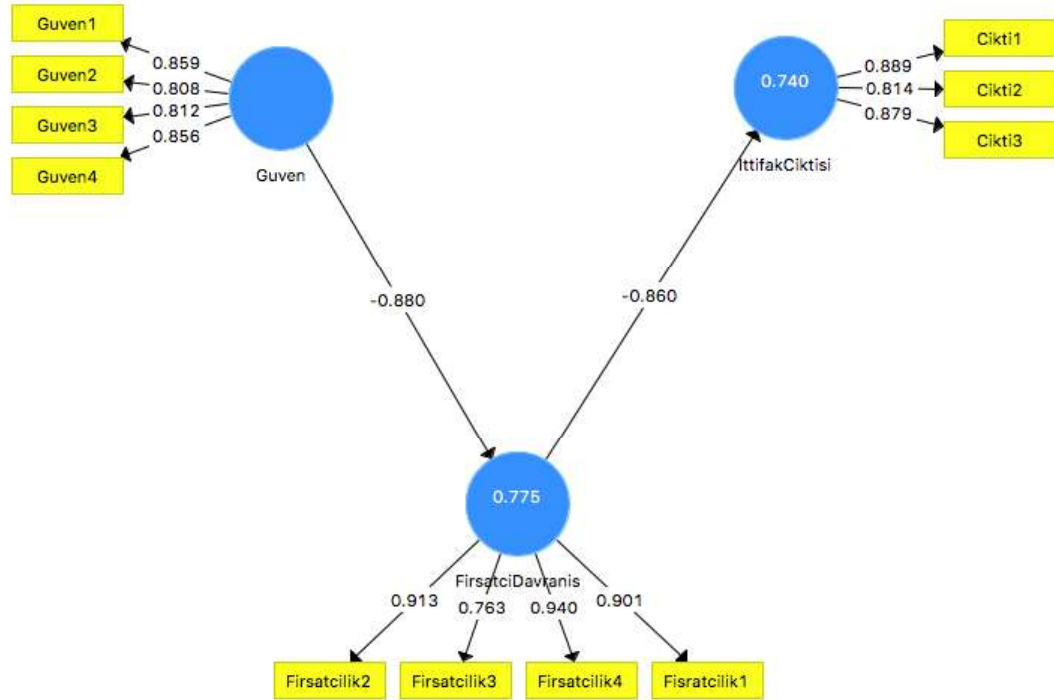
VIF değerine ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar olsa da bu değerın 10'dan büyük olması doğrusallık problemi olduğu anlamına gelmektedir (Hair vd., 2017b:143). Tablo 7 incelendiğinde ise hiçbir değerın 10 dan büyük olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı çıkarımında bulunulabilir. Doğrusallık ve diğer ön koşullar sağlandığından dolayı kurulan modelin geçerli bir model olduğu anlaşılmiş olup yapısal eşitlik modeli için yol analizine (path diagram) geçilmesi noktasında hiçbir sorun bulunmamaktadır.

### Yol Analizi

Ön koşullar tamamlandıktan sonra PLS-YEM oluşturulmuştur. Bu model çerçevesinde güven'in fırsatçı davranışa, fırsatçı davranışın ise işbirliği çıktısına olan etkileri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda oluşturulan yapısal eşitlik modellemesine ilişkin sonuçlar Şekil 3'de gösterilmiştir.

### Şekil 3

Güven, Fırsatçı Davranış ve İşbirliği Çıktısı Değişkenlerine Yönelik Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil 3'e bakıldığında güven ile fırsatçı davranış arasındaki ilişki katsayısı -0,880 ve fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasındaki ilişki katsayısı -0.860 olarak gerçekleşmiştir. Değişkenlerin birbiriyle negatif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Her iki ilişki katsayılarının da oldukça kuvvetli olduğu ve Güven'in arttıkça fırsatçı davranışın azaldığı, fırsatçı davranışın arttıkça da işbirliği çıktısının azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Katsayılarla birlikte incelenmesi gereken bir diğer husus ise  $R^2$  değerleridir.  $R^2$  değeri değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkiyi yüzde kaç açıkladığını gösteren bir değerdir. Şekil 3'e bakıldığında Güven değişkeni fırsatçı davranış değişkenini %77,5 gibi oldukça yüksek bir açıklama yüzdesine sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde fırsatçı davranış değişkeni de işbirliği çıktısı değişkenini %74 oranında açıklamaktadır.

Yapılan yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde “partner güvenilirliği ile fırsatçı davranış arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde tanımlanan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde “fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde tanımlanmış olan  $H_2$  hipotezi de desteklenmiştir. Her iki hipotezde de ilişkinin yönü negatiftir.

### **Model Uyum Endeksleri**

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

**Tablo 8.**

*Yapısal Eşitlik Modeli Model Uyum İyiliği Endeksleri*

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

Tablo 8'de model uyumuna ilişkin veriler incelendiğinde modelin uyum iyiliğinin yüksek olduğu ve model uyum iyiliği için son derece önemli olan SRMR, NFI ve RMStheta değerlerinin belirlenen sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Model iyiliği de test edildikten sonra yapısal eşitlik modellemesi tamamlanmıştır. Çalışmanın bu kısmında likert tipi sorularla ölçülen partner güvenilirliği, fırsatçı davranış ve işbirliği çıktısı (başarısı) değişkenleri arasındaki ilişkiler PLS-YEM aracılığıyla ölçülmüş ve elde edilen sonuçlara göre  $H_1$  ile  $H_2$  hipotezleri desteklenmiştir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

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

Bu çalışmada işlem maliyetleri teorisinde yer alan fırsatçı davranış, güven, işbirliği çıktısı değişkenlerinin bir model çerçevesinde birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Havayolu işbirliği gruplarında oluşturulan tekli ve çoklu anlaşmalar firmaların birbirleriyle sıkı bir bilgi paylaşımı yapmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda işbirliğine dahil olan havayolu şirketlerinin birbirleri ile olan güven ilişkisi oldukça önemli bir hâl almıştır. Öyleki işlem maliyeti teorisinin önemli bir değişkeni olan partner güvenilirliği kurulan işbirliklerinde ortaya çıkacak potansiyel işlem maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Partner güvenilirliğinin yüksek olduğu işbirliği yapılarında işlem maliyetleri de minimum seviyede olacaktır. Fakat güvenin düşük olduğu yapılarda da alternatif mekanizmaların kurulmasından doğacak bir işlem maliyeti ortaya çıkacaktır. Havacılık sektöründeki küresel işbirliği gruplarında partner firmaların birbirine güven duyması da bu kapsamda oldukça önemlidir. İttifak mekanizmasının tüm üye firmalara bilgi akışını ve kaynak paylaşımını en adil şekilde yapması firmalar için oldukça önemlidir. Bu çalışmada da havayolu küresel işbirliği grubu üyesi olan firmaların birbirine duyduğu güven ile fırsatçı davranış arasındaki ilişki analiz edilmiş olup partner güvenilirliği ile fırsatçı davranış arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu durum işbirliği üyesi firmalar arasındaki güven'in arttıkça fırsatçı davranışa doğru yönelmenin azaldığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde güven'in azaldığı durumlarda da fırsatçı davranışın arttığı gözlemlenmiştir. Bu durumda işbirliğine üye olan ve işbirliği üyesi diğer partner firmalara güveni olmayan firmaların fırsatçı davranış sergilediği böylelikle işlem maliyeti oluşurduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka ifadeyle eğer ki her partner tam bir güven içerisinde olsa idi fırsatçı davranış geliştirilmemiş olacaktı ve bu fırsatçı davranışlardan korunmak adına mekanizmalar oluşturulmak durumunda kalınmayacaktı. Bununla birlikte fırsatçı davranış ile de işbirliği çıktısı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Fırsatçı davranışın yüksek olduğu işbirliklerinde işbirliği çıktısının (başarısının) düşük olması beklenir. Çünkü kısıtlı rasyonellikten kaynaklanan boşlukların firmalar tarafından art niyetli kullanımı doğal olarak işbirliği başarısını etkileyen önemli bir unsurdur. Havayolu işbirliklerinde bilgi asimetrisi en sık rastlanan fırsatçı davranış türüdür. Firmaların sahip oldukları kıymetli bilgileri yapılan tekli ve çoklu anlaşmalar çerçevesinde işbirliği üyesi firmalar ile şeffaf bir şekilde paylaşması gerekmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada fırsatçı davranış ile işbirliği çıktısı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer ifade ile fırsatçı davranışın yüksek olduğu işbirliklerinde işbirliği başarısı düşerken, fırsatçı davranışın düşük olduğu işbirliklerinde ise işbirliği başarısı artmaktadır.

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

Partner güvenilirliğinin fırsatçı davranışı ve işbirliği çıktısını tahmin etmede anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bazı ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur (Skarmeas vd., 2002; Parkhe,

1993b; John 1984). Bu çalışmalarda partner güvenilirliği arttıkça fırsatçı davranışın azaldığı dolayısıyla da işbirliği çıktısının arttığı vurgulanmıştır. Bu bulgular bu çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermekte ve birbirini teyit eder nitelikte sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir.

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

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

## Kaynakça

- Adams, J. (2004). 'Wachovia and partners speed corporate billing', *Bank Technology News*, 17(4), 31–32.
- Apte, U., C. Beath and C Goh (1999). 'An analysis of the production line versus the case manager approach to information intensive services', *Decision Sciences*, 30(4), pp. 1105–1129.
- Arrow, K. J. (1983). *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*. In Collected Papers of Kenneth J. Arrow. Volume 2. Cambridge, Mass.: Belknap.
- Arndt J. (1979) Towards a Concept of Domesticated Markets, *J. Marketing*. 43(4): 69-75
- Aubert, B.A., Rivard, S. and Patry, M. (2004), "A transaction cost model of IT outsourcing", *Information and Management*, 41(7), 921-32.
- Bello, D.C. and Zhu, M. (2006), "Global marketing and procurement of industrial product: institutional design of interfirm functional tasks", *Industrial Marketing Management*, 35(5), 545-55.
- Bengtsson, L. and Berggren, C. (2008a), "The integrator's new advantage – the reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm", *European Management Journal*, 26(5), 314-24.
- Berquist, W., Betwee, J., & Meuel, D. (1995). *Building Strategic Relationships*, Jossey-Bass Publishers
- Bradach J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219-247.
- Byrne, B.M. (2008), *Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York, NY. Psychology Press.
- Cher Hung Tseng, Liang Tu Chen, (2013) "Firm capabilities as moderators of transaction cost factors and subsidiary domestic outsourcing", *Management Decision*, 51(1), 5-24, <https://doi.org/10.1108/00251741311291283>
- Das, T. K. and B. S. Teng (2000a). 'Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective', *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T. K. and B. S. Teng (2000b). 'A resource-based view of strategic alliances', *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, San Francisco: Jossey-Bass, 257-286
- Dawkins, R. (1989). *The Selfish Gene*. 2d ed. New York: Oxford University Press.
- Dickmann, M., Tyson S., (2005) "Outsourcing payroll: beyond transaction cost economics", *Personnel Review*, 34(4), 451-467, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/00483480510599770>

- Doğan, D., (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi (2. Baskı)*. Ankara: Zet Yayınları.
- Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, 34, 459-482.
- Doz, Yves L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*. 17: 55-83.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998). 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- Dyer J.H, Kale P, Singh, H., (2001). How to Make Strategic Alliances Work: Developing a dedicated alliance function is key to building the expertise needed for competitive advantage. *Sloan Management Review*. 42(4): 37-43.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Earl, B., (2014) *Basics of Social Research*, Wadsworth Cengage Learning, Sixth Edition
- Ellram, L. and Billington, C. (2001), "Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15-27.
- Fussell, H., Harrison J., Rexrode, Kennan W., R., Hazleton, V., (2006) "The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes: A case study", *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148-161, <https://doi.org/10.1108/13563280610661688>
- Garson, G.D., (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers. [https://www.smartpls.com/resources/ebook\\_on\\_pls-sem.pdf](https://www.smartpls.com/resources/ebook_on_pls-sem.pdf) (Erişim Tarihi: 23.08.2019).
- Ghertman, M. (1998). *Measuring Macro-Economic Transaction Costs: A Comparative Perspective and Possible Policy Implications*. Working paper, Jouy en Josas, France: École des Hautes Études Commerciales.
- Gilley, K.M. and Rasheed, A. (2000), "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, 26 (4), 763-90.
- Glaister KW, Buckley PJ. 1996 Strategic Motives for International Alliance Formation; *J. Management Studies*, 33(3): 301-332
- Gomes-Casseres B. (1994) "Group Versus Group: How Alliance Networks Compete", *Harvard Business Review*. July-August, 62-74.
- Gomes-Casseres B. (1996) *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, (91), 481-510.

- Gulati, R. and H. Singh (1998). 'The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances', *Administrative Science Quarterly*, 43, 781–814.
- Haeussler, C., Patzelt, H., & Zahra, S. A. (2012). Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities. *Journal of Business Venturing*, 27(2):217–233.
- Hair, J., & Ringle, C., & Sarstedt, M., (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*. 46. 1-12.
- Hair J., Sarstedt M., & Kuppelwieser, V., (2014), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research., *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Hair, J. F., Lucy, M.M., Ryan, L. M., Sarstedt, M. (2017a), *PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use*, *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017b). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2. Baskı)*. Los Angeles: Sage.
- Hamel, G., Doz, Y. & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Review* Jan/Feb, 133-139
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange. *Organization Science*, (8), 23-42.
- Heide, J.B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56 (2), 32-35.
- Heiman, B. and J. Nickerson (2002). 'Towards reconciling transaction cost economics and the knowledge-based view of the firm: the context of interfirm collaborations', *International Journal of Economics of Business*, 9(1), 97–116.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 116. 2-20. 10.1108/IMDS-09-2015-0382, Retrieved 25.08.2019 from Emerald Database.
- Hill, C. W. I. (1999). *International Business: Competing in the global market place, third edition*, McGraw-Hill
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C.M. and Wright, M. (2000), "Strategy in emerging economies", *The Academy of Management Journal*, 43(3), 249-67.
- Hu, L.-t., ve Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Jeffrey AF, Andrew K. (1996) Currency Crashes in Emerging Markets: An Empirical Treatment, *J. Int. Economics*. 41( 3-4): 351-366
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.



- Judge, W. Q., and Dooley, R., (2006) Strategic Alliance Outcomes: A transaction- Cost Economics Perspective, *British Journal of Management*, 17: 23-37
- Judge, W. and J. Ryman (2001). ‘The shared leadership challenge in strategic alliances: Lessons from the U.S. healthcare industry’, *Academy of Management Executive*, 15(2), 71–79.
- Kale, P. and P. Puranam (2004). ‘Choosing equity stakes in technology sourcing relationships: An integrative framework’, *California Management Review*, 46(3),77–99.
- Kim, W. C. and R. A. Mauborgne (1993). ‘Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals’ corporate strategic decisions’, *Academy of Management Journal*, 36, pp. 502–527.
- Kogut B. (1998) International Business: The New Bottom Line, *Journal of Foreign Policy*, JSTOR publication. 110: 152-165.
- Kotabe, M. and Murray, J.Y. (1996), “Determinants of intra-firm sourcing and market performance”, *International Business Review*, 5(2), 121-35.
- Kwon, I. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40 (2), 4-14.
- Leiblein, M.J. and Miller, D.J. (2003), “An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm”, *Strategic Management Journal*, 24(9), 839-59.
- Li, H., Arditi, D. and Wang, Z. (2013), “Factors that affect transaction costs in construction projects”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (1):60-68.
- Li, H., Arditi, D. and Wang, Z. (2015), “Determinants of transaction costs in construction projects”, *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(5): 548-558.
- Lin S. H. (1976), *Rain-Rate Distributions and Extreme-Value Statistics*, Wiley Online Library
- Lorange, P. & Roos, J. (1993). *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evaluation*. Blackwell Business
- Luo, Y. (2005), “Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts”, *Journal of International Business Studies*, 36(2), 209-30.
- Luo, Y. and Peng, M.K. (1999), “Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance”, *Journal of International Business Studies*, 30(2), 269-96.
- Macher, J.T. and Richman, B.D. (2008), “Transaction cost economics: an assessment of empirical research in the social sciences”, *Business and Politics*, 10(1):1-63.
- Madhok, A., & Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9: 326–339.
- Masten, S. E. (1982). *Transaction Costs, Institutional Choice and the Organization of Production*. PhD thesis, University of Pennsylvania.
- Mayer, R. and J. Davis (1999). ‘The effect of performance appraisal system on trust for management: A field quasiexperiment’, *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 123–136.

- Mayer, K.J. and Salomon, R.M. (2006), “Capabilities, contractual hazards, and governance: integrating resources and transaction cost perspectives”, *Academy of Management Journal*, 49(5), 942-59.
- McCartney, S. (2004). ‘How to fly business class for half the price’, *Wall Street Journal-Eastern Edition*, 243(83), 28 April, D1.
- Mjoen, H. and S. Tallman (1997). ‘Control and performance in international joint ventures’, *Organization Science*, 8, 257–274.
- Mockler R.J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*, Willey, New York.
- Mol, M., Pauwels, P., Matthyssens, P. and Quintens, L. (2004), “A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing”, *Journal of International Management*, 10(2), 287-305.
- Mollering, G. (2002). Perceived trustworthiness and inter-firm governance: Empirical evidence from the UK printing industry. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (2), 139-160.
- Murray, J.Y. and Kotabe, M. (1999), “Sourcing strategies of US service companies: a modified transaction-cost analysis”, *Strategic Management Journal*, 20(9), 791-809.
- Murray, J.Y., Kotabe, M. and Wildt, A.R. (1995a), “Strategic and financial performance implications of global sourcing strategy: a contingency analysis”, *Journal of International Business Studies*, 26 (1),181-202.
- Murray, J.Y., Wildt, A.R. and Kotabe, M. (1995b), “Global sourcing strategies of US subsidiaries of foreign multinationals”, *Management International Review*, Vol. 35 (4), 307-24.
- Naomi Wangari Mwai, Joseph Kiplang’at, David Gichoya, (2014) "Application of resource dependency theory and transaction cost theory in analysing outsourcing information communication services decisions: A case of selected public university libraries in Kenya", *The Electronic Library*, 32(6), 786-805,
- Ning, Y. (2018), “Impact of quality performance ambiguity on contractor’s opportunistic behaviors in person-to-organization projects: the mediating roles of contract design and application”, *International Journal of Project Management*, 36(4):640-649.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-145.
- Pak, Y.S. and Park, Y.R. (2005), “Characteristics of Japanese FDI in the East and the West: understanding the strategic motives of Japanese investment”, *Journal of International Business Studies*, 40(3), 254-66.
- Pangarkur, N. and S. Klein (2001). ‘The impacts of alliance purpose and partner similarity on alliance governance’, *British Journal of Management*, 12, 341–353.
- Parkhe, A. (1993b). ‘Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation’, *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Patton, M. Q., (2005). *Qualitative Research*, John Wiley & Sons

- Pellicelli AC. (2003) "Clusters and Global Value Chain in the North and Third World", *Facolia Economica*, Workshop Paper. Novara 30/31
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Preacher, K., J., & Hayes A., F., (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Ring, P. S. and A. Van de Ven (1994). 'Developmental processes of cooperative Interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (2000). Formal and informal dimensions of transactions. In Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. 171-192. New York: Oxford University Press.
- Shane, S. A. (1992). The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing. *Management International Review*, 32 (4), 295-312.
- Shelanski, H.A. and Klein, P.G. (1995), "Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment", *Journal of Law, Economics & Organization*, 11(2),335-361.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25-44.
- Singh, N., (2008) "Transaction costs, information technology and development", *Indian Growth and Development Review*, 1(2) ,212-236, <https://doi.org/10.1108/17538250810903792>
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., & Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyers-seller relationships: The importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33 (4), 757 -783.
- Spekman, R. E., Salmond, D. J., & Lambe, C. J. (1997). Consensus and collaboration: Normregulated behaviour in industrial marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 31 (11/12), 832.
- Troy, K. and L. Schein (1995). 'The quality culture: Manufacturing versus services', *Managing Service Quality*, 5(3), 45–55.
- Tsai, M.C., Liao, C.H. and Han, C.S. (2008), "Risk perception on logistics outsourcing of retail chains: model development and empirical verification in Taiwan", *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (6), 415-24.
- Varadarajan PR, Clark T, Pride WM. (1992) Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment, *Sloan Management Review*, 33(2): 39-47.
- Wallis, J. J. and D. C. North. (1986). *Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970*. In *Long-Term Factors in American Economic Growth. Studies in Income and Wealth Series*, edited by S. L. Engerman and R. E. Gallman. Chicago: University of Chicago Press.
- Webster FE. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *J. Marketing*. 56(4): 1-17

- Wheelen LT, Hunger D.(2003) *Essentials of Strategic Management*; McGraw-Hill, New York.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Opportunism and Its Critics. *Managerial and Decision Economics* 14 (2): 97-107.
- Williamson, O. E. (1994). *Transaction cost economics and organization theory*. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* Princeton, NJ: Princeton University Press, 77-107
- Williamson O. E. Transaction Cost Economics (1997): The Governance of Contractual Relations, *J. Law and Economics*. 22(2): 233-261
- Xinming He, Zhibin Lin, Yingqi Wei, (2016) "International market selection and export performance: a transaction cost analysis", *European Journal of Marketing*, 50 (5/6), 916-941, <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2013-0083>
- Yigitbasioglu, O., M., (2010) "Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(7), 550-578, <https://doi.org/10.1108/09600031011072000>
- Zajac, E.J., Olsen, C.P., (1993). From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies* 30, 132–145.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### Stratejik İşbirliği Çıktısı (5'li Likert)

1. Bu işbirliğinin performansından memnunuz
2. İşbirliği daha önce koyduğu hedeflere ulaşmıştır
3. İşbirliği bizim için kârlı bir yatırım olmaktadır

#### İşbirliği Partner Güvenirliği (5'li Likert)

1. İşbirliğinin üst düzey yönetiminin güçlü bir adalet anlayışı vardır
2. Hiçbirzaman işbirliği üst yönetimin sözünde durup durmayacağına dair bir kuşku yaşamayız
3. İşbirliği üst yönetimi bize adil olabilmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır
4. İşbirliği üst yönetimi mantıklı (Geçerli) prensipleri rehber olarak alır

#### Fırsatçı Davranış (5'li Likert)

1. İşbirliği üst yönetimi kendi çıkarlarıyla çatışsa bile işbirliği için alınan stratejik kararları uygularlar
2. Eğer fırsatını bulurlarsa, işbirliğinin stratejik kararlarını bir kenara koyarak kendi çıkarlarına göre karar alırlar
3. Partner firmaların üst yönetimleri işbirliğinin stratejik kararlarıyla tam bir ahenk içinde çalışırlar
4. Partnerlerin üst düzey yöneticileri firma çıkarlarını işbirliği çıkarının üzerinde tutarlar.

## **Information About the Article/Makale Hakkında Bilgiler**

### **Conflict of interests/ Çıkar Çatışması**

The authors have no conflict of interest to declare.

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

### **Grant Support/ Finansal Destek**

The authors declared that this study has received no financial support.

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

### **Author Contributions/ Yazar Katkıları**

The draft process of the manuscript/ Taslağın Hazırlanma Süreci F.B./B.Ö. Data Collection/ Veri Toplama F.B./B.Ö. Writing The Manuscript/ Makalenin Yazılması F.B./B.Ö. Submit, Revision and Resubmit Process/ Başvuru, Düzeltme ve Yeniden Başvuru Süreci F.B./B.Ö.