



**KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE İŞLEM MALİYETİ KURAMI BAKIŞ
AÇISIYLA HAVAYOLU-HAVALİMANI İLİŞKİLERİNDE GÜVEN
MEKANİZMASININ İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Hilal Tuğçe LAPÇIN

Eskişehir 2023

**KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE İŞLEM MALİYETİ KURAMI BAKIŞ
AÇISIYLA HAVAYOLU-HAVALİMANI İLİŞKİLERİNDE GÜVEN
MEKANİZMASININ İNCELENMESİ**

Hilal Tuğçe LAPÇIN

DOKTORA TEZİ

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2023**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI VE İŞLEM MALİYETİ KURAMI BAKIŞ AÇISIYLA HAVAYOLU-HAVALİMANI İLİŞKİLERİNDE GÜVEN MEKANİZMASININ İNCELENMESİ

Hilal Tuğçe LAPÇIN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2023

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Havalimanı sektöründe yaşanan gelişmeler havalimanı işletmelerini daha ticari odaklı merkezler haline gelmesine yol açmıştır. Bu durum karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bulunduğu havalimanı-havayolu ilişkilerinin nasıl yürütüldüğü sorusunu gündeme getirmiştir. Karşılıklı bağımlılık ilişkilerinde güvene dayalı yönetim en az maliyetli yönetim yapısı olmakla birlikte uzun vadeli ilişkilerde de işbirliğinin gelişebilmesi için oldukça önemli olmaktadır. İlişkinin doğasına bakıldığında çevresel belirsizliğin ve ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu görülmektedir. İşlem maliyeti kuramı belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda güven mekanizmasının en az maliyetli yönetim yapısı olabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde kaynak bağımlılığı kuramı da çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda bağımlılıkların güven mekanizması ile yürütülebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle çalışmada havalimanı-havayolu ilişkilerinde güven mekanizmasının incelenmesi amaçlanmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla havalimanı-havayolu ilişkilerinde güven mekanizmasının incelenmesini amaçlayan bu çalışmada geleneksel havayolu-birincil havalimanı ve düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı örnek olayları üzerinden güven mekanizması incelenmiştir. Araştırma sonucunda geleneksel havayolu-birincil havalimanı ilişkisinin sözleşmeye dayalı güven, düşük maliyetli havayolu- ikincil havalimanı ilişkisinin ise iyi niyete dayalı güven ile yürütüldüğü görülmüştür. Havalimanı-havayolu ilişkisinin geçmişi ve ilişkinin devamlılığına olan inancın güven üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Güven mekanizması, Havalimanı-havayolu ilişkileri, İşlem maliyeti kuramı, Kaynak bağımlılığı kuramı, Örnek olay yöntemi.

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF TRUST GOVERNANCE MECHANISM IN AIRLINE-AIRPORT RELATIONSHIP WITH RESOURCE DEPENDENCE THEORY AND TRANSACTION COST THEORY PERSPECTIVES

Hilal Tuğçe LAPÇIN

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, November 2023

Supervisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

In the airport sector, developments have transformed airport operations into more commercially focused centers. This situation has raised the question of how to execute airport-airline relationship which is interdependent. In interdependent relationships, trust-based governance is not only the least costly governance structure but also crucial for fostering cooperation in long-term relationships. When considering the nature of the relationship, it is observed that environmental uncertainty and asset specificity are high. Transaction cost theory suggests that under conditions of high uncertainty and asset specificity, trust governance mechanism can be the least costly governance structure. Similarly, resource dependency theory also indicates that in situations with high environmental uncertainty, dependencies can be managed through trust governance mechanisms. Therefore, this study aims to analyze the trust governance mechanism in airport-airline relationships. Drawing from the perspectives of resource dependency theory and transaction cost theory, this research analyzes the trust governance mechanism in airport-airline relationships using case studies of traditional airline-primary airport and low-cost airline-secondary airport. The research findings indicate that traditional airline and primary airport relationship is governed by contract-based trust, while the low-cost airline and secondary airport relationship is based on goodwill-based trust. It can be argued that the history of the airport-airline relationship and the belief in the continuity of the relationship have a positive impact on trust.

Keywords: Trust governance mechanism, Airport-airline relationships, Transaction cost theory, Resource dependence theory, Case study design.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Hilal Tuğçe Lapçın

TEŞEKKÜR

Cumhuriyetimizin 100. Yılı'nı kutladığımız bu günlerde doktora eğitimimi başarılı bir şekilde tamamlamanın gurur ve mutluluğunu yaşıyorum. Altı yıl süren bu serüvenim de öncelikle bana akademik olduğu kadar hayatın her alanında da örnek olan kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya minnettarlığımı belirtmek isterim. Kendisinin öğrencisi olmaktan gurur ve onur duydum. Doktora süresince her sorumu özveriyle yanıtlayan, bilgi birikimlerinden çok yararlandığım çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR ve Sayın Prof. Dr. Umut KOÇ'a teşekkürü borç bilirim. Savunma jürisine katılarak değerli görüşlerini paylaşan Sayın Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA ve Doç. Dr. Ozan AĞLARGÖZ hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Akademisyen olmama vesile olan gece gündüz her sorumu yanıtlayan, derdimi dinleyen, her koşulda destek olan ve her mutluluğumu paylaşabildiğim sevgili ablam Doç. Dr. Belgin BAL İNCEBACAK'a ve tatlı yeğenlerim Kaan Alp ve Açelya Lina'ya teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız, sizi çok seviyorum.

Doktora uzun ve zorlu bir süreç. Büyük bir azim ve şevkle başladığım bu eğitim süresince birçok mutluluğu ve zorluğu da birlikte yaşadığım değerli eşim Hüseyin LAPÇIN'a beni her koşulda desteklediği ve motive ettiği için içtenlikle teşekkür ediyorum, sayende hayallerimi kolaylıkla gerçekleştirebildim. Varlığıyla bize mutlulukları yaşatan ve hayatımıza anlam katan oğlum Bilgehan LAPÇIN seni çok seviyorum, beni annen olarak seçtiğin için sana çok teşekkür ederim.

Değerli annem ve babama bu aşamalara gelmemi sağladığınız, kararlarıma saygı duyduğunuz ve her koşulda sevginizle destek olduğunuz için ne kadar teşekkür etsem az. Son olarak en kıymetlilerim Tolgahan, Gökçe, Timuçin ve Meltem'e sonsuz teşekkürlerimle. Her zaman olduğu gibi hep yanımda olmanız dileğiyle.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. İşlem Maliyeti Kuramı	3
1.1.1. İşlem maliyeti kuramının insan doğası ile ilgili varsayımları.....	8
1.1.2. İşlem maliyeti boyutları.....	10
1.1.3. İşlem maliyeti kuramına ilişkin eleştiriler	14
1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	15
1.2.1. Güç ve bağımlılık	17
1.2.2. Bağımlılığı etkileyen unsurlar	21
1.2.3. Bağımlılıkların yönetimi.....	23
1.2.4. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin eleştiriler	28
1.3. Örgütler arası Güven.....	28
1.3.1. İşlem maliyeti kuramı açısından örgütler arası güven	33
1.3.2. İşlem maliyeti kuramı boyutları ve örgütler arası güven	36
1.3.3. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından örgütler arası güven	39
2. HAVALİMANI-HAVAYOLU İLİŞKİLERİ	44
2.1. Havalimanları.....	44
2.2. Havayolları	47

2.3. Havalimanı-havayolu ilişkisi.....	49
2.4. Havalimanı-havayolu iş birlikleri.....	53
2.4.1. İmza sahibi havayolu statüsü	56
2.4.2. Havayolu sahipliği veya havalimanı tesislerin kontrolü/Havalimanı sahiplik hakkı 57	
2.4.3. Uzun dönemli kullanım sözleşmeleri.....	57
2.4.4. Ticari gelir paylaşımı anlaşmaları.....	57
2.4.5. Özel tesis gelir tahvilleri	58
2.4.6. Diğer anlaşmalar	58
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	59
3.1. Araştırmanın Amacı.....	59
3.2. Araştırmanın Önemi.....	60
3.3. Araştırma Yöntemi	64
3.4. Araştırma Deseni: Çoklu örnek olay	64
3.5. Araştırma Süreci.....	67
3.6. Veri Toplama Teknikleri.....	68
3.6.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler	68
3.6.2. Doküman incelemesi	70
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	71
3.8. Verilerin Analizi.....	71
3.9. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	72
3.10. Verilerin Kodlanması	73
3.11. Katılımcı Bilgileri.....	77
4. BULGULAR.....	77
4.1. Geleneksel Havayolu-Birincil Havalimanı İlişkisi.....	77
4.1.1. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla geleneksel havayolu- birincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması	78
4.1.2. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla geleneksel havayolu- birincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması.....	86
4.2. Düşük Maliyetli Havayolu-İkincil Havalimanı İlişkisi.....	90

4.2.1. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması	91
4.2.2. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması.....	96
SONUÇ	101
TARTIŞMA	111
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	144



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yönetim mekanizmalarının nitelikleri	6
Tablo 1.2. Literatürdeki varlık özgüllüğü türleri	12
Tablo 1.3. Güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık türleri	19
Tablo 1.4. Örgütlerarası ilişkilerde güç matrisi	20
Tablo 1.5. Alıcı ve tedarikçinin güç özellikleri	20
Tablo 1.6. Bağımlılık durumunu değiştirmek için öneriler	25
Tablo 2.1. Proje finansmanı türleri	45
Tablo 2.2. Ülkelere göre havalimanı-havayolu ilişkileri	51
Tablo 2.3. Havalimanı havayolu ilişkisinde faaliyetler matrisi	54
Tablo 3.1. Örnek olay türleri	65
Tablo 3.2. Örnek olayların gösterimi	66
Tablo 3.3. Araştırma sürecinin şematik gösterimi	67
Tablo 3.4. Pilot çalışma bilgileri	69
Tablo 3.5. Yarı yapılandırılmış görüşme veri toplama tablosu.....	70
Tablo 3.6. Birinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler.....	75
Tablo 3.7. İkinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler.....	76
Tablo 3.8. Katılımcı bilgileri.....	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Havalimanı-havayolu ilişkisinde bağımlılık tipolojisi	41
Şekil 4.1. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin elde edilen temalar	78
Şekil 4.2. Örgütler arası güvene ilişkin elde edilen temalar	84
Şekil 4.3. İşlem maliyeti kuramına ilişkin elde edilen temalar	86
Şekil 4.4. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin elde edilen temalar	92
Şekil 4.5. İşlem maliyeti kuramına ilişkin elde edilen temalar	96
Şekil 4.6. Örgütler arası güvene ilişkin elde edilen temalar	98



KISALTMALAR DİZİNİ

ASELSAN	:ASELSAN Elektronik Sanayii ve Ticaret A.Ş.
BOOT	:Yap-Sahip ol-İşlet-Devret (Build-Own-Operate-Transfer),
BT	:Yap-Devret (Build-Transfer),
DCMF	:Tasarla-Yap-İşlet-Finanse et (Design-Construct-Manage-Finance),
DHMI	:Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DKK	: Deniz Kuvvetleri Komutanlığı
HAVELSAN	: Hava Elektronik Sanayii ve Ticaret A.Ş.
HEAŞ	:Havalimanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş.
HKK	:Hava Kuvvetleri Komutanlığı
ISG	:İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı Yapım Yatırım ve İşletim A.Ş.
KKK	:Kara Kuvvetleri Komutanlığı
LDO	:Kiral-Geliştir-İşlet (Lease-Develop-Operate),
ROT	:İyileştir-Sahip ol-Devret (Rehabilitate-Own-Transfer)
SSB	:Savunma Sanayii Başkanlığı
TAI	:TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
THK	:Türk Hava Kurumu
TSKGV	: Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
YİD	:Yap-İşlet-Devret (Build- Operate-Transfer)

GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı sektörü ülkemizde olduğu gibi dünya genelinde de hızla gelişmekte ve değişmektedir. Serbestleşme, liberalleşme ve ticarileşme gibi yaşanan gelişmelerin yanı sıra giderek artan hava trafik talebi ve yeni iş modellerinin ortaya çıkışı en önemli aktörler olan havalimanı ve havayolları arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (Albers vd., 2005; Isa & Mohamed, 2016). Genellikle taraflar arasındaki ilişkide iş modeli belirleyici olmakta iş modellerine göre taşıyıcılar havalimanları ile uzun vadeli ilişki geliştirebilmektedir. Örneğin düşük maliyetli taşıyıcılar ikincil havalimanları ile ilişki geliştirirken, geleneksel taşıyıcılar birincil havalimanları ile uzun vadeli ilişkiler geliştirmeye çalışmaktadır (Pels vd., 2009). Taraflar birbirlerinin taleplerini gözeterek iş birliği geliştirme eğiliminde olmaktadır. Taraflar arasındaki iş birliğini geliştirmenin rekabet avantajı sağlayacağı vurgulansa da (Albers, Koch, & Ruff, 2005; Barbot vd., 2013; Fu, Homsombat, & Oum, 2011) taraflardan birinin pazar gücünün artması durumunda iş birliği olumsuz olarak da (Fu, Homsombat, & Oum, 2011) etkilenebilmektedir. Bunun nedeni pazar gücündeki artışın taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisini değiştirmesidir. Havayolu-havalimanı ilişkileri karşılıklı bağımlılığın ve güç dengesizliğinin olduğu ilişkilerdir. Dolayısıyla ilk olarak kaynak bağımlılığı kuramından yararlanılmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramı bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda örgütlere bağımlılıktan kaçınabilmesi için belirli stratejiler önermektedir (Davis & Cobb, 2010; Hillman vd., 2009; Pfeffer & Salancik, 2003b). Hem karşılıklı bağımlılığın hem de güç dengesizliğinin taraflar arasındaki ilişkiyi ve iş birliğini etkileyebileceği belirtilmektedir. Barbot vd., (2013) ilk olarak şehirde bulunan havalimanı sayısının, Pels vd., (2009) ise yolcu talebinin taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisini etkilediğini belirtmektedir. Lin, Mak ve Wong, (2013) havalimanı- havayolu arasındaki bağımlılık ilişkilerinin seviyesine göre taraflar arasındaki müzakere süreçlerinin farklılaşacağını belirtmektedir. Havalimanı-havayolu ilişkileri, taraflar arasında verimli bir iş birliğinin temelini oluştururken, güven mekanizmaları bu iş birliğinin temelinde yer almaktadır. Uzun dönemli ilişkilerin kurulduğu havalimanları ve havayolları arasında çevresel belirsizlik ve bağımlılık durumlarında ilişkilerin nasıl şekilleneceği önem kazanmaktadır. Taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık işlem sıklığı, belirsizlik ve varlık özgüllüğüne göre şekillenmektedir. Bu unsurları ele alan kuram ise işlem maliyeti kuramıdır. Oliver Williamson tarafından geliştirilen işlem maliyeti kuramına göre örgütler arası ilişkiler piyasa mekanizması ve hiyerarşi mekanizması arasında gerçekleştirilmektedir. Piyasa

mekanizmasında örgütün mal ve hizmetlerinin üretimine ilişkin ihtiyaç duyduğu işlemler dış sözleşmelerle piyasa mekanizmasıyla gerçekleştirilmekteyken, hiyerarşi mekanizmasında ihtiyaç duyulan işlemler iç sözleşmeler ile kendi bünyesinde gerçekleştirilmektedir (Wasti, 2013, s. 107). Kuram varlık özgüllüğü, belirsizlik ve işlem sıklığı durumlarına göre taraflar arasındaki yönetim yapısının şekilleneceğini belirtmektedir (Williamson, 1975). Çevresel belirsizlik ve riskin yüksek, varlık özgüllüğünün ve işlem sıklığının yoğun olduğu durumlarda örgütler arası güven taraflar arası ilişkilerde önemli hale gelmektedir (Gulati & Sytch, 2008, s. 166).

Örgütler arası güven, *“örgütün, karşı tarafın kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunacağına ve olumsuz sonuçlarla beklenmedik eylemlerde bulunmayacağına ilişkin inanç”* (Anderson & Narus, 1990; Reusen & Stouthuysen, 2020; Schmidt & Schreiber, 2019), diğer bir deyişle diğer örgütün fırsatçı davranmayacağına dair beklentiyi temsil etmektedir (Gulati, 1995). Sako’ya göre (1992) örgütler arası güvenin üç türü bulunmaktadır. Bunlar sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güvendir. Bunlardan sözleşmeye ve performansa dayalı güven taraflar arasındaki işlemin gerekli özellikler ve kalite gereksinimlerine göre yerine getirebileceğine dair güvence sağlarken, iyi niyete dayalı güven karşı tarafın inisiyatif alabileceği durumlarda haksız avantaj elde etmekten kaçınacağına ilişkin güvence sağlamaktadır (Sako, 1992). İşlem maliyeti kuramının temel meselesi en az maliyetli yönetim yapısının tercih edilmesi olduğundan taraflar arasında güven tahsis etmek maliyet açısından oldukça avantajlı olmaktadır. “Güvene dayalı yönetim” türü hem piyasa hem de hiyerarşi mekanizmasında işlemlerin etkinliğini artıran gayri resmi bir kontrol mekanizması (Oliver, 1992) olmaktadır. Güven mekanizması diğer yönetim mekanizmalarına alternatif olmak yerine tamamlayıcı (Bradach & Eccles, 1989; Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Manigart vd., 2002; Mayo, 2017) olarak ele alınmıştır. Güvene dayalı yönetimde yönetim mekanizması ne olursa olsun (piyasa, hiyerarşi, uzun vadeli sözleşmeler) değişen derecelerde güven var olabilmektedir (Sako, 1998). Güvenin var olabilmesi için taraflar arasında bilgi paylaşımının olması, ortak becerinin geliştirilmesi, kişiler arası ilişkilerin ve empatinin olması gerekmektedir (Read vd., 2014). Çalışma hem havayolları hem de havalimanı bakış açısıyla gerçekleştirilmiştir. Hem kaynak bağımlılığı kuramı hem de işlem maliyeti kuramı kaynakların önemine, çevresel belirsizliğe ve bağımlılığa odaklanmaktadır (Fink vd., 2006). Dolayısıyla belirsizliğin ve bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda taraflar arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğunun

ve geliştirildiğinin ortaya çıkarılarak bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri ve hangi yönetim yapılarının tercih edildiği betimlenmeye çalışılmıştır.

Tezin ilk bölümünde, işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ardından bu kuramların örgütlerarası güven ile ilişkileri açıklanmıştır. İkinci bölümde, havalimanı-havayolu ilişkileri ve işbirlikleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, çalışmanın metodoloji bölümü yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın amacı, önemi, araştırma yöntemi ve araştırma süreci hakkında bilgi verilmiştir. Son bölümde kuramlar açısından havalimanı-havayolu ilişkilerindeki güven mekanizması ampirik verilere dayanarak açıklanmıştır. Son olarak da elde edilen bulguların genel değerlendirmesi yapılarak tezin sonuçları paylaşılmıştır. Ayrıca, çalışmadan elde edilen bulguların havacılık sektörüne ve özellikle havalimanı-havayolu ilişkilerine sağlayacağı katkılar tartışılmıştır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1970’lerde örgütlere iktisadi bakış açısı ile anlamaya çalışarak farklı bir yaklaşım sunan örgüt kuramları ortaya çıkmıştır ve etkileri 80’ler ve 90’lar boyunca sürmüştür. Örgüt kuramları içerisinde örgütlerin çevredeki örgütler ile ilişkilerine odaklanan kuramlar arasında kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı bulunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı *eşit şartlar altında kurulmayan ilişkilere* ve bunların örgütlere yansıyacağı sonuçlar üzerinde durmaktadır. Bu nedenle odağında örgütlerin *bağımlılık yapılarını değiştirmesi* bulunmaktadır. İşlem maliyeti kuramı ise örgütlerin sınırlarının belirlenmesinde *kar ve verimliliği* odağına almaktadır. Her iki kuram da yöneticilere çevresel belirsizlik altında bağımlılığın azaltılmasına yönelik önerilerde bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde araştırma sorunsalına bağlı olarak havalimanı ve havayolu ilişkileri bağlamında örgüt kuramlarından işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı detaylandırılmıştır. İlk olarak kuramın önermeleri, varsayımları ve boyutları incelenmiştir. Daha sonra ise kuramlara yöneltilen eleştirilere yer verilmiştir.

1.1. İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti kuramının temelleri Ronald Coase’ın (Coase, 1937) “The Nature of the Firm” ve (Coase, 1960) “The Problem of Social Cost” isimli makaleleri ile ortaya atılmıştır. İlk makalede Coase piyasa ve örgüt arasındaki tercihleri incelerken, ikinci makale kurumsal sürecin değişimi ve gelişimini ele almıştır. Ronald Coase, neo-klasik

iktisat teorisinin önermelerinden hareketle bütün işlemlerin neden piyasalarda gerçekleştirilmediğini açıklamaya çalışmıştır. Neo-klasik iktisat yaklaşımında firma üretim fonksiyonu olarak tanımlanmakta ve fiyatların nasıl belirlendiği ve kaynakların bu fiyat sistemi içerisinde nasıl dağıtıldıkları açıklanmaktadır. Bu yaklaşımda firmanın tanımı, sınırlar ve firma içerisinde gerçekleşen olaylar hakkında pek fazla bilgi sahibi olunamamakta, bu durumda örgütün bir “kara kutu” gibi görülmesine yol açmaktadır (Silverman, 2002, s. 467). Ronald Coase firmayı üretim fonksiyonunun ötesinde açıklamaya çalışarak işlemlerin hangilerinin firma içinde hangilerinin ise piyasadan temin edileceği üzerine durmuştur (Coase, 1937). Coase (1937) örgütlerin varoluş nedenine ve sınırlarına odaklanmış ve piyasalar bu kadar etkinse, “Örgütler Neden Var?” sorusuna yanıt aramıştır. Coase (1937), örgütlerin varlığını piyasanın etkinliğinden ziyade örgütlerin işlem maliyetlerini düşürebilme özelliklerine bağlamaktadır. Örgütler işlemlerin maliyetlerini karşılaştırarak, işlemlerin hangilerinin firma içinde yapılacağını, hangilerinin ise piyasadan temin edileceğine ilişkin kararı vermektedirler. Peki, firma tüm işlemleri bünyesinde yapabilir mi? Ne kadar büyüyebilir? (Oğuz, 2015, s. 202). Bütün üretimin bir firma tarafından yapılması ne derece mümkündür? (Scott & Davis, 2007, s. 221). Coase firmanın bir işlemi firma içerisinde yapmasının maliyetinin aynı işlemin piyasada ya da bir başka firma kurarak yapılmasının oluşturacağı maliyetin birbirine eşit olana kadar firmanın büyüyeceğini ifade etmektedir (Coase, 1937). Bu eşitliğin ötesinde ise firmanın işlemi piyasadan temin etmeyi tercih edeceği belirtilmiştir (Coase, 1937). Coase (1937) işlem ve işlem maliyetleri kavramına ilişkin net bir tanımlama yapmamakta bunun yerine işlem maliyetlerini piyasa sistemini kullanmanın sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak ifade etmektedir. Coase kuram ile ilgili olarak “Çokça bahsedildi ancak az kullanıldı.” ifadesini kullanmıştır (Coase, 1972, s. 63). Problemin işleme dökülme zorluğu ve kavramlara ilişkin tanımların net olmaması gibi nedenler teorisinin düşük seviyede kullanılmasına yol açmıştır (Barney & Hesterly, 2006, s. 3; Geyskens vd., 2006b, s. 519). Teorinin az kullanılma sorunu, Oliver Williamson’ın yaklaşımı tekrar gündeme getirmesiyle ortadan kalkmıştır (Kalemci, 2017, s. 133). Oliver Williamson katkılarıyla bu alanda 2009 yılında Nobel Ödülü’nün sahibi olmuştur (Nobelprize.org, 2021). Williamson (1975, 1979, 1981, 1985) Coase’ın ortaya attığı yaklaşıma yeni bakış açıları ve boyutlar katarak işlem maliyeti kuramını geliştiren kişi olmuştur. Williamson (1993) işlem maliyeti kuramının birbirinden bağımsız olan iktisat (Mitchell, 1935), örgüt kuramı (Simon, 2007) ve sözleşme hukuku (Llewellyn, 1931) yazınlarından beslendiğini

belirtmiştir. İşlem maliyeti kuramı Ronald Coase tarafından ortaya atılmış, Oliver Williamson tarafından detaylandırılmış ve geliştirilmiş, ve William Ouchi tarafından rağbet görmesi sağlanmıştır (Mick & Shay, 2016, s. 651).

İşlem maliyeti kuramı işlemlerin “örgüt içinde mi? yoksa “piyasada/dışarıda mı?” daha verimli gerçekleşeceği üzerine odaklanmaktadır (Williamson, 1985). Bu durum işlem maliyeti kuramında yap ya da satın al (make or buy decision) kararı olarak tanımlanmaktadır (Williamson, 1985, s. 75). Dolayısıyla işlem maliyeti kuramının odak noktası işlem maliyetlerini en aza indirgeyen yönetim mekanizmalarının belirlenmesidir. Önerilen yönetim mekanizmaları piyasa (market) ve hiyerarşi/örgüt (hierarchies) (Williamson, 1973) ve bunlara sonradan eklenen hibrid (hybrids) yönetim mekanizmasıdır (Williamson, 1989). Hem Oliver Williamson hem de Ronald Coase örgüt (hiyerarşi) ve piyasayı birbirlerinin alternatifleri olarak ele almışlardır. Örgüt hiyerarşi ilişkileri üzerinden piyasa ise fiyat mekanizması üzerinden şekillenmektedir (Kalemci, 2017, s. 134). Burada Williamson (1973), Coase’ın örgüt kavramı yerine “hiyerarşi” kavramını kullanmıştır. Piyasa mekanizması, örgütün mal ve hizmetlerinin üretimine ilişkin ihtiyaç duyduğu işlemleri dış sözleşmelerle piyasa mekanizmasına ihale etmesi olarak tanımlanmaktadır. Hiyerarşi mekanizması ise örgütün mal ve hizmetlerinin üretimine ilişkin ihtiyaç duyduğu işlemleri piyasa mekanizmasına ihale etmek yerine iç sözleşmeler ile kendi bünyesinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Wasti, 2013, s. 107). İşlem maliyeti kuramının ilk kurgusunda genel olarak birbirlerinin karşısı olarak gösterilen piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarına odaklanılmıştır. Williamson (1991) yönetim mekanizması olarak melez yapılanmanın da altını çizmiş ve işlem maliyeti kurgusunda var olan piyasa ve hiyerarşi arasındaki ikili karşıtlığa gerek olmadığını, önemli olanın yönetim mekanizmalarının adaptasyon kapasitelerinin olduğunu belirtmiştir. Williamson (1991) yönetim mekanizmalarının nitelikleri sayesinde farklılaştıklarını belirtmektedir. Bu araçlar; özendirme kuvveti, idari denetim ve sözleşme hukukudur. Williamson (1991, s. 1) özendirme kuvvetini (incentive intensity), mal ve hizmetlerin değişiminden gelen kazancın doğrudan taraflara gitmesi olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan piyasada gerçekleşen işlemlerin güçlü özendiriciler olduğunu belirtmiştir. Güçlü özendirici kuvvet, yüksek bürokratik maliyet anlamına gelmektedir (Williamson, 1991b, s. 2). İdari denetimi (administrative control) ise yönetim mekanizmasının içerdiği kapsamlı idari kurallar ve iş görme usulleri olarak tanımlamıştır. Hiyerarşi mekanizmasının, piyasa mekanizmasına göre daha kapsamlı idari kurallar ve iş

görme usulleri içerdiğini belirtmiştir. Sözleşme hukukunun (contract law) kararların verilme süreci ile ilgili olduğunu ve piyasaların sözleşme hukukunun mahkemelerin verdikleri kararlara dayandığını, hiyerarşi mekanizmasının ise başlı başına bir iradeyi oluşturduğunu belirtmiştir (Williamson, 1991b, s. 2). Bununla birlikte Williamson adaptasyon biçimlerini de dikkate alarak eşgüdümlü adaptasyon ve özerk adaptasyon (Hayek, 1945) olmak üzere iki tip adaptasyon biçiminden bahsetmiştir. Williamson da adaptasyon biçimlerine ve yönetim mekanizmalarının araçlarına dayandırarak yönetim biçimlerini birbirinden ayırmıştır (Williamson, 1991b, s. 1).

Tablo 1.1. Yönetim mekanizmalarının nitelikleri (Williamson, 1991b, s. 1)

Nitelikler	Yönetişim Mekanizmaları		
	Piyasa	Melez	Hiyerarşi
<i>Araçlar</i>			
Özendirme kuvveti	++	+	0
İdari kontrol	0	+	++
Sözleşme hukuku	++	+	0
<i>Performans nitelikleri</i>			
Özerk adaptasyon	++	+	0
Eşgüdümlü adaptasyon	0	+	++
++ = güçlü, + = yarı güçlü, 0 = zayıf			

Tablo 1.1’de görüldüğü üzere piyasa mekanizması idari kontrol ve eşgüdüm açısından zayıf olsa da güçlü özendirme kuvveti ve özerk adaptasyona sahiptir. Benzer şekilde hiyerarşi mekanizması ise idari kontrol ve eşgüdüm açısından güçlüdür. Piyasa ve hiyerarşiye göre melez yönetim mekanizması Tablo 1’de belirtilen beş nitelik açısından ortada yer almaktadır. Melez yönetim mekanizması yarı güçte özendirme kuvvetine sahip, idari denetim açısından orta seviyede hem özerk hem de eşgüdüm açısından orta kuvvette adaptasyon kapasitesine sahiptir (Williamson, 1991b, s. 1). Williamson (1991) melez yönetim biçimlerini hiyerarşi ile mukayese etmek üzere, işlem maliyeti kuramına özgü “örgütler neden vardır?” sorusu yerine “melezler neden vardır” sorusu ile açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre melez yönetim mekanizmasının hiyerarşi mekanizmasına göre özendirme kuvvetleri daha güçlü ve özerk adaptasyon kapasitesi daha fazla olmaktadır (Barney & Hesterly, 2006, s. 119). Melez yapılar hiyerarşi mekanizmasının olmadığı durumda yönetim problemlerini aşabilmek için ortaya atılmıştır (Barney & Hesterly, 2006, s. 119). Williamson (1991, s. 290) melez

yönetişim mekanizmasının, özellikle uzun dönemli sözleşmeler, ilgili mevzuatın ortak mülkiyet altında bütünleşmeyi engellemesi ya da marka anlaşması gibi durumlarda kullanılabileceğini belirtmiştir. Uzun dönemli sözleşmeler tarafların birbirlerine olan bağımlılığının arttığı karmaşık sözleşmeleri içermektedir. Bununla birlikte ortak mülkiyet altında tam olarak bütünleşmenin yararları bu durumda ortaya çıkabilecek maliyetleri karşılamayabileceği gibi ilgili mevzuatlar bütünleşmeye de engelleyebilmektedir (Williamson, 1991b, ss. 290–291). Melez yönetim mekanizması, olası bir anlaşmazlık durumunda sözleşmeyi sona erdirmeye gerek kalmayan kuralları, bilginin açıklanmasına yönelik ispat mekanizmalarını ve uyuşmazlık çözümlerini kapsamaktadır (Agafonow, 2020, s. 185). Bununla birlikte Ouchi, piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarına klan mekanizmasını ekleyerek işlem maliyeti kuramına katkı sağlamıştır (Leblebici, 1985, s. 110). Ouchi (1980)'ye göre örgütlerin yönetim biçimi olarak piyasa, hiyerarşi ve klan olmak arasından seçim yapabilirler. Williamson (1989, s. 137) yönetim mekanizmalarının verimliliğini işlemlerde ortaya çıkabilecek durumlara dayandırırken, Ouchi (1980) ise verimliliği performans bulanıklığı ve amaç uyuşmazlığına dayandırmıştır. Performans bulanıklığı bireysel performans ölçümünün güçlük derecesi ile ilgiliyken, amaç uyuşmazlığı tarafların örgütsel amaçları paylaşıp paylaşmaması ile ilgilidir. Ouchi (1979, 1980) bu iki boyuttan yola çıkarak, işlem maliyeti probleminin aşılabileceğini belirtmiştir. Performans bulanıklığının yüksek düzeyde olduğu durumlarda amaç uyuşmazlığı hangi kontrol mekanizması ile daha düşük seviyeye inebilir? sorusuna cevap olarak klan mekanizmasını vermiştir. Performans bulanıklığının artması diğer bir deyişle yapılan işin teknolojisinin belirsiz ya da karmaşık olması durumunda denetimin sağlanmasının zor olması işlem maliyetlerini arttıracaktır. Ouchi (1980) ortak değerlerin paylaşılması, bireyler arası güven ve bireyler arasındaki ilişkinin uzun vadeli kurulması gibi sosyal unsurların oldukça önemli olduğunu dolayısıyla performans bulanıklığının artması durumunda kontrolün örgüt kültürü üzerinden sağlanabileceğini belirtmiştir. Bu noktada bireysel ve örgütsel amaç farklılıkları en düşük seviyeye inmiş olacaktır (Kalemci, 2017, s. 146). Ouchi (1980) klan mekanizmasının fırsatçılığı en aza indiren ve öz denetime sahip bir mekanizma olduğunu belirtmiştir. Williamson (1988, s. 569) yönetim mekanizmalarının belirlenmesini davranışsal varsayımlara ve işlemlerin özelliklerine dayandırmıştır. Williamson (1993) işlem maliyeti kuramına ilişkin temelde üç değerlendirme yapmıştır. Bunlar; temel analiz birimi olarak işlem, yönetim mekanizmaları ve davranışsal varsayımlardır.

Kuramın temel analiz düzeyini oluşturan işlem, bir mal ve/veya hizmetin bir örgütün sınırından çıkıp diğer örgütün sınırına geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle işlem, taraflar arasındaki mal ve/veya hizmetlerin değişimi, işlem maliyetleri ise bu değişim sürecinde ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Williamson, 1981b, s. 552). Kurama göre işlem maliyetini sadece ürünün fiyatı oluşturmamakta, yöneticinin ürünü temin edeceği örgütleri belirlemesi, örgütler arasında seçim için karşılaştırma yapması, satın alma kararı verirken harcadığı zamanın hepsi işlem maliyetlerini oluşturmaktadır (Neal vd., 2018, s. 710). Williamson (1985, s. 21) işlem maliyetlerini tanımlarken sözleşmelerden kaynaklanan maliyetlerin önemini vurgulamıştır. Sözleşmelerden kaynaklanan maliyetler sözleşme öncesi (ex-ante) ve sonrası (ex-post) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sözleşme öncesi maliyetler; sözleşmelerin hazırlanma ve müzakere süreçlerindeki maliyetlere ek olarak sözleşmenin korunması gibi maliyetleri kapsamaktadır. Sözleşme sonrası maliyetler ise. işlemlerin önceden belirlenen sınırdan saptığı durumlarda ortaya çıkan maliyetler, sözleşme sonrası sınır ihlalinin doğan pazarlık maliyetleri, tarafların çözüm için yönedikleri başlatma ve yürütme maliyetleri ve taahhütleri güven altına almak için teminat benzeri maliyetlerdir (Williamson, 1985, ss. 21–22).

1.1.1. İşlem maliyeti kuramının insan doğası ile ilgili varsayımları

İşlem maliyeti kuramında ekonomik aktörler tarafından kurulan yönetim mekanizmaları, işlemleri yapan tarafların bazı davranışsal varsayımlara dayandırılmıştır. İşlem maliyeti kuramının insan doğasına yönelik fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik olmak üzere iki tür davranışsal varsayımı bulunmaktadır. Sınırlı rasyonellik varsayımı Simon'un tanımlamasına dayandırılmıştır (Barros, 2010, s. 459). Simon (1990, s. 15), bireylerin davranışlarını, rasyonel olmaya eğilimli fakat bilişsel kapasite yetersizliği nedeniyle ancak sınırlı düzeyde rasyonel olabilen olarak tanımlamıştır. Çünkü rasyonellik, karar verme sürecinde tüm alternatiflerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte karar vericinin bilişsel yetersizliği ve çevresel belirsizlikler nedeniyle tüm alternatifler ve sonuçları tam olarak bilinemeyecektir (Barros, 2010). Williamson (1985, s. 29) bu tanımlamadan yola çıkarak bireylerin bilişsel kapasitelerinin yetersizliği nedeniyle sözleşme taraflarının tüm isteklerini karşılayabilecek nitelikte bir sözleşmenin yapılmasının mümkün olamayacağı belirtmiştir. Sınırlı rasyonellik, bireylerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin biyolojik olarak sınırlılığı anlamına gelmektedir. Sınırlı

rasyonellik işlem maliyeti kuramında sözleşme tasarımı sürecinde önemli olmaktadır. Varsayımına göre sözleşmelerin sınırlı rasyonellik nedeniyle eksik tasarlanması ve çevresel belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda sözleşme şartlarının yeniden müzakere edildiği durumlar hem maliyet getirecek hem de taraflardan birinin fırsatçı eylemine zemin hazırlayabilecektir (Gürçaylılar, 2013, s. 122).

İşlem maliyeti kuramının ikinci davranışsal varsayımı ise fırsatçılıktır. Fırsatçılık, tarafların kendi çıkarlarını kollayabilecek şekilde davranışlarını anlamına gelmektedir. Bu terim işlem maliyeti kuramında ekonomik işlemlerde (sözleşmeler gibi) bilginin eksik ve yanlış aktarılacak tarafların bilinçli bir şekilde eylemlerini gerçekleştirmesini açıklamak üzere kullanılmaktadır (Williamson, 1985, s. 30). Williamson'a göre (1975, s. 9) fırsatçılık davranışı; bireylerin kurnazlık yaparak çıkarlarını gözetmesi, yalan söylemesi ya da aldatmasını kapsamaktadır. Williamson (1975) tarafların ekonomik işlemler esnasında çıkarlarını korumak adına fırsatçı olduğunu varsaymamakta, bunun yerine bazı fırsatçı yaklaşımların olabileceğini ve fırsatçı davranışların belirlenmesinin maliyetli olabileceğini varsaymaktadır (Arrow, 1969, s. 72; Barney & Hesterly, 2006, s. 140). Williamson (1988a, s. 68) ekonomik örgütlenmede sınırlı rasyonelliğin ve fırsatçılığın önemli ve hesaba katılması gereken davranışsal varsayımlar olduğunu altını çizmiştir. Dolayısıyla yönetim mekanizmalarının bu doğrultuda belirlenmesi gereği üzerinde durmuştur. Williamson (1975, s. 257) sınırlı rasyonelliği ve fırsatçılığı işlemlerde problem hale getiren iki faktör olduğunu belirtmiştir. Bunlar belirsizlik ve küçük sayılardır. Williamson (1985, s. 30) belirsizliğin karmaşık durumlarda ortaya çıktığını belirtmiştir. Sınırlı rasyonellik ise karmaşık durumlarda belirsizliğin yaratılmasına zemin hazırlamaktadır. İşlemler açısından bakıldığında işlemlerdeki belirsizlik düzeyinin yüksek olması sözleşme ve diğer piyasa yönetim biçimlerini kullanmayı zorlaştıracaktır. Piyasa mekanizmasında taraflardan birinin fiyat belirlemedeki pasifliği, çıkarıcı davranış sergileyip sergilemeyeceği, sunmuş olduğu ürünün performansı ile ilgili belirsizlikler söz konusu olmaktadır. Bu gibi nedenler hiyerarşi mekanizmasının tercih edilebilir olmasını sağlamaktadır (Barney & Hesterly, 2006, s. 116). Williamson (1975, s. 85) böyle durumlarda hiyerarşi mekanizmasının piyasa mekanizmasına göre olan avantajını, *“bağlayıcı sözleşmelerin yapılamadığı karmaşık durumlarda örgütler, uyumlu olma ve ardışık karar verme yönleri ile sınırlı rasyonelliği en aza indirirler”* şeklinde açıklamaktadır. Belirsizliğe ek olarak bir diğer

önemli faktör ise Williamson (1975)'un küçük sayılar olarak nitelendirdiği işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için piyasada az sayıda tarafın olması durumudur. Tedarikçinin az sayıda olması tedarikçinin tekel hale gelebilmesini sağlayacak ve buda taraflar arasında bağımlılık oluşmasına neden olabilecektir (Scott & Davis, 2007, s. 234). Williamson (1975) belirtilen bu küçük sayılar durumunda fırsatçılık davranışının olabilmeye olasılığının artabileceğini ifade etmiştir. Buna ek olarak Williamson (1975) böylesi bir durumda hiyerarşinin piyasa mekanizmasına göre olan avantajını şu şekilde belirtmiştir. Küçük sayıların olduğu mal ve hizmetlerin değişimi durumu ile karşı karşıya gelindiğinde örgütler fırsatçılığın zayıflamasına olanak sağlayacaktır. Diğer bir ifadeyle piyasa mekanizması fırsatçılık tehdidini düşürmekte hiyerarşi kadar başarılı değildir. Bu nedenle bu noktada artı maliyetleri eklese bile hiyerarşi mekanizmasının seçilmesi daha uygun olacaktır (Barney & Hesterly, 2006, s. 114). Hiyerarşi mekanizması daha iyi denetleme ve gözetim sistemleri içermekle birlikte hiyerarşi mekanizması içinde yer alan otorite sahibi üçüncü taraf (yönetici) fırsatçılık ihtimalinin daha az olmasını sağlamaktadır (Barney & Hesterly, 2006, s. 114). Bununla birlikte sözleşme koşullarının karmaşık olduğu, sözleşmeye has yatırımların bulunduğu ve işlemlere ilişkin kontrol alanlarının geniş olduğu ve güvenlik önlemlerinin yetersiz olduğu durumlarda piyasa mekanizması tercih edilecektir (Holcomb & Hitt, 2007, s. 472). Williamson (1989, ss. 139–140) sınırlı rasyonellik varsayımı nedeniyle tüm alternatiflerin dikkate alındığı ve sonuçların tamamının öngörüldüğü sözleşmelerin yapılmasının ve fırsatçılık varsayımı nedeniyle tarafların verdiği sözlerin hepsini tutulmasının beklenilmemesi gerektiğini belirtmiştir. İşlem maliyeti kuramının önermelerinin de çıkış noktasını oluşturan konu tarafların fırsatçılık davranışını sınırlayabilecek ve fırsatçılığın yaratabileceği sorunları azaltabilecek en düşük maliyetteki en uygun yönetim mekanizmalarının tercih edilmesidir (Barney & Hesterly, 2006, s. 114; Heide, 1994a, s. 73).

1.1.2. İşlem maliyeti boyutları

Williamson'ın insan doğasına ilişkin varsayımlarına ek olarak diğer katkısı işlemleri farklılıklarına göre gruplandırmasıdır (Bienstock & Mentzer, 1999, s. 43). İşlem maliyeti kuramında işlemleri niteleyen özellikler bulunmaktadır. İşlemlere ait bu özellikler işlemlerin maliyetlerinin artmasına neden olmakta, bu özelliklerin bir arada bulunması piyasa başarısızlıklarını (market failure) ortaya çıkarmaktadır. İşlemi niteleyen

özellikler varlık özgüllüğü (asset specificity), sıklık (frequency) ve belirsizlik (uncertainty)tir (Williamson, 1979b, s. 239).

1.1.2.1. Varlık Özgüllüğü

İşlemlerin varlık özgüllüğü özelliği işlemleri tanımlamak açısından çok önemli olmaktadır (Williamson, 1981, s. 555). Varlık özgüllüğü varlığın değerini kaybetmeksizin alternatif olarak kullanma derecesidir (Williamson, 1989, s. 142). İşlem, mübadele ilişkisi dışında da alternatif kullanıma varlığın varlık özgüllüğü yüksek olmamakta ve bu nedenle varlığın başka bir ilişkideki değeri de aynı olmaktadır (Saussier, 1999, s. 5). Varlık özgüllüğü özelliği işlemlerin sadece o işleme has yatırım yapma gerekliliği olarak ifade edilmektedir (Neal vd., 2018, s. 711). Varlık özgüllüğü taraflar arasında iki taraflı bağımlılığa yol açmaktadır. Piyasa yönetim mekanizmasında, mal ve/veya hizmetlerin değişiminde tarafların kimliklerine bakılmaksızın işlemler kolay bir şekilde yürütülebilirken uzun dönemli ve varlık özgüllüğü özelliği olan yatırımlarda işlemleri yapan tarafların kimlikleri de önemli hale gelmektedir (Williamson, 1988a, s. 71). Williamson’a diğer boyutlara nazaran varlık özgüllüğünün en önemli boyut olduğunu belirtmiştir (Williamson, 1989). Bunu yatırımın yapılması sonrasında taraflar arasında oluşan uzun dönemli bir mübadele ilişkisiyle açıklamaktadır. Tedarikçi tarafın yapmış olduğu özel yatırım kendisinin bu işleme odaklanmasını sağlarken, alıcının da kendine bu özel yatırımı yapabilecek tedarikçiyi hemen bulamaması her iki tarafın da bu işleme bağımlı hale gelmesine neden olmaktadır (Williamson, 1991a, s. 2). İlişkiye özgü yatırımların olmadığı durumlarda ise hem alıcı hem de satıcı taraf farklı tedarikçi ve alıcılarla mübadele ilişkisine kolaylıkla girebilecektir (Lyons, 1995, s. 442).

Literatürde altı farklı varlık özgüllüğü bulunmaktadır (Williamson, 1991a, s. 1). Bunlar; kuruluş yeri özgüllüğü, (site specificity), fiziksel varlık özgüllüğü (physical asset specificity), insan kaynağı özgüllüğü (human asset specificity) ilk olarak ortaya atılan varlık özgüllüğü türleri arasında yer almaktadır (Williamson, 1981b). Daha sonra buna adanmış varlıklar (dedicated assets) (Williamson, 1985) ve zamana bağlı özgüllük (temporal specificity)(Masten vd., 1991) ve son olarak da marka adı sermayesi (brand-name specificity) (Williamson, 1991b) eklenmiştir. Literatürdeki varlık özgüllüğü türleri Tablo 1.2’de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. *Literatürdeki varlık özgüllüğü türleri*

	Yer özgüllüğü	Fiziksel varlık özgüllüğü	İnsan kaynağı özgüllüğü	Özel varlıklar	Zamana bağlı özgüllük	Marka adı sermayesi
(Williamson, 1981)	+	+	+	-	-	-
(Williamson, 1985)	+	+	+	+	-	-
(Masten et al., 1991)	+	+	+	+	+	-
(Williamson, 1996)	+	+	+	+	+	+

Yer özgüllüğü, sözleşmeye has mekansal yatırımlar olarak da ifade edilmektedir. Mekansal yatırımlar, taşınmaz mallar diğer bir deyişle gayrimenkullerdir. Yer özgüllüğü, belirli bir yerde yapılabilen veya taşınmasının ancak yüksek maliyetle mümkün olduğu işlemleri kapsamaktadır (Williamson, 1981a, s. 555). Fiziksel varlık özgüllüğü ise tedarikçi ve alıcı arasında mübadeleye konu olan işleme özel teçhizat ve makinaları ifade etmektedir (Williamson, 1981a, s. 555). İnsan kaynağı özgüllüğü, yatırımların insan sermayesine ilişkin olmasıdır. Bu yatırımlar çalışanlara verilen eğitimleri de kapsamaktadır (Fill & Visser, 2000, s. 47). Özel varlıklar, taraflar arasındaki sözleşmeye konu olan başka bir sözleşmede kullanılamayan büyük çaplı, tahsis edilmiş yatırımlardır. (Williamson, 1985, s. 55). Zamana bağlı özgüllük, işin gecikmesi ya da zamanında görülmesinin kritik olduğu durumlarda ortaya çıkan yatırımlardır. Tedarikçinin son dakika da işi askıya alması ve alıcının alternatif tedarikçi ayarlayabilmesindeki zorluklar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Masten vd., 1991, s. 9). Marka adı sermayesi ise saygınlık ve itibar için yapılan yatırımları içermektedir (Williamson, 1996, s. 141).

Varlık özgüllüğü derecesi yükseldikçe, varlığın diğer alternatif kullanımlara açıldığında değeri düşeceğinden, piyasa sözleşmeleri yüksek maliyetlere yol açabilecektir. Ölçek ekonomisinin olmadığı durumlarda varlık özgüllüğünün düşük olduğu zaman piyasa mekanizması (Poppo & Zenger, 1998), yüksek olduğu zaman ise hiyerarşi mekanizması tercih edilmektedir (Lyons, 1995). İşlemlerdeki sözleşmeye has yatırımlar güvenlik problemlerinin ortaya çıkmasını sağlamak ve fırsatçılık olasılığını arttırmaktadır (Geyskens vd., 2006a, s. 520). İşlem maliyeti kuramına göre taraflar yaptıkları sözleşmeye has yatırımları en fazla koruyan ve işlem maliyetinin en düşük olduğu anlaşmayı tercih etmelidirler. Taraflardan birisinin sözleşmeye has yatırımlar yapması, karşı tarafın fırsatçılık davranışı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Bu durumda yatırımı gerçekleştiren taraf kendini sözleşme yoluyla teminat altına almak

zorunda hissedebilmektedir (Wasti, 2013, s. 109).

1.1.2.2. Belirsizlik

İşlem boyutları arasında yer alan belirsizlik yap ya da satın al kararının verilmesinde önemli bir unsur olmaktadır (Wernerfelt & Balakrishnan, 1986; Williamson, 1973). Yabancı pazarlardaki belirsizlik firmaların sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası işlem maliyetlerini arttırmaktadır. Özellikle bilgi edinme süreçleri ve uyum sağlama maliyetleri yüksek olmaktadır (Williamson, 1991a, s. 278). Belirsizlik temelde işlemle ilgili belirsizlik tipini ve derecesini ifade etmektedir (Williamson, 1985). Walker ve Weber (1984, s. 373) ise belirsizliği, hacim belirsizliği ve teknoloji belirsizliği olarak ikiye ayırmışlardır. Hacim belirsizliği üretilen mal ve hizmetlerin talepten ne derece farklılaştıkları ile ilgilidir. Talep belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda tedarikçi aşırı kapasitede çalışmak zorunda kalacağından öngörülemeyen üretim maliyetleri ile karşılaşabilmektedir (Walker & Weber, 1984, s. 376). Geyskens, Steenkamp ve Kumar (2006a, ss. 520–521) ise belirsizliği çevresel ve davranışsal belirsizlik olarak ikiye ayırmışlardır. Çevresel belirsizlikler sözleşmelerin değişen durumlara uyarlanmasındaki zorluklardan kaynaklanmaktadır (Geyskens vd., 2006a, s. 521). Örneğin, imalatçı firma rekabetten dolayı ürettiği ürünün tasarımını tadil etmek zorundadır ve bu nedenle de daha önce satın almış olduğu ürünün parçasını da tadil etme ihtiyacı duymaktadır. Bu durum taraflar arasında tekrar sözleşme yapmayı gerektirecektir (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31). Sözleşmelerin tekrar düzenlenmesi ve müzakere edilmesi ise işlem maliyetlerini arttıracaktır (Williamson, 1979a, s. 237). Davranışsal belirsizlikler, sözleşmenin yapılmasından sonra tarafların davranışlarına ilişkin belirsizlikleri içermektedir. Sözleşme sonrasında taraflar fırsatçı davranış sergileyebilmektedirler. Barney ve Hesterly (2006, s. 114), belirsizlik düzeyinin düşük olduğu durumlarda işlem sürecinin, tarafların hak ve sorumluluklarının ve bu sürecin yönetilmesinin oldukça basit olabileceğini belirtmiştir. Böyle durumlarda tek yapılması gerekenin mevcut ve gelecek durumları kapsayan süreçlerde hak ve sorumlulukların nasıl değişeceğini gösteren sözleşmelerin yazılması olduğunu belirtmiştir (Barney & Hesterly, 2006, ss. 113–114). Williamson (1979a) ise işlemlerin hangi yönetim yapısı altında yer alacağından ziyade belirsizlik düzeyinin orta ve yüksek olduğu durumlarda yönetim yapısının ne olacağının önemli olduğunun altını çizmiştir. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda sözleşmelerin kullanımının ve işlemlerin piyasa mekanizması ile

yönetilmesinin zorluğundan dolayı hiyerarşi mekanizmasının tercih edilebileceği ifade edilmiştir (Holcomb & Hitt, 2007, s. 472).

1.1.2.3. Sıklık

Uygun yönetim mekanizmasının belirlenmesinde önemli olan üçüncü işlem boyutu ise sıklıktır (Williamson, 1981b). Sıklık boyutu, belirsizlik ve varlık özgüllüğü özelliğine göre daha az çalışmalara konu olmuştur (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31). Bu özellik işlemlerin ne kadar sıklıkta tekrarlandığını içermektedir. İşlem sıklığının yüksek olduğu durumlarda sabit maliyetlerin tekrarlayan işlemlerde daha kolay telafi edilebilmesi nedeniyle bazı örgütler hiyerarşik yönetim mekanizmasını tercih ederken, bazı örgütler ise hibrid yönetim mekanizmasını tercih etmektedirler (Williamson, 1985). Yüksek işlem sıklığı örgütler için tedarikçi tarafından sağlanan mal ve hizmetlerin değerlendirilmesine ve izlenmesine olanak sağlamaktadır. Yüksek işlem sıklığı tedarikçi davranışı hakkında bilgi sağladığından alıcı örgüt için riski azaltmaktadır (Chiu, 1995, s. 61).

1.1.3. İşlem maliyeti kuramına ilişkin eleştiriler

İşlem maliyeti kuramının çıkış noktası olan “örgütler neden vardır” sorusuna, bu kuramın temellerini atan Oliver Williamson, önerdiği hiyerarşi mekanizması özelinde; *“Hiyerarşi mekanizması, belirsizlik altında sözleşmeye has yatırımların olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri daha iyi çözdüğü için vardır”* cevabını vermektedir. Hiyerarşi mekanizması tarafların birlikte gerçekleştirmeye çalıştıkları örgütsel hedeflerin belirlenmesini sağlamakla birlikte, örgüt iletişiminin daha doğru ve verimli gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır (Barney & Hesterly, 2006, s. 119). Benzer şekilde piyasa mekanizması için *“Piyasa mekanizması, belirsizliğin az olduğu ve sözleşmeye has yatırımların olmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri daha iyi çözdüğü için vardır”* cevabını vermektedir (Kalemci, 2017, s. 141). İşlem maliyeti kuramı, temel olarak işlem maliyetlerinin düşürülmesine odaklanmaktadır (Williamson, 1979b). Williamson (1991b, s. 76)’un *“Tasarruf en iyi stratejidir”* söylemi işlem maliyeti kuramının en önemli ve değişmez dayanağının maliyetlerin düşürülmesi olduğunu göstermektedir. İşlem maliyeti kuramının sosyal ilişkileri (Reinders, 2011) ve bu ilişkilerin temelini oluşturan güven kavramını (Granovetter, 1985) göz ardı ettiği belirtilmiştir. Williamson, güven ile ilgili eleştirilere yanıt olarak taraflar arasında

gerçekleşen mübadele işlemlerinde güven gibi bir olgunun olmayacağını güvenin ticari alışverişlerde abartılı ve yanıltıcı olduğunu ancak hesap dahilinde bir güven durumunun olabileceğini ve bunun da çelişki yaratacağını belirtmiştir (Williamson, 1993). İşlem maliyeti kuramı örgütlenme maliyetlerini gözardı etmesi yönüyle de eleştirilmiştir (Demsetz, 1988). Özellikle Perrow (1986) kuramın bütünleşmeden doğabilecek maliyetleri göz ardı ettiğini ifade etmiştir. İşlem maliyeti kuramı hiyerarşi yönetim yapısının piyasa yapısına nazaran içsel uyumsuzlukları çözdüğünü varsaymaktadır. Barney ve Hesterly (2006, s. 119) ise bu durumun her zaman geçerli olmayacağını belirtmişlerdir. Örgütler arası düzeyden ziyade, uzun süren maliyetli pazarlıkların çoğu zaman örgüt içerisinde gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Barney ve Hesterly (2006, s. 119) kaynak temelli yaklaşımın bu noktada açılım sağladığını ve yaklaşımın temel iddiasının bu duruma açıklık getirdiğini ifade etmişlerdir. Buna göre örgüt sürdürülebilir bir başarı amacı taşıyorsa ve belirsizlik söz konusu ise işleme özgü yatırım yapmak zorunlu hale gelmektedir. Bu durumda fırsatçılığı engellemek ve yönetim maliyetlerini düşürmek ikinci planda düşünülmesi gereken unsurlar olmaktadır. Barney ve Hesterly (2006, s. 119) kuramın davranışsal varsayımları altında varlık özgüllüğü ve belirsizlik gibi işleme özgü özelliklerin tek başına yönetim mekanizmalarını belirlemede yeterli olmayabileceğini ifade etmişlerdir. Williamson (1991a) işlem maliyeti kuramının genel bir uygulamaya sahip olsa da, neredeyse tamamen batı-kapitalist ekonomilere referansla geliştirildiğini bu nedenle de batılı olmayan ve/veya kapitalist olmayan ekonomilerde de kuramın geçerliliğinin olup olmadığının test edilmesi gerekliliğini belirtmiştir. Bu kapsamda işlem maliyeti kuramına ilişkin kavramsal, teorik ve ampirik çalışmaların gerekli olduğu vurgulanmıştır (Williamson, 1991a).

1.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak bağımlılığı kuramı Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik'in 1978 yılında yayınlanan "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" başlıklı kitabı ile ortaya çıkmıştır (Üsdiken, 2015, s. 78). Pfeffer ve Salancik (1978) kuramı üç kuramsal tema üzerine inşa etmişlerdir. Bu temalar açık sistem düşüncesi, sosyal mübadele kuramı ve güç/bağımlılık ilişkileridir (Üsdiken, 2015, ss. 80–82). Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kendi kendilerine yeterli olamayacağını bu nedenle örgütlerin kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisinde bulunacaklarını belirtmektedir (Üsdiken, 2015, s. 80). Bu nedenle

örgütlere açık sistem yaklaşımıyla örgütlere yaklaşmış ve örgütlerin ticari işlemler yürüttüğü diğer örgütlerle ilişkilerine odaklanmıştır (Barringer & Harrison, 2000, s. 370). Örgütler diğer örgütlerden temin ettikleri bu kaynakların akışını güvence altına alarak çevredeki belirsizliği azaltmayı hedeflemektedir (Scott & Davis, 2007, s. 233). Örgütler kendileri için gerekli olan bütün kaynakları/girdileri tek başlarına sağlayamamaktadır. Bu nedenle kendileri için önemi ve değeri farklı düzeyde olan kaynakların temin edebilmek için diğer örgütlerle mübadele ilişkisine girmektedirler. Kaynak bağımlılığı kuramı aynı zamanda eşit şartlar altında kurulmayan ilişkilere ve bunların örgütlere yansıtacağı sonuçlar üzerinde de durmaktadır. Dolayısıyla üçüncü tema da sosyal ortamlardaki alışverişlerden doğan bağımlılık ve güç ilişkileri üzerine olmuştur (Üsdiken, 2015, s. 81). Kaynak bağımlılığı kuramı araştırma ilgisini örgütlerin içinden ziyade dışına taşımış ve örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin önemini vurgulamıştır (Üsdiken, 2015, s. 79). Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrollerinin azalması savunmasız kalmalarına yol açmakta ve zamanla kaynaklar üzerinde söz sahibi olan diğer örgütlere bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003a, s. 46). Bununla birlikte kaynaklar diğer örgütlerden karşılandıkça bu örgütlere olan bağımlılık da artış göstermektedir. Örgütler sürdürülebilirlikleri için kritik öneme sahip olan kaynakları sağlamaya çalışmaktadır (Aldrich & Pfeffer, 1976; Thorelli, 1986). Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin esas kaygısının faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla kuramın ortaya çıkış sorusu, “örgütler faaliyetlerini nasıl sürdürülebilir kılabilir?” olmuştur. Örgütler faaliyetlerini sürdürülebilir kılabilmek için kaynaklara ihtiyaç duyacağından, örgütlerin hayatta kalabilmelerinin temel unsuru da kendisi için gerekli olan kaynakları elde edebilme ve bunu sürekli kılabilmek becerisinde saklı olmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 2). Kaynak bağımlılığı kuramı bu ilişkilerdeki bağımlılık ve gücün kaynağına odaklanmakta, örgütlerin güçlerini nasıl kullandıkları ve bağımlı olan örgütlerin bağımlılıklarını nasıl yönettikleri üzerine durmaktadır (Davis & Cobb, 2010, s. 23). Kaynak bağımlılığı kuramında yöneticiler çevresel belirsizliği ve bağımlılığı azaltma eğiliminde olmaktadır (Hillman vd., 2009, s. 1404; Pfeffer, 1976, s. 38). Bununla birlikte kritik kaynaklar üzerinde kendi güçlerini arttırarak ve diğer örgütlerin gücünü azaltmaya çalışmaktadırlar (Ulrich & Barney, 1984).

Örgütlerin davranışlarının anlaşılabilmesi için öncelikle o davranışın gerçekleştiği ortamın anlaşılması gerekmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Kaynak bağımlılığı

kuramının, örgütler arası ilişkilere dair ortaya koyduğu temel argümanları aşağıda yer almaktadır (Hillman vd., 2009, s. 1404).

- Örgütler ilişki içerisinde oldukları diğer örgütlerden bağımsız değildirler.
- Örgütlerin varlığının sürdürülebilirliği bağımlı olunan tarafın davranışlarından etkilenmektedir. Bağımlı olunan tarafın belirsiz davranışlar göstermesi örgütün başarılı olmasını engelleyebilmektedir.
- Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık kaçınılmaz olduğundan mevcut bağımlılık ilişkilerini yönetmelerini sağlayacak eylemlere girişmektedirler.

1.2.1. Güç ve bağımlılık

Kuram örgütler arası ilişkilerde güç kavramına odaklanmış ve bu güç ilişkisinin temelinde yer alan bağımlılıkların yönetilmesini sağlayacak strateji ve taktiklerin geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Davis & Cobb, 2010, s. 23; Tolbert & Zucker, 1996, s. 177). Güç, “*Karşı konulmasına rağmen birinin amaçlarını gerçekleştirebilme kabiliyeti*” olarak tanımlanmaktadır (Mizruchi & Yoo, 2002, s. 600). Emerson, gücü sosyal ilişkinin bir unsuru olarak ele almıştır. Dolayısıyla Emerson’a göre güce sahipliği yeterli olmamakta, kimin üzerinde güç sahibi olduğunun da belirtilmesi gerekmektedir (Emerson, 1962, s. 32). Zhao vd. (2008, s. 370)’ e göre iki tür güç bulunmaktadır. Bunlar aracısız ve aracılı güçtür. Aracısız güç uzman, referans ve meşru güç olmak üzere üçe, aracılı güç ise ödül ve zorlayıcı güç olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ödül ve zorlayıcı güç, kullanımları müşteri tarafından kontrol edildiğinden dolayı aracılı olarak kabul edilmektedir. Müşteri siparişi vermek gibi olumlu sonuçlar yaratarak ödüllendirebilmekte veya bir siparişi iptal etmek gibi olumsuz sonuçlara zorlamak suretiyle cezalandırabilmektedir. Buna karşılık, uzman, referans ve meşru güç aracısız olarak kabul edilmektedir. Üreticinin kendisi bir müşteriden etkilenip etkilenmeyeceğine ve ne kadar etkileneceğine karar verebilmektedir (Zhao vd., 2008). Aracı olmayan güç, bir firmanın iş birliği yapma isteğini arttırmakta ve ilişkilerdeki çatışmayı sınırlamaktadır (Hausman & Johnston, 2010). Gücün en olumlu biçimi ödül gücü iken, en olumsuz zorlayıcı güçtür. Zhao vd.,(2008), dikey ilişkilerde zorlayıcı güç kullanımının iş birliği düzeyine zarar vereceğini ve ilişkinin gücünü zayıflatacağını vurgulamaktadır. Zorlayıcı gücün kullanılması tedarikçiyi daha savunmasız hale getirdiğinden ve ilişkiyi sona erdirmekte (Knoppen & Christiaanse, 2007) ya da fırsatçı ve etik olmayan davranışlara meyilli hale getirebilmektedir (Handley & Benton, 2012). Gücün bağımlılıkla olan ilişkisi Emerson’ın

(1962) “Power-dependence relations” çalışmasına dayanmaktadır. Çevresel bir unsur olan bağımlılık, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın önemi ve kaynağı kontrol eden örgüt sayısından etkilenmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003a, s. 51). Emerson (1962) bu çalışmada aktörler arasındaki bağımlılık ilişkilerini ele almıştır ve bağımlılık ilişkisi içinde olan iki aktörden birinin (A) gücünün diğer aktörün (B) bağımlılığını etkilediğini ifade etmiştir. Emerson’un kullandığı “aktör” kavramı, birey, topluluk, grup, örgüt veya kurumları kapsamaktadır (Cook, 1977, s. 63). Emerson (1962) gücün kaynağına ilişkin olarak A’nın B üzerindeki etkisinin B’nin sahip olduğu değerli kaynakların ve A’nın bu kaynaklara ne derece ihtiyaç duyduğunun bir fonksiyonu olduğu yönünde önermede bulunmaktadır. Emerson (1962) kaynaklara ihtiyaç arttıkça kaynakları sağlayan aktörlere olan bağımlılığın artacağını, bu kaynakları alternatif aktörlerin sağlayabilmesi durumunda ise bağımlılığın azalacağını belirtmiştir. Dolayısıyla Emerson güç ve bağımlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Güç, bağımlılık üzerinden açıklanmıştır ve bağımlılık istenmeyen bir durum/kaçınılması gereken bir durum olarak ifade edilmiştir. Emerson’a benzer şekilde Jacobs (1974) A-B ilişkisi dışındaki kaynak sağlayıcılara ulaşılabilirliği alternatif kaynak sağlayanların sayısı olarak ifade etmiştir. Zhuang ve Zhou (2004) bağımlılığın seçim özgürlüğüyle değil, kısıtlamayla geldiğini bu durumun karşı tarafa güç sağladığını belirtmektedir. Böylelikle bir tarafın gücü diğer tarafın bağımlılığından türetilmektedir. Pfeffer ve Salancik (2003) bağımlılığı kaynaklara, bunların tahsisine, kullanılabilirliğine ve kontrolüne bağlamaktadır. Tedarikçi sayısının az olması müşterinin bağımlılığını ortaya çıkarmaktadır (Hallikas vd., 2005). Tedarikçiyi değiştirmenin çok kısıtlı veya imkansız olduğu durumlarda müşteri tedarikçiye bağımlı olmakta ve tedarikçi gücü elinde bulundurmaktadır. Dolayısıyla müşterinin pazarlık gücü zayıf olmaktadır. Bununla birlikte müşterinin satış cirosunun büyük bir kısmının tedarikçiden sağlanması veya tedarikçinin ilişkiye özgü yatırımlarının olması durumunda tedarikçi de bağımlı olabilmektedir (Kim & Frazier, 1997). Emerson bir tedarikçinin bulunması durumunda tedarikçinin mutlak güce sahip olabileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte birden fazla tedarikçinin varlığı durumunda tedarikçilerin pazar payları değişiklik göstereceğinden mutlak bir güçten bahsedilememektedir (Jacobs, 1974, s. 50). Taraflardan birinin pazarlık gücünün düşük olması (Gosman & Kohlbeck, 2009) ve alternatiflerin sayısının az olması güç dengesizliğini oluşturmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Zhao vd.,(2008) dikey ilişkilerde zorlayıcı güç kullanımının iş birliği düzeyine zarar vereceğini ve ilişkinin

gücünü zayıflatacağını vurgulamaktadır. Zorlayıcı gücün kullanılması aynı zamanda tedarikçiyi daha savunmasız ve ilişkiyi sona erdirmeye meyilli hale getirmektedir (Knoppen & Christiaanse, 2007) veya fırsatçı ve etik olmayan davranışlara meyilli hale getirmektedir (Handley & Benton, 2012). Jacobs (1974) Emerson'un tanımından yola çıkarak örgütlerin çevreleriyle mübadele ilişkilerindeki asimetriyi “zorunluluk” ve “ikame edilebilirlik” kavramlarıyla açıklamıştır (Dastmalchian, 1984, s. 2). İkame edilebilir olması mal ve hizmetin örgüt için gerekliliği ile ilişkilidir. Örgüt için tedarikinin zorunlu olmadığı mal ve hizmetler kolay ikame edilebilmektedir. Eğer mal veya hizmet bir örgütün işleyişi için zorunlu ise kabul edilemez maliyetlere maruz kalınacağından ikame edilemez olacaktır (Jacobs, 1974, s. 50). Casciaro ve Piskorski (2005), Pfeffer ve Salancik'in aksine taraflar arasındaki bağımlılığın iki taraflı ele alınmasının gerektiğini bu sayede bağımlılık boyutunun eş zamanlı olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedirler. İkinci olarak da güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın farklı iki yapı olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla hem bağımlılığın boyutları hem de güç dengesizliğinin boyutları bulunmaktadır. Örgütlerin stratejik eylemlerdeki başarısı bağımlılığın yapısına bağlı olmaktadır. Karşılıklı bağımlılık durumunda bağımlı örgütler stratejik eylemleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirken, bağımlılığın asimetric olduğu durumlarda bağımlı örgütler bağımlılığın koşullarını değiştirmeye gönüllü olsalar bile bunu yapabilecek yeterliliklere sahip olmadıkları için başarılı stratejik eylemlerde bulunamayacaklardır. Bununla birlikte güç dengesizliğini, “iki tarafın birbirlerine olan bağımlılıkları arasındaki fark” ve karşılıklı bağımlılığı ise “taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın toplam düzeyi” olarak tanımlamışlardır (Casciaro & Piskorski, 2005, s. 172). Tablo 1.3'te Casciaro ve Piskorski'nin güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık türlerine ilişkin modeli yer almaktadır. Casciaro ve Piskorski (2005) modelinde yer alan tüm bölümlerde farklı derecelerde güç dengesizliği söz konusudur.

Tablo 1.3. Güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılık türleri (Casciaro & Piskorski, 2005, s. 171)

		A'nın B'ye bağımlılığı		
		Düşük (1)	Orta (2)	Yüksek (3)
B'nin A'ya bağımlılığı	Yüksek (3)	Konfigürasyon 7 Güç dengesizliği: 2 Karşılıklı bağımlılık: 4	Konfigürasyon 8 Güç dengesizliği: 1 Karşılıklı bağımlılık: 5	Konfigürasyon 9 Güç dengesizliği: 0 Karşılıklı bağımlılık: 6
	Orta (2)	Konfigürasyon 4 Güç dengesizliği: 1 Karşılıklı bağımlılık: 3	Konfigürasyon 5 Güç dengesizliği: 0 Karşılıklı bağımlılık: 4	Konfigürasyon 6 Güç dengesizliği: 1 Karşılıklı bağımlılık: 5
	Düşük (1)	Konfigürasyon 1 Güç dengesizliği: 0 Karşılıklı bağımlılık: 2	Konfigürasyon 2 Güç dengesizliği: 1 Karşılıklı bağımlılık: 3	Konfigürasyon 3 Güç dengesizliği: 2 Karşılıklı bağımlılık: 4

Konfigürasyon 3'te B'nin A'ya bağımlılığı, A'nın B'ye olan bağımlılığından daha düşüktür. Taraflar arasındaki mücadelenin sonlanması sonucunda aktör A, B'ye göre daha büyük bir belirsizlikle karşı karşıya kalacaktır.

Tablo 1.4. Örgütlerarası ilişkilerde güç matrisi Cox (2001b)

Tedarikçiye kıyasla alıcının güç özellikleri	Yüksek	Alıcının baskınlığı >	Karşılıklı bağımlılık =
	Düşük	Bağımsızlık 0	Tedarikçinin baskınlığı <
		Düşük	Yüksek

Alıcıya kıyasla
tedarikçinin güç
özellikleri

Cox (2001b, 2001a) örgütlerarası ilişkilerde güç ilişkileri açısından örgüt dört farklı konumda bulunabilmektedir. Tablo 1.4 ve 1.5'te görüldüğü üzere alıcının güç özelliklerinin yüksek olması alıcının baskın olmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte Cox (2001)'a göre bağımlılığın karşılıklı olduğu durumlarda tarafların ikisi de güç özelliklerine sahip olacağından birbirlerine istemediği şeyleri yaptırılamamaktadır. Bağımsızlık durumu söz konusu olduğunda ise taraflar birbirleri üzerinde etkiye sahip olamamaktadır. Tedarikçinin baskın olması, tedarikçinin daha fazla sayıda ve derecede güç kaynaklarına sahip olduğu anlamına gelmektedir (Cox, 2001b, s. 14). Kritik kaynaklar üzerinde kontrolü bulunan örgütler güçlü konumda yer alırken, bu kaynakları talep eden örgütler de bağımlı konumunda yer almaktadır. Dolayısıyla güçlü konumda olan örgütler kendilerine bağımlı konumda olan diğer örgütlerin talepleri üzerinden baskı uygulayabilmektedir. Örgütlerin diğer örgütlerle ilişkisi kaçınılmaz olduğundan, sadece kendi amaçlarını yerine getirmeleri yeterli olmamakta, aynı zamanda bağımlılık ilişkisi içerisinde bulundukları diğer örgütlerin taleplerini karşılayıp karşılayamadıkları da önemli olmaktadır. Örgütler kendi amaç ve isteklerinin yanı sıra dış çevrelerinden gelen baskı ve kısıtlar doğrultusunda da davranışlarını şekillendirebilmektedir (Aldrich & Pfeffer, 1976, s. 83; Pfeffer & Salancik, 2003, s. 2).

Tablo 1.5. Alıcı ve tedarikçinin güç özellikleri (Cox, 2004, s. 352)

TEDARİKÇİYE KIYASLA ALICININ GÜÇ ÖZELLİKLERİ	Yüksek	ALICI BASKINLIĞI	KARŞILIKLI BAĞIMLILIK
		Alıcı sayı az/Tedarikçi sayısı çok Alıcı yüksek düzeyde pazar payına sahiptir. Tedarikçi alternatifin olmamasından dolayı alıcıya yüksek düzeyde bağımlıdır. Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir. Alıcı değiştirme maliyeti düşüktür. Tedarikçilerin ürün/hizmetleri standardizedir. Alıcı araştırma maliyeti düşüktür. Tedarikçinin bilgi asimetrisi avantajı bulunmamaktadır.	Alıcı sayısı az /Tedarikçi sayısı az Tedarikçi için alıcı nispeten yüksek düzeyde pazar payına sahiptir. Tedarikçi alternatifin olmamasından dolayı alıcıya yüksek düzeyde bağımlıdır. Tedarikçi değiştirme maliyeti yüksektir. Alıcı değiştirme maliyeti yüksektir. Tedarikçilerin ürün/hizmetleri farklıdır. Alıcı araştırma maliyeti yüksektir. Tedarikçinin avantaj yaratabileceği orta düzeyde bilgi asimetrisi bulunmaktadır.
		BAĞIMSIZLIK	TEDARİKÇİ BASKINLIĞI
	Düşük	Alıcı sayısı çok/Tedarikçi sayısı çok Tedarikçi için alıcı nispeten düşük düzeyde pazar payına sahiptir. Tedarikçi alıcıya düşük düzeyde bağımlıdır. Tedarikçi değiştirme maliyeti düşüktür. Alıcı değiştirme maliyeti düşüktür. Tedarikçilerin ürün/hizmetleri standardizedir. Alıcı araştırma maliyeti düşüktür. Tedarikçinin avantaj yaratabileceği sınırlı düzeyde bilgi asimetrisi bulunmaktadır.	Alıcı sayısı çok/Tedarikçi sayısı az Tedarikçi için alıcı düşük düzeyde pazar payına sahiptir. Tedarikçinin alıcıya bağımlılığı bulunmamaktadır. Tedarikçi değiştirme maliyeti düşüktür. Alıcı değiştirme maliyeti yüksektir. Tedarikçilerin ürün/hizmetleri farklıdır. Alıcı araştırma maliyeti yüksektir. Tedarikçinin avantaj yaratacağı yüksek bilgi asimetrisi bulunmaktadır.
		Düşük	Yüksek
ALICIYA KIYASLA TEDARİKÇİNİN GÜÇ ÖZELLİKLERİ			

1.2.2. Bağımlılığı etkileyen unsurlar

Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakların sürekliliğini sağlayabilmek için ilişki içerisinde bulundukları diğer örgütlerin taleplerini karşılamak zorundadırlar. Örgütlerin çevreden gelen talepleri karşılamadan varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı da iç süreçlerdeki başarıya odaklandığı gibi dış çevreden

gelen taleplerin de karşılanmasına odaklanmaktadır (Üsdiken, 2015). Bununla birlikte çevredeki aktörlerin talepleri birbiriyle çatışan çelişkili talepler olabilmektedir. Örgütler üzerinde gelişen sosyal kontrolün etkilerinin anlaşılabilmesi için örgütlerin bu taleplere nasıl verdikleri yanıtlar önemli olmaktadır. Bu yanıtlar bazı durumlarda taleplere uyma, bazı durumlarda taleplerden kaçınma ya da bazı durumlarda talebin olduğu koşulları yönlendirme şeklinde olabilmektedir. Örgüt kendisi için kritik olan kaynağı kontrol eden aktörler tarafından etkilenebilmektedir. Bununla birlikte etkileşimin yönü ve düzeyi belirli koşullara göre değişiklik göstermektedir (Pfeffer & Salancik, 2003).

- Örgütün sürdürülebilirlik arayışının olması,
- Örgütün çevresel taleplere dair farkındalığının olması,
- Örgütün tedarik edeceği kaynağa ve desteğe ihtiyaç duyması
- Temin edilecek kaynak ve desteğin örgütün faaliyetleri açısından kritik veya önemli olması
- Kaynağı tedarik edebilecek alternatiflerin olmaması,
- Bir aktörün talebinin karşılanması durumunda diğer bağımlılık ilişkisi içerisinde bulunan aktörlerin aleyhine sonuçlar doğurmaması gerekmektedir.

Örgütler de bir başka örgüt üzerinde etkiye sahip olabilmek ya da kendisine yöneltilen çevresel baskıları azaltabilmek için bu koşulları yönetmek ve değiştirmek çabası içine girecektir (Sayılar, 2013, s. 58). Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; kaynağın önemi, özerklik düzeyi ve kontrolün yoğunluğudur (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 58). Örgütler arasındaki mübadele ilişkilerinin ortaya çıkmasında kaynak kıtlığı ve iş bölümünün etkisi bulunmaktadır. Kaynak kıtlığı örgütlerin faaliyetlerini sınırlandırarak örgütler arasında işbölümünün yapılmasına yol açmıştır. Dolayısıyla örgütler diğer kritik kaynakları elde edebilmek için örgütlerle mübadele ilişkisine girmektedirler. Bu mübadele ilişkisi de örgütler arasında bağımlılığa neden olmaktadır (Cook, 1977, s. 64). Blau (1964) ise örgütlerin bağımlılığını etkileyen için dört unsur olduğunu belirtmiştir. Bunlar; stratejik kaynaklar üzerindeki sağlanan kontrol, kritik kaynaklar için alternatiflerin varlığı, kritik kaynakların elde edilebilmesi için yasa vb. gibi zorlayıcı gücün kullanımı ve sunulan kaynaklara ihtiyaç duyulmamasıdır (Blau, 1964, ss. 118–125).

1.2.2.1. Kaynağın önemi

Kurama göre kaynağın önemini, örgütün faaliyetleri içerisindeki oranı ve faaliyetlerin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğu belirlemektedir. Söz konusu kaynağın tedarik edilememesi durumunda örgüt faaliyetlerine devam edemiyorsa kaynak kritik olarak tanımlanmaktadır (Caniëls & Roeleveld, 2009, s. 405; Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Bir kaynağın önemini kaynağın faaliyetler içindeki payı, diğer bir deyişle hangi hacimde kullanıldığı belirlemektedir. İkinci özellik ise kaynağın faaliyetlerin devamlılığı açısından kritiklik düzeyidir. Bir kaynağın örgütün faaliyetlerinin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğunun ölçülmesi oldukça zor olmaktadır. Kritiklik düzeyinin ölçütü, ilgili girdinin tedarik edilemediği ya da üretiminin gerçekleştirilemediği durumda örgütün varlığını sürdürebilme yeteneği ile ilişkili olmaktadır. Girdinin, toplam üretim girdileri içindeki payı çok düşük olsa bile yokluğu durumunda örgüt faaliyetlerini devam ettiremiyorsa kaynağın kritiklik düzeyi yüksek olmaktadır. Bununla birlikte kaynakların kritiklik düzeyi de zaman içerisinde çevresel koşullarla birlikte değişim gösterebilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003).

1.2.2.2. Örgütün kaynak tahsisi ve kullanımındaki takdiri

Örgütler arasında bağımlılığı etkileyen ikinci unsur kaynağın tahsis ve kullanımı belirleme kapasitesidir. Kaynağın kullanımını belirleme kapasitesi oldukça büyük bir güç kaynağı olmaktadır. Özellikle de kaynağın kıt olduğu durumlarda daha da önem kazanmaktadır. Kaynağa sahip olabilmek, ulaşabilmek, kullanımını kontrol edebilmek ve kaynakla ilgili düzenlemelerin oluşturulma sürecinde söz sahibi olabilmek kaynak tahsisi konusunda farklı düzeyleri göstermektedir (Pfeffer & Salancik, 2003, ss. 48–49).

1.2.2.3. Kaynak kontrol yoğunluğu

Kaynak kontrol yoğunluğu, mübadeleye konu olan kaynakların daha az sayıda ya da tek bir örgüt tarafından sağlanıyor olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durum da örgüte bağımlılık yaratmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003, ss. 48–49).

1.2.3. Bağımlılıkların yönetimi

Pfeffer ve Salancik (2003)'e göre bağımlılık, örgüt için önemli olan girdi veya çıktının görece az sayıda örgüt tarafından kontrol edildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır

(Pfeffer & Salancik, 2003, s. 51). Örgütler de kendileri için önemli olan girdi veya çıktılarını sağlayan örgütler ile bağımlılık ilişkilerini yöneterek varlıklarını devam ettirebilmektedir (Sayılar, 2013). Temelde örgütler çevresel talepler karşısında uyma ya da itaat etme şeklinde iki türde tepki verebilmektedir. Uyma davranışı ile örgüt özerkliğini kaybederek ve sınırlandırarak devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin özerkliklerini korumaya çalışmaları beklendiğinden dışsal taleplere uyma davranışı istenmeyen bir davranış/tepkiyi yansıtmaktadır. Özellikle de çevresel taleplerin birbirleriyle çatıştığı durumlarda örgütlerin uyum göstermesi oldukça karmaşık bir hale gelmektedir. Çevresel taleplerin çatıştığı durumlarda örgütler ilgili aktörlerin beklentilerini sırasıyla da karşılayabilmektedir. Ya da diğer bir seçenek olarak görünürde taleplere uyum sağlamış gibi gözükülebilmektedir. Çevresel aktörlerin taleplerini yönlendirebilme ya da bu taleplerden kaçınabilme düzeyi örgütün koşullarına göre değişebilmektedir. Örneğin bir girdinin örgüt için önemi yüksek olduğunda bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Örgüt bu bağımlılık ilişkisinden kaçınabilmek için alternatif tedarikçiler bularak veya üretimin aksamamasını sağlayacak düzeyde stok bulundurarak ilişkideki bağımlılıktan kaçınmaya çalışabilmektedir. Bu durum girdi değil de çıktı sürecinde gerçekleşirse de çıktının satışı konusunda belirsizliği azaltabilmek için uzun dönemli iş sözleşmelerine yönelebilmektedir. Dolayısıyla stok bulundurma veya uzun dönemli iş anlaşmaları tampon mekanizma olarak iş görmektedir ve kısa süreli belirsizliği gidermede yardımcı olabilmektedir (Sayılar, 2013). Tek kaynağa bağımlılığı azaltmanın diğer bir yolu örgütün ikame girdiler kullanabilmesidir. Çıktı sürecinde ise ürünleri farklılaştırmak bağımlılığı azaltmada işe yarayabilmektedir. Bahsedilen bu tampon mekanizmalar her koşulda işletmenin özerkliğini sağlamada yeterli olmayabilmektedir. Örgütlerin bağımlılık ilişkilerini yönetebilmeleri için iki öneri bulunmaktadır. İlk öneri koruyucu taktikler olarak ifade edilmekte ve örgütlerin iş süreçleri üzerine odaklanarak bu işleri aksatan çevresel etkilerden örgütü korumaya çalışmaktadır. İkinci öneri ise köprü taktikler olarak ifade edilmekte ve örgütlerin sınırlarındaki değişikliğe odaklanmaktadır. Örgütler sınırlarını gözden geçirerek mübadele ilişkisinde bulundukları paydaşlar, rakipler ve düzenleyiciler arasında bağlantı kurmaktadır. Emerson ise bağımlı örgütlerin motivasyonel yatırımını azaltarak ve/veya alternatif kaynaklar geliştirerek bağımlılıklarını yönetebileceklerini belirtmektedir (Emerson, 1962, ss. 34–35). Pfeffer ve Salancik'e göre örgütlerin çevresel baskılara uyum göstermesi özerkliğini kaybetmesi veya sınırlandırması anlamına gelmektedir. Örgüt bir

kez uyum gösterdiğinde bu çevresel baskıların devamı da gelecektir. Örgütün karar süreci ve davranışları örgütün işlem yaptığı çevre tarafından sınırlandırıldığı takdirde örgüt özerkliğini kaybedecektir (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 95). Kuram bağımlı örgütlerin çevreyi değiştirme yeteneğine de sahip olduğunu belirtmektedir (Aldrich & Pfeffer, 1976, s. 83). Cox (2001b) örgütlerin kendisini daha iyi bir konuma taşımak için önerdiği yöntem aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1.6. Bağımlılık durumunu değiştirmek için öneriler (Cox,2001b)

Tedarikçi baskınlığından alıcı baskınlığına	Alıcının pazar payını artırmak Pazardaki tedarikçi sayısını artırmak Seçilmiş tedarikçilerin alıcıya bağımlılığını artırmak Standardize ürünler oluşturmak Maliyet ve kalite açısından şeffaf ve açık olmak
Tedarikçi bağımlılığından karşılıklı bağımlılığa	Alıcının pazar payını artırmak Pazardaki tedarikçi sayısını artırmak Teknoloji ve inovasyon paylaşımı yapılan tedarikçilerle daha yakın çalışmak Yüksek kaliteli ürün sunan tedarikçilere odaklanmak Ürün ve hizmet farklılaştırmasında ortak sahiplik yaratmak
Tedarikçi baskınlığından bağımsızlığa	Tedarikçi sayısını artırmak İkame ürünleri desteklemek Standardize ürünler oluşturmak Alıcı araştırma maliyetlerini azaltmaya yönelik yenilik yapmak Sektöre yeni girişler için engelleri azaltmak
Karşılıklı bağımlılıktan alıcı baskınlığına	Alıcının pazar payını artırmak Tedarikçi sayısını artırmak Tercih edilen tedarikçinin alıcıya olan bağımlılığını artırmak Tedarikte ürünlerin standardizasyonunu artırmak Entelektüel sermaye haklarında tedarikçinin kontrolünü azaltmak
Bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa	Alıcının pazar payının artması Daha yakın ilişkiler kurmak için tercih edilen tedarikçilerin belirlenmesi Tedarikçinin alıcıya olan bağımlılığının artması Rakiplerine göre ayırıcı yetkinlikleri olan tedarikçilere odaklanma Ürün/hizmet farklılaştırmasında ortak sahiplik yaratma
Bağımsızlıktan alıcı baskınlığına	Alıcının pazardaki payının artması Alıcıya diğerlerinden daha fazla bağımlı olan tedarikçilerin seçilmesi Alıcı araştırma giderlerinin düşürülmesi Ürünlerin standardizasyonu açısından en yüksek seviyeye ulaşmak Alıcının albenisinin artırılması

Pfeffer ve Salancik örgütlerin dört farklı yolla örgütlerin bağımlılıklarını yönetebileceklerini belirtmektedir. Bunlar;

1. Örgütlerin bağımlılıklarının yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler: İşletmelerin büyümesi, birleşme, yatay ve dikey bütünleşmeler

2. Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler: Normatif koordinasyon, iş birliği yapıları, ortak yönetim kurulu üyelikleri ve bağımlılığın örgütlü yönetimi
3. Politik eylemlere girişme: Karşılıklı bağımlılığın yasalar ve sosyal yaptırımlar yoluyla yönetimi
4. Üst düzey yönetici değişiklikleri

1.2.3.1. *Örgütlerin bağımlılıklarının yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler*

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından örgütün büyümesi bağımlılık ilişkilerin yönetilmesi sürecinde bilinçli bir tercih olabilmektedir. Örgütler birleşme ve satın alma yoluyla bağımlılık ilişkilerini yönetebilmektedirler. Örgüt birleşme ve satın alma yoluyla ilişkideki konumunu güçlendirerek avantajlı hale gelebilmektedir (Casciaro & Piskorski, 2005). Pfeffer (1976) örgütlerin sadece bağımlılıkları azaltma amacıyla değil aynı zamanda rekabeti azaltma veya çeşitlendirme sağlayabilme için de bu stratejinin izlenebileceğini belirtmektedir (Pfeffer, 1976, s. 44). Örgütlerin satın alma kararları işlem maliyeti kuramı açısından da incelenmektedir. İşlem maliyeti kuramı da örgütlerin bu işlemleri hangi örgütler arasında ve neden bu örgütlerle gerçekleştirildiğine odaklanmaktadır. Fakat kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti kuramından bir konuda farklılaşmaktadır. İşlem maliyeti kuramı seçeneklerin değerlendirilmesinde kar ve verimliliğe odaklanırken, kaynak bağımlılığı kuramı bağımlılık ilişkilerini yeniden yapılandırabilmek için bu karara odaklanmaktadır (Sayılar, 2013). Kuram, birleşme ve satın alma sürecini üç farklı strateji ile ele almaktadır (Pfeffer & Nowak, 1976). Bunlardan ilki yatay bütünleşme stratejisidir. Bu strateji ile satın alma veya birleşme sonucunda rekabet azalmaktadır. Aynı sektörde gerçekleştirilen birleşmelerin bir bölümünün, rekabet koşulları açısından belirsizliğin azaltılmasını amaçladığı belirtilmektedir. Böylelikle örgütler, diğer rakipler ve/veya tedarikçiler karşısında güç pozisyonlarını değiştirebilmektedirler. Diğer strateji ise dikey bütünleşme stratejisidir. Örgütler dikey bütünleşme stratejisi ile tedarikçi ya da müşteri konumunda olan örgüt ile satın alma süreci başlatmaktadır. Örgütler tedarikçisi konumundaki bir örgütü satın aldığı anda geriye doğru dikey bütünleşme stratejisi, müşterisi konumundaki bir örgütü satın aldığı anda ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisi gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu strateji ile de kaynağı doğrudan kontrol etme şansına sahip olmaktadır. Üçüncü strateji ise çeşitlendirme stratejisidir. Örgütler faaliyetlerini çeşitlendirerek mevcut faaliyet

alanına olan bağımlılığı azaltmaya çalışabilmektedir (Barkema & Schijven, 2008; Pfeffer & Salancik, 2003). Çeşitlendirme stratejisi ile örgütler farklı koşullara sahip başka ilişki ağlarının içine gireceğinden belirli bağımlılık ilişkilerinin getireceği potansiyel tehlikelerden kendilerini koruyabilmektedirler (Hoskisson & Hitt, 1990).

1.2.3.2. Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler

Örgütler bağımlılıklar üzerinde doğrudan kontrol sağlayan stratejileri uygulayamadıkları durumlarda örgütler arası kolektif yapılar oluşturarak ilişkileri yönetmeye çalışmaktadırlar (Pfeffer, 1976, s. 44). Bunlar birleşmeler gibi kaynakların elde edilmesi, belirsizliğin ve bağımlılığın azaltılması yönündeki girişimlerdir (Hillman vd., 2009, s. 1406). Bu stratejilerin örgütlere sağladığı belirli avantajlar bulunmaktadır. Öncelikle örgüte bilgi girişi sağlayarak diğer örgütlerin kararlarından haberdar olmasına ve örgütü etkileyecek koşulları öngörebilmesine imkân sağlamaktadır (Inkpen & Tsang, 2007, s. 479; Pfeffer, 1976, s. 44). Bununla birlikte söz konusu bağlantılar, diğer örgütler ile arada olan bağımlılığın düzeyi hakkında da bilgi üretebilmektedir. Aynı ticaret örgütü içerisinde yer almak veya ortak yönetim kurulu üyelikleri oluşturmak gibi çevresel bağlantılar ile örgütler bağımlılık sorunlarının çözüm sürecinde destek görebilmektedir. Diğer bir deyişle çevresel bağlantılar örgütün tanınma, prestij ve meşruiyet getirebilmektedir. Özellikle temsil düzeyindeki aktörlerin bağlantıları örgüte atfedilen değeri ve örgüte yönelik güveni olumlu yönde etkileyebilmektedir (Sayılar, 2013).

1.2.3.3. Politik eylemlere girişme

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin politik mekanizmalar aracılığıyla kendi çıkar ve faydalarına uygun bir çevre yaratma girişimlerinde bulunacağını belirtmektedir (Hillman vd., 2009, s. 1411). Politik eylemlerde bulunmak örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Hillman vd., 2009, s. 850).

1.2.3.4. Üst düzey yönetici değişiklikleri

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütün davranışlarının anlaşılabilmesi için örgütün kim tarafından kontrol edildiğini, karar alma ve uygulama süreçlerinde gücün örgüt içerisindeki dağılımının anlaşılması gerekliliği üzerinde durmaktadır (Kesner & Sebor, 1994; Pfeffer & Salancik, 2003). Örgüt içindeki üst düzey yönetici değişikliklerinin çevresel bağımlılıklardan etkileneceğini belirtmektedir (Hillman vd., 2009, s. 1414).

1.2.4. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin eleştiriler

Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kendi kendilerine yeterli olamayacağını bu nedenle örgütlerin kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisinde bulunacaklarını belirtmektedir (Üsdiken, 2015, s. 80). Örgütler kendileri için gerekli olan kaynakları bireysel olarak sağlayamayacaklarından dolayı önemli ve değerli olan kaynakları temin edebilmek amacıyla çevrelerindeki diğer örgütlerle ilişkisi içerine girmektedirler (Önder & Üsdiken, 2016, s. 81). Kuram bu mübadele ilişkisinde bağımlı olunan taraflara bağımlılık ilişkilerini yönetebilmesi için önerilerde bulunmaktadır. Bununla birlikte Casciaro & Piskorski (2005) üç farklı konuda kurama eleştiri getirmiştir. Bunlardan ilki bağımlılığın tek taraflı bir olgu olarak alınmasıdır. İkincisi kaynak bağımlılığı kuramının güç dengesizliği ve karşılıklı bağımlılığın farklı olgular olarak ele alınması gerekliliğidir. Diğer eleştirisi ise bağımlılığı azaltmak için gerçekleştirilen eylemlerin başarılı olması ihtimali için bağımlılığın farklı boyutlarının göz önünde bulundurulması gerektiği üzerinedir. Casciaro ve Piskorski (2005) örgütlerin bağımlılıklarını yönetebilmeleri için “örgütlerin bağımlılığı azaltma konusundaki motivasyonu” ve “örgütün bağımlılığı azaltma motivasyonuna ilişkin kabiliyeti” nin dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Brass (2017) ise bağımlılık ve güç arasındaki ilişkinin izole bir şekilde ele alınmasını eleştirmiştir. Örgütlerde çoklu güç ilişkilerinin etkilerinin araştırılması gerektiğini savunmuştur (Brass, 2017). Kaynak bağımlılığı kuramının ikili bir yaklaşıma sahip olması yapılan çalışmaların genellikle bir örgütün diğer örgüt üzerindeki bağımlılığına odaklanmasını değiştirememiştir. Literatürdeki çalışmalarda tarafların birbirlerine olan karşılıklı bağımlılıkları göz ardı edildiği düşünülmektedir. Bunların yanı sıra kuramın en güçlü yanı, örgütü, koşul bağımlılığı ve örgütsel ekoloji kuramlarının edilgenliğinden kurtararak örgüt yöneticilerine etkin rol biçmesidir (Sayılar, 2013).

1.3. Örgütler arası Güven

Örgütler arası güven; “bir örgütün başka bir örgüte karşı savunmasız olma istekliliği” olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995). Bu görüşe göre örgütlerin birbirlerine güvenmesi söz konusu olmadığından, örgüt üyeleri etkileşim ve kurumsallaşma yoluyla taraflara karşı bir güven yönelimi oluşturmaktadır (Zhong vd., 2017, s. 1052). Güven kişiler arasında ortaya çıkmakta, fakat örgütler arası güven kolektif

bir kurumsal güven yönelimine veya güven davranışı anlamına gelmektedir (De Jong & Elfring, 2010). Dolayısıyla güven bir bütün olarak görülmekte ve kişiler arası güvenden bu anlamda farklılaşmaktadır (Andaleeb & Anwar, 1996; Zhong vd., 2017). Örgütler arası güven tarafların önceki taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetle çaba gösterdiğinin bilindiği, piyasa koşulları değişse bile adil olarak algılanan şekilde davrandığı ve fırsatı olsa bile tarafların birbirinden aşırı derecede yararlanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Dyer & Chu, 2011; Gulati, 1995; Gulati & Sytch, 2008; Vanneste & Yoo, 2020). Read vd. (2014) ise taraflar arasında bilgi paylaşımının olduğu, ortak beceri geliştirildiği, kişiler arası ilişkilerin ve empatinin olduğu ilişkilerde güvenin oluşacağını belirtmektedir. Örgütler arası güven risk ve belirsizlik ile ilişkili durumlarda önemli hale gelmektedir (Gulati & Sytch, 2008, s. 166). Bu durumlarda karşı tarafın eylemlerini izleme veya kontrol etme yeteneği olmaksızın savunmasız olma istekliliği önem kazanmaktadır (Mayer & Argyres, 2004; Rempel vd., 1985; Schmidt & Schreiber, 2019). Dolayısıyla örgütler arası güven, “örgütün, karşı tarafın kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak eylemlerde bulunacağına ve olumsuz sonuçlarla beklenmedik eylemlerde bulunmayacağına ilişkin inanç” (Anderson & Narus, 1990; Reusen & Stouthuysen, 2020; Schmidt & Schreiber, 2019), diğer örgütün fırsatçı davranmayacağına dair beklentiye temsil etmektedir (Gulati, 1995). Daha öncesinde taraflar arasındaki etkileşim aşinalık yaratmakta ve örgütlerin birbirlerinin güvenilir olduğuyla ilişkin inancına katkı sağlamaktadır (Sako & Helper, 1998). Bununla birlikte örgütlerarası ilişkilerde her iki taraf tekrar tekrar güvenilirlik sergilediği takdirde güvenin oluşacağı belirtilmektedir (Read vd., 2014, s. 97). Alan yazında yer alan örgütler arası güvene ilişkin çalışmalarda güvenin boyutları olarak “*inanırlık, güvenilirlik, iyi niyetlilik, cömertlik, itimat, güvenilirlik, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, sevebilirlik, açıklık, öngörülebilirlik, beraberlik, adalet, karşılıklılık, samimiyet ve içtenlik*” (Blomqvist, 1997; Dyer & Chu, 2011; Schmidt & Schreiber, 2019; Seppänen vd., 2007) kullanılmaktadır. Bu kapsamda bulanık, örtüşen, hatta tartışmalı kelime dağarcığının kullanımının güvenin ölçülmesini zorlaştırdığı düşünülmektedir (Gulati, 1998; Seppänen vd., 2007). Örgütler arası ilişkilerde ilişkinin uzunluğu (Dyer & Chu, 2011; Gulati & Sytch, 2008), alışveriş sıklığı (Dyer & Chu, 2011) tarafların birbirine karşı sağladığı yardımlar (Dyer & Chu, 2011) güvenin belirleyicileri arasında yer almaktadır. İş ilişkilerinde güvene dayalı eğilimler tekrar müzakereye oturabilmek, hataları göz ardı edebilmek, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlamak, sözleşmeye sıkı bir şekilde bağlı kalmak, standartlara uyulmasını

sağlamak, kriz durumlarında yardıma hazırlıklı olmak, gizliliği sağlamak, yüksek kaliteli ürün üretmek, zamanında ödeme yapmak ve zamanında ürün teslim etmek olarak belirlenmiştir (Burchell & Wilkinson, 1997). Örgütler arası güvenin geliştirilmesini sağlayan eylemler arasında ortak yönetim kurulu üyeliği, aynı meslek odasına üye olmak, aynı ticaret odasına üye olmak, firma büyüklüklerinin benzer olması, bölgesel ve ulusal kültürlerin benzer olması, ürünlerin ortak geliştirilmesi, pazarlama anlaşmaları, kurum kültürlerinin benzer olması, uzun süreli kişisel ilişkilerin olması, uzun vadeli ticari ilişkinin olması ve adil ticaret için yerleşik itibarın olması bulunmaktadır (Burchell & Wilkinson, 1997). Sako (1992) örgütler arası güveni üç kategoride ele almıştır. Bunlar sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güvenidir. Bunlardan sözleşmeye ve performansa dayalı güven taraflar arasındaki işlemin gerekli özellikler ve kalite gereksinimlerine göre yerine getirebileceğine dair güvence sağlamaktadır. İyi niyete dayalı güven ise karşı tarafın inisiyatif alabileceği durumlarda haksız avantaj elde etmekten kaçınacağına ilişkin güvence sağlamaktadır (Sako, 1992). Bu güven türleri arasında ise bir güven hiyerarşisi bulunmaktadır (Sako & Helper, 1998, s. 390). Sözleşmeye dayalı ve performansa dayalı güvenin rolleri taraflar arasındaki teknik ve sözleşmeye dayalı ilişkiler dâhilinde belirlenirken, iyi niyet güveninin rolü mevcut ilişkilerin ötesine geçerek yeni fikirlerin ve teknolojinin transferini içermektedir (Sako, 1992). Bununla birlikte alan yazında farklı güven türleri de bulunmaktadır. Barney ve Hansen'e göre örgütler arası güven; zayıf güven, yarı güçlü güven ve güçlü güven olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Barney & Hansen, 1994). Zayıf güven tarafların güvenilir davranış standartlarıyla değiş tokuş yapma taahhütlerine de bağlı değildir. Bu tür güven fırsatçılık davranışı için sınırlı fırsat olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Barney & Hansen, 1994, s. 177). Yarı güçlü güven ise yönetim mekanizmaları ile fırsatçılığın azaltıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Güçlü güven türünde ise yönetim mekanizmalarından bağımsız olarak taraflar arasında ortaya çıkan değerler, inançlar ve kültürle ilişkilidir. Bu türde güven davranışının ödüllendiren bir kültüre ve ilişkili kontrol sistemlerine sahip olabilmektedir (Barney & Hansen, 1994, s. 181). Sako'nun tanımlamasına benzer olarak sözleşmeye dayalı güven en zayıf güven türü iken, iyi niyete dayalı güven en güçlü güven türü olmaktadır. Taraflar arasında iyi niyete dayalı güven inşa etmek ilişkiye özgü bir beceri olduğundan (Asanuma, 1989) ve iyi niyete dayalı güvenin taklit edilmesinin diğer türlere göre zor olması nedeniyle örgütlere rekabet avantajı da sağlamaktadır. Benzer şekilde iyi niyete dayalı güven daha az güvenceye

ihtiyaç duyduğundan daha az maliyetli olmaktadır (Sako, 1998). Örgütler ortak firmanın yetkinliği ve/veya iyi niyeti hakkındaki bilgilerden dolayı güven geliştirebilirler (Das & Teng, 2001; Sheppard & Sherman, 1998). Gulati ve Sytch (2008) ise örgütler arası güvenin hesaplanabilir ve hesaplanamaz olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmektedir. Güvenin hesaplanabilir olması diğer aktörün güvenilirliğine ve öngörülebilirliğine olan güveni yansıtmaktadır. Burada güvenilir olmanın ödülleri, bencil davranıştan elde edilen kazanımlara kıyasla daha çekici olması nedeniyle hesaplanabilmektedir. Hesaplamayan taraf ise diğer aktörün temel motivasyonlarını öğrenmeyi, aktörle özdeşleşmeyi ve çıkarlarını içselleştirmeyi kapsadığından hesaplanması muhtemel olmamaktadır (Gulati & Sytch, 2008). Ratnasingam (2005, s. 529) ise örgütler arası güvenin teknolojik, ekonomik, davranışsal ve örgütsel yönü olduğunu belirtmiştir. Güvenin teknolojik yönü, örgütün temel teknolojik altyapısının ve kontrol mekanizmalarının işlemleri kolaylaştırma kabiliyetine vurgu yapmaktadır (Ratnasingam, 2005). Ekonomik yönü ise maliyetlerdeki doğrudan tasarruflara vurgu yapmaktadır. Davranışsal yönü ise örgütlerin kendilerinden beklentilere göre gerçekleştireceği potansiyel işlemleri ifade etmektedir. Örgütsel yönü ise işlemlerin sorunsuz işleyişini sağlayan politika, prosedürler ve yüksek kalite standartlarını kapsamaktadır (Ratnasingam, 2005). Bu çalışmada örgütler arası güven türleri olarak sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güven ele alınmıştır.

Örgütler arası güvenin birçok avantajı olmasının yanı sıra kırılgan olması ve anında veya isteyerek kurulmaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bununla birlikte taraflar arasında güvenin ortaya çıkması da hızlandırılabilir, fakat bunun da bir maliyeti vardır. Örneğin, iş ortağını ziyaret etmek ve mesai saatleri dışında sosyalleşmek güveni geliştirebilir, ancak bu faaliyetler kaynak özellikle de yönetimin zamanını gerektirmektedir (Jakobsen, 2020; Kautonen, 2006). Diğer yönetim mekanizmalarından farklı olarak, fırsatçılık tespit edildiğinde güven anında yok olabilir (Bachmann, 2001). Böyle bir durumda güveni yeniden inşa etmek zordur, hatta bazen imkânsızdır. Fırsatçılığın faydası, ilgili yaptırımların neden olduğu zarardan daha büyük olduğunda, kişisel çıkar odaklı bir aktör fırsatçı davranacaktır. Kautonen (2006), bu konuda Williamson (1985) ile uyuşmaktadır. Williamson'ın (1985) derinlerde tüm aktörlerin fırsatçı olduğunu ancak gerçekten fırsatçı davranıp davranmadıklarının fırsatçılığın getireceği potansiyel fayda ve yaptırımların neden olduğu maliyet arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu öne sürmektedir. Güvenin ihlal edildiği durumlarda da belirli yaptırımlar

ortaya çıkmaktadır. Kautonen (2006)'e göre bu yaptırımlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel yaptırımlar ilişkinin sonlanması sonucunda kar kaybı ve arkadaşlığın bitmesi olurken, dışsal yaptırımlar kurumsal ortamdaki fırsatçı tarafa kötü bir itibar kazandırmakla ilişkilidir. İlgili iş ağlarında kötü bir itibar, kaybedilen iş fırsatlarının maddi yaptırımları, sosyal ağlarda kötü bir itibar kaynaklı dışlanmayı ve sözleşmeye dâhil edilmese bile geçerli olan kanunların ihlali nedeniyle mahkemeler tarafından verilen para cezalarını içermektedir. Burada itibarın etkinliği ise güvenen tarafın geniş ağ yapısındaki konumuna ve fırsatçılık durumundan şeffaf bir şekilde kimin haberdar olacağına bağlıdır (Kautonen, 2006). Örgütler arası güven çalışmalarının bazıları güvenin faydalarına odaklanarak, daha yüksek güven düzeylerinin müzakere maliyetlerini düşürme, daha düşük çatışma düzeyleri, yüksek bilgi paylaşımı sağladığı ve iş birliğine dayalı avantaj için tamamlayıcı yetkinliklerin bütünleştirilmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir (Bradach & Eccles, 1989; Dyer & Chu, 2003; Gulati & Sytch, 2007; Zaheer vd., 1998). Örgütler arası güven risk ve karşılıklı bağımlılık içermektedir (Rousseau vd., 1998). Risk algılanan kayıp ihtimalidir. Dolayısıyla örgütler arası güven, güvenen tarafın risk alma istekliliğini kapsamaktadır (Mayer vd., 1995). Karşılıklı bağımlılığın derecesi ise risk türlerini ve dolaylı olarak güvenen firmanın riski ne ölçüde almaya istekli olduğunu belirlemektedir (Sheppard & Sherman, 1998).

Diğer çalışmalar ise yönetim mekanizması olarak örgütler arası güvenin rolüne odaklanmaktadır. Yönetişim, taraflar arasındaki ilişkinin başlatılması, sona erdirilmesi veya devam eden ilişkinin sürdürülmesini kapsamaktadır (Heide, 1994a). Bu çalışmaların odağında güvenin, potansiyel ahlaki tehlikeler karşısında hiyerarşik kontrollere olan ihtiyacı ortadan kaldırarak etkili bir sosyal kontrol mekanizması olarak hizmet etmesi yer almaktadır (Bradach & Eccles, 1989; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1995). İşlem maliyeti kuramında güven, algılanan risk hesaplanmaya çalışılır. Dolayısıyla örgütler ilişkisiye özgü yatırımlar gibi güvene dayalı eylemlerin faydalarını ve maliyetlerini hesaplama eğiliminde olurlar (Williamson, 1993). Kuram örgütler arası güven inşa etmenin maliyetlerini ve faydalarını vurgulamakta ve bir firmanın hesaplanan faydalar hesaplanan maliyetlerden daha ağır basmadığı sürece ortağına güvenmeyeceğini öne sürmektedir (Williamson, 1993). Kaynak bağımlılığı kuramı ise güveni kaynakları güvence altına alabilmek için stratejik bir araç olarak görmektedir (Gulati & Sytch, 2007). Güvenin, karşılıklı ve ilişkisel olması kısa vadeli amaçların ötesine geçen ilişkisel normlara ve beklentilere yol açmaktadır (Heide & Miner, 1992). Bu bölümde örgüt kuramlarından

işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı açısından örgütler arası güven kavramı ele alınmıştır.

1.3.1. İşlem maliyeti kuramı açısından örgütler arası güven

İşlem maliyeti kuramında piyasa, hiyerarşi ve melez olmak üzere üç alternatif yönetim mekanizması bulunmaktadır (Williamson, 1985). Piyasa yönetim yapısında işlemin piyasadan temin edilmesi söz konusuysa, hiyerarşi yönetim yapısında işlem örgüt içerisinde gerçekleştirilmektedir (Williamson, 1985). İki uçta yer alan yönetim mekanizmalarının ara formu ise melez yönetim yapısıdır. Bu formda uzun dönemli ilişkiler ve ortak girişimler gibi ilişkiler yer almaktadır (Kautonen, 2006, s. 92). Temel meselesi işlemlerin “örgüt içinde mi? yoksa “piyasada mı?” daha verimli gerçekleşeceği üzerine olan işlem maliyeti kuramı (Williamson, 1985), işlem maliyetlerini en aza indiren yönetim mekanizmalarının belirlenmesini odağına almıştır. Williamson (1991a, s. 76)’un “*Tasarruf en iyi stratejidir*” söylemi işlem maliyeti kuramının en önemli ve değişmez dayanağının maliyetlerin düşürülmesi olduğunu göstermektedir. İşlem maliyeti kuramına göre örgütler sözleşmeler aracılığıyla kendilerini sınırlı rasyonellik altında belirsizlik ve işleme özgü yatırımların olduğu durumlarda fırsatçı davranış riskine karşı korumaktadır (Williamson, 1985). Bir mübadele ilişkisinde sözleşme süreleri kısa olabildiği gibi uzun veya belirsiz süreli de olabilmektedir (López-Bayón & González-Díaz, 2010). Kurama göre sözleşme süresi mübadeleye konu olan işlemin varlık özgüllüğüne ve belirsizliğe göre değişiklik göstermektedir (Crocker & Masten, 1988). İşlem maliyeti kuramına göre belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda her durumu öngörebilecek detaylı sözleşmelerin hazırlanması maliyeti arttırmaktadır (Rindfleisch & Heide, 1997). Hendrikse (2015) çevresel belirsizliğin yüksek olmasının uzun süreli sözleşmelerin kurulmasını engellediğini belirtmektedir (Hendrikse vd., 2015). Resmi sözleşme genellikle yazılı olarak ortaya konan, iş ortakları arasında görev ve yükümlülüklerine ilişkin açık bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (Kautonen, 2006). Sözleşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmesi gereken sözler, yükümlülükler ve sorumluluklar ayrıntılı olarak tanımlanmakta, performansların izleme süreçleri detaylandırılmaktadır (Poppo & Zenger, 2002). Sözleşme şartları, bir sözleşmenin ilişkinin kurulma, yönetilme ve sonlandırılma durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir (Luo, 2002). Dolayısıyla resmi sözleşmeyi hazırlamak ve izlemek oldukça maliyetli olmaktadır (Kautonen, 2006). Resmi sözleşmelere aşırı derecede

güvenmek de güven eksikliği olarak yorumlanabilmektedir (Lyons & Mehta, 1997, s. 250; Macaulay, 1963, s. 65). Sözleşmelerin doğası gereği değişiklik yapılmak istendiğinde yeni duruma uyarlamak kolay olmamaktadır (Williamson, 1991a, s. 3). Birçok sözleşme maddesinin yoruma tabii olabilmesi nedeniyle uygulamada öngörülemeyen durumlara yol açabilmektedir (Williamson, 1985). Örgütler arası ilişkilerde taraflar arasında imzalanan sözleşme ilişkinin yönetilmesindeki en temel bileşen haline gelmektedir (Halvey & Melby, 2005, s. 137). Örgütlerarası ilişkilerde güven olduğunda sözleşmeye ihtiyaç duyulmayacağını belirten çalışmalar olmak ile birlikte sözleşme kullanmanın kötü olduğunu iddia eden çok az sayıda kişi bulunmaktadır (Zaheer & Venkatraman, 1995). Bunun yerine çoğu kişi sözleşmenin kalitesine ve sözleşme sürecine odaklanmayı tercih etmektedir. Partnerlik ilişkilerinde sözleşmelerin önemi az gibi algılansa da iyi hazırlanmış bir sözleşmenin dış kaynak stratejisindeki başarısı elzem olmaktadır. Sözleşmeler alıcı-tedarikçi ilişkisinde güç dengelerinin değiştirebileceğinden müzakere süreçlerinin titizlikle yürütülmesi gerekmektedir (Barthélemy, 2003). Sözleşmelerin detaylı bir şekilde tasarlanması ilişkiyi fırsatçılık davranışına karşı koruyabilmektedir. Sözleşmeler ile tarafların rolleri belirlenerek sorumlulukları netleştirildiğinden tarafların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği kolaylıkla takip edilebilmektedir (Erdoğan, 2017). İşlem maliyeti kuramında ortaya atılan yönetim mekanizmalarının ana fikri güvenilir olan ve olmayan tarafları önceden ayırt etmek güç olacağından diğer tarafın güvenilmez olduğu ortaya çıkarsa taraflar arasındaki sözleşme koruma sağlayabilecektir (Lumineau & Oxley, 2012). Birçok araştırmacı ilişkisel riskin azaltılması anlamında informal kontrolün önemli bir unsuru olabileceği görüşündedir (Granovetter, 1973; Ouchi, 1980).

İşlem maliyeti kuramı bakış açısından diğer yönetim mekanizmaları gibi güven mekanizması da fırsatçılık riskini azaltacak verimli işlemlerin koordinasyonunu amaçlamaktadır (Cao & Lumineau, 2015a; Fawcett vd., 2013; Kautonen, 2006; Ruangpermpool vd., 2020; Windsperger vd., 2003). Diğer yönetim mekanizmalarının aksine güven mekanizması daha az maliyetli olmaktadır (Fawcett vd., 2017; Poppo vd., 2008). Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İçsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan bu tür fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizmasıdır (Mirkovski vd., 2016). Resmi sözleşme fırsatçılık davranışına karşı

koruyucu bir mekanizma olsa da (Lui vd., 2009) güvenin ortaya çıkarabileceği yenilik ve öğrenmenin sağlanabilmesi için yeterli olmadığı için tamamlayıcı olarak ele alınmaktadır. Benzer şekilde yönetim mekanizmasından bağımsız olarak karşılıklı güven düzeyinin yüksek olmasının performansı artırması beklenmektedir (Lui vd., 2009; Sako, 1998). Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 2006a; Seppänen vd., 2007), örgütlerarası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması gerekmektedir (Blomqvist, 2002). López-Bayón ve González-Díaz (2010), örgütlerarası ilişkilerde güvenin varlığının süresiz sözleşmelerden ziyade uzun süreli sözleşmelerin kurulmasını teşvik ettiğini belirtmektedir. Güveni bir yönetim mekanizması olarak tanımlayan yöneticiler ittifakta başarılı olmanın anahtarının uygun düzeyde ve türde bir güven tesis etmek olduğunu belirtmişlerdir. İşlem ilişkileri çok nadir proaktif yönetime ihtiyaç duyduğundan, yüksek düzeyde güvene yatırım yapmak, yüksek maliyetlerle geri dönüş sağlamamaktadır. Buna karşılık, benzersiz bir birlikte değer yarama sunan ilişkiler, hem savunmasızlığı azaltmak hem de değer yaratmaya rehberlik etmek için yoğun yönetim gerektirmektedir. Bu da yüksek düzeyde güven ile mümkün olmaktadır (Read vd., 2014, s. 97). Read vd. (2014) güvenin kolaylaştırıcı olduğu için kavramsallaştırılması gerektiğine vurgu yaparken, istenen sonuçları elde etmek için güvenin inşa edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Connelly vd., 2018, s. 927; Read vd., 2014, s. 97). Güvenin yönetim mekanizmalarına ikame (Kautonen, 2006; Windsperger vd., 2003) ya da tamamlayıcı (Kautonen, 2006; Poppo & Zenger, 2002) olması gerektiğini belirten çalışmalar bulunmaktadır (Connelly vd., 2018; Woolthuis vd., 2002, s. 3). “Güvene dayalı yönetim” türünün hem piyasa hem de hiyerarşi mekanizmasında işlemlerin etkinliğini artıran gayri resmi bir kontrol mekanizması olduğu düşünülmektedir (Oliver, 1992). Güven mekanizmasının diğer yönetim mekanizmalarına alternatif olmak yerine tamamlayıcı olabileceği belirtilmektedir (Bradach & Eccles, 1989; Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Manigart vd., 2002; Mayo, 2017). Güvene dayalı yönetimde yönetim mekanizması ne olursa olsun (piyasa, hiyerarşi, uzun vadeli sözleşmeler) değişen derecelerde güvenin var olabilmektedir (Sako, 1998). Örgütlerarası ilişkilerin yasal düzenleme sürecini daha öngörülebilir kıldığı için güven önemli bir ön koşul da olabilmektedir (Zucker, 1985). Resmi sözleşmelerin güvenin gelişmesini teşvik ettiği ve güvenin de sözleşmelerin karşılıklı olarak iyileştirilmesini sağladığı da belirtilmektedir (Khalfan vd., 2007; Poppo & Zenger, 2002). Resmi sözleşmeler tarafların birbirinden

beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçılığa karşı etkili bir koruma mekanizması olmaktadır. Bununla birlikte güven ise sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002). Kautonen (2006)'e göre ikame edilebilir olmak bir yönetim mekanizması mevcut olduğunda diğer mekanizmalara daha az ihtiyaç duyulmasıdır. Örneğin karşı tarafa belirli açılardan güvenilirse güvenilen konuların sözleşmede yer almasına gerek yoktur. Tam tersi de sözleşmede yer alan konularda karşı tarafa güvenmeye gerek yoktur. Yönetim mekanizmalarının birbirinin tamamlamasının en belirgin yolu diğer yönetim mekanizmalarının bıraktığı “boşlukları doldurmak” ve böylece mümkün olan en iyi yönetim yapısını sağlamaktır (Cullen vd., 2000; Kautonen, 2006). Aynı zamanda birbirine tamamlayıcı olduğu düşünülen yönetim mekanizmalar birbirini de etkilemektedir. Yönetim mekanizmaları başka şekillerde de birbirini tamamlayabilmektedir (Woolthuis vd., 2002). Resmi sözleşmeler maliyetli ve ilişkiye özgü olduğundan standart bir sözleşmenin kullanılamaması durumunda batık maliyet sayılabilmektedir. Yatırımın boşa gitmemesini sağlamak için yüksek düzeyde bir ön güvene ihtiyaç olabilir. İkinci olarak sözleşmenin ayrıntılı maddelerinin bir güvensizlik işareti olarak yorumlanmadığından emin olmak için önceden güvene ihtiyaç duyulabilir (Kautonen, 2006). Temel olarak güven mekanizması örgütlerarası ilişkiyi başlatmanın temeli olmakta, aynı şekilde güven eksikliği de ilişkiye sona erdirmenin temelini oluşturmaktadır (Heide, 1994a; Vanneste & Yoo, 2020). Güven mekanizmasında örgütler arası ilişkiyi başlatmak için savunmasız olmayı kabul etmek gerekmektedir. Bununla birlikte diğer yönetim mekanizmalarında savunma özelliğinden dolayı sözleşmeler tercih edilmektedir. Güven eksikliği ise sözleşmenin feshi için yeterli olmaktadır (Mayer vd., 1995).

1.3.2. İşlem maliyeti kuramı boyutları ve örgütler arası güven

İşlem maliyeti kuramında işlemleri niteleyen özellikler bulunmaktadır. İşlemlere ait bu özellikler işlemlerin maliyetlerinin artmasına neden olmakta, bu özelliklerin bir arada bulunması piyasa başarısızlıklarını ortaya çıkarmaktadır. İşlemi niteleyen özellikler varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizliktir (Williamson, 1979b, s. 239).

Varlık özgüllüğü; bazı işlemlerin sadece o işleme has yatırım yapma gerekliliği diğer bir ifadeyle ilişkiye özgü yatırımlar olarak da ifade edilmektedir (Neal vd., 2018, s.

711). Varlık özgüllüğünün; yer özgüllüğü, fiziksel varlık özgüllüğü, insan kaynağı özgüllüğü, özel varlıklar, zamana bağlı özgüllük ve marka adı sermayesi olarak altı türü bulunmaktadır. Yer özgüllüğü, ilişkiye özgü mekânsal yatırımlardır (Williamson, 1981b, s. 555). İlişkiye özgü mekânsal yatırımlar, o konumda yapılabilen veya taşınmasının ancak yüksek maliyetle mümkün olduğu işlemleri kapsamaktadır. İlişkiye özgü fiziksel yatırımlar ise mübadeleye konu olan işleme özel teçhizat ve makinaları ifade etmektedir (Williamson, 1981b, s. 555). İlişkiye özgü insan kaynağı yatırımlarına insan sermayesine ilişkin olmaktadır. Bu yatırımlar içerisinde çalışanlara verilen eğitimler de girmektedir (Fill & Visser, 2000, s. 47). Özel varlıklar, ya da diğer adıyla adanmış varlıklar ise ilişkiye özgü tahsis edilmiş yatırımlardır. Sözleşmeye konu olan başka bir sözleşmede kullanılamayan büyük çaplı yatırımlardır (Williamson, 1985, s. 55). Diğer bir ilişkiye özgü yatırım ise zamana bağlı özgüllüktür. Bu yatırım türü işin gecikmesi ya da zamanında görülmesinin kritik olduğu durumlarda ortaya çıkan yatırımlardır. Tedarikçinin son dakika da işi askıya alması ve alıcının alternatif tedarikçi ayarlayabilmesindeki zorluklar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Masten vd., 1991, s. 9). Marka adı sermayesi ise saygınlık ve itibar için yapılan yatırımları içermektedir (Williamson, 1996, s. 141). İlişkiye özgü yatırımlar taraflar arasında güç ve bağımlılık ilişkilerini de değiştirmektedir (Ahamed vd., 2021, s. 147). Her bir varlık özgüllüğünün ilişkide önemi farklı olmakla birlikte varlık özgüllüğünün yüksek olduğu durumlarda standart mübadele ilişkilerine kıyasla taraflar arasında daha fazla bilgi paylaşımı gerekmektedir (Dyer & Chu, 2003). Örgütler arası güven de taraflar arasındaki bilgi paylaşımını arttırmakta ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Cai vd., 2010; Mirkovski vd., 2016). Tarafların ilişkiye özgü yatırım yapması durumunda fırsatçılık riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Williamson, 1985). Bununla birlikte ilişkiye özgü yatırım yapan tarafın karmaşık sözleşme tercih edebileceği gibi (Heide, 1994b; Lui vd., 2009; Zhang vd., 2020), sözleşme güvencesinin gerekliliğine ihtiyaç duymayabilmektedir (Lui & Ngo, 2004). Detaylı hazırlanan sözleşmelerin örgütler arası güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten çalışmaların yanı sıra (Zhang vd., 2020) bazı çalışmalara göre tarafların ihtiyaçlarını ve zorluklarını dikkate almadan yapılan karmaşık ve katı sözleşmeler düşmanca tavır üreterek güveni yok etmektedir (Cheung vd., 2003). Bu ortamın iyi niyeti ve performansından (goodwill trust and competence trust) şüphe duyulmasına yol açmaktadır (Das & Teng, 2001). Sosyal mübadele kuramı varlık özgüllüğünün iş birliğini motive eden ekonomik güvence (rehine) gibi görürken (Currall

& Inkpen, 2006; Das & Teng, 2001; Mayer vd., 1995), işlem maliyeti kuramı varlık özgüllüğünü bir tarafın ilişkiyi sonlandırma kararı alması durumunda değiştirme maliyetlerini yükseltmeye yönelik kasıtlı bir strateji olarak görmektedir (Sako & Helper, 1998). Örgütler güven inşa ederek ilişkiye özgü yatırımlardan kaynaklanan fırsat risklerini azaltmayı amaçlamaktadırlar (Zhou & Qu, 2013). Tarafların karşılıklı olarak ilişkiye özgü yatırım yapması ilişkiyi sürdürmenin değerini artırmakta ilişkiyi sonlandırmanın kazancını azaltmaktadır (Ashnai vd., 2016, s. 131). Bununla birlikte örgütler arası güvenin ilişkiye özgü yatırımların bir öncülü mü yoksa bir sonucu mu olduğu belirsizdir (Ashnai vd., 2016, s. 131). Ahamed vd. (2021) örgütler arası güven ve ilişkiye özgü yatırımlar arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmadığını, Zhong vd. (2017) ise ilişkiye özgü yatırımlar ile örgütler arası güven arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle ilişkiye özgü yatırımların yüksek olmasının örgütler arasındaki güveni olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir (Zhong vd., 2017).

Belirsizlik; ekonomik davranış üzerinde etkisi bulunan diğer boyuttur. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda piyasa mekanizması fırsatçılığa karşı savunmasız olduğundan hiyerarşik örgütlenme biçimleri genellikle tercih edilmeye yatkın olmaktadır (Williamson, 1973, s. 318). Güvenin ortaya çıkabilmesi için belirsizliğin olması gerekmektedir. Her şeyin bilindiği bir durumda güvene ihtiyaç kalmamaktadır (Blomqvist, 1997). Sako ve Helper (1998)'e göre belirsizlik tedarikçilerin müşterilere karşı güvensizliğini artırmada oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak, varlık özgüllüğü ile birleştirilen belirsizliğin, güvensizlik üzerinde önemli bir etkisi bulunmadığı belirtilmiştir (Sako & Helper, 1998). Mirkovski vd., (2016) çevresel belirsizliğin artması durumunda örgütler arası güvenin olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir. Adobor (2006)'ya göre belirsizlik ve güven arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Belirsizlik artmaya başladığında güven artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir (Adobor, 2006). Bazı durumlarda ise ilişkinin erken evrelerinde güvensizliğin bir belirsizlik algısından kaynaklandığı ve ilişkinin farklı dönemlerinde değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir (Cuevas vd., 2015). İşlem maliyeti kuramında talep belirsizliği ile sözleşme süresi arasında negatif yönlü bir ilişki öngörülürken Erdoğan (2017) çalışmasında talep belirsizliği ile sözleşme süresi arasında beklenenin tersine negatif yönlü değil pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuştur. Diğer bir belirsizlik

türü çevresel belirsizlik (politik istikrar) ile sözleşme süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Erdoğan (2017) sözleşme süresinin fırsatçılık davranışına karşı bir koruma mekanizması olduğunu belirtmiştir. Sözleşme süresi ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça uzamakta, belirsizlik arttıkça kısaltmaktadır (Crocker & Masten, 1988).

İşlem sıklığı; işlemlerin ne kadar sıklıkta tekrarlandığını içermektedir (Williamson, 1985). Yüksek işlem sıklığı tedarikçi davranışı hakkında bilgi sağladığından alıcı örgüt için riski azaltmaktadır (Chiu, 1995, s. 61). Dyer ve Chu (2011), alışveriş sıklığının yüksek olmasını örgütler arası güvenin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir.

1.3.3. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından örgütler arası güven

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler kendi kendilerine yeterli olamadığından kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisine girmektedir (Üsdiken, 2015, s. 80). Örgütlerin davranışları da çevresinde ihtiyaç duyduğu kritik kaynaklara nasıl eriştiğinden etkilenmektedir (Chiambaretto, 2015). Bu doğrultuda erişmeye çalıştıkları kaynakları sağlayan örgütlerle bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir. Bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için örgütler, karşı tarafın beklentilerini ve/veya taleplerini karşılamaya çalışmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003). Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; kaynağın önemi, özerklik düzeyi ve kontrolün yoğunluğudur (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 58). Kurama göre kaynağın önemini, örgütün faaliyetleri içerisindeki oranı ve faaliyetlerin devamlılığı açısından ne kadar kritik olduğu belirlemektedir. Söz konusu kaynağın tedarik edilememesi durumunda örgüt faaliyetlerine devam edemiyorsa kaynak kritik olarak tanımlanmaktadır (Caniëls & Roeleveld, 2009, s. 405; Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Örgütler arasında bağımlılığı etkileyen diğer önemli etmen örgütün ilgili kaynağın tahsis veya kullanımı belirleme kapasitesidir. Bu kapasite özellikle kaynak kıt olduğunda büyük bir güç kaynağı olduğundan daha da önem kazanmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003, ss. 48-49). Kaynağın hacmi bu doğrultuda önemli bir unsur olmaktadır (Ganesan, 1994, s. 7). Dolayısıyla bu faktörler taraflar arasındaki bağımlılığı etkilemektedir ve bağımlılık da ilişkinin yönetilmesinde oldukça önemli olmaktadır (Davis & Cobb, 2010, s. 23; Tolbert & Zucker, 1996, s. 177).

Bağımlılık, “hedef firmanın arzu edilen hedeflere ulaşabilmesi için kaynakla ilişkisini sürdürmek için ihtiyaç duyma derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Kale, 1986, s. 390). Alan yazında birden fazla bağımlılık türü bulunmaktadır. Das ve Kumar (2009, s. 37) bağımlılıkları yapısal ve psikolojik olarak ikiye ayırmıştır. Yapısal bağımlılık her iki tarafın ilişkiye özel yaptıkları yatırımlara bağımlı olmasıdır. Psikolojik bağımlılık oluşturmak için ise taraflar arasında güven kavramı önemli olmaktadır (Das & Kumar, 2009, s. 35). Jakobsen (2020)’e göre bu tür bağımlılıklar oluşturmak firmalar arasındaki ilişkiyi daha istikrarlı ve sağlam hale getirmektedir. Scheer vd., (2010, s. 92) ise bağımlılığı fayda temelli ve maliyet temelli olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Fayda temelli bağımlılık, devam eden ilişkiden kaynaklanan yeri doldurulamaz net faydalar nedeniyle ilişkiyi sürdürme ihtiyacı olarak tanımlanırken, maliyete dayalı bağımlılık, ilişkinin sona ermesi durumunda ortaya çıkacak yeni maliyetler nedeniyle ilişkiyi sürdürme ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Zhuang ve Zhou (2004, s. 689) ise bağımlılığı aktif ve pasif olarak ikiye ayırmıştır. Pasif bağımlılık seçim eksikliğinden kaynaklandığından mecburiyet söz konusudur. Aktif bağımlılık ise, uzun vadede bir ilişkinin önemine ve dolayısıyla ilgili üyenin gücüne ilişkin algılarından kaynaklanmaktadır. Örneğin kişi, güçlü bir örgüte bağımlılığı aktif olarak sürdürür, çünkü ilişki kişinin geleceği için önemlidir. Bununla birlikte taraflar arasındaki ilişkilerde bağımlılık, simetrik, asimetrik ve karşılıklı olabilmektedir. Alan yazında bağımlılık kavramının çevirisi olarak dependency ve dependence kavramları bulunmaktadır. Bu iki kavram aynı anlamda olmamakla birlikte aralarında ayrım bulunmaktadır (Öztürk, 2019). “Dependency/bağımlılık” tek taraflı bağımlılık anlamına gelirken, “Dependence/bağımlılık” tarafların karşılıklı ancak asimetrik olarak birbirlerine bağımlılığın bulunduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu kavramın zıttı olarak da taraflar arasındaki ilişkinin simetrik (symmetric/mutual) olduğu durumu ifade eden “interdependence/karşılıklı bağımlılık” kullanılmaktadır (Caporaso, 1978; Öztürk, 2019). Kurama göre yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık örgütleri iş birliğine (ittifak ve birleşme) yöneltmektedir (Y. Li vd., 2021). Mübadele ilişkinin sonlandırılmasında bağımlılık düzeyi yüksek olan taraf daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalacaktır (Casciaro & Piskorski, 2005, s. 172). Dolayısıyla taraflar arasındaki bağımlılık düzeyi ilişkinin yönetilmesinde oldukça önemli olmaktadır. Cox (2001b, 2001a) karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğunda tarafların birbirlerine istemediği şeyleri yaptıramayacağını belirtmektedir. Cox’a göre (2001b, 2001a) az sayıda alıcı/tedarikçi

olduğunda, tedarikçi için alıcının yüksek düzeyde pazar payına sahip olması karşılıklı bağımlılık oluşturmaktadır. Tedarikçinin baskın olduğu durumlarda ise tedarikçi daha fazla sayıda ve seviyede güç kaynaklarına sahip olmaktadır (Cox, 2001b, s. 14). Dolayısıyla kritik kaynaklara sahip olan örgütler güçlü konumda yer alırken, kritik kaynakları talep eden örgütler de bağımlı konumunda yer almaktadır. Cox (2001b) örgütlerin kendisini daha iyi bir konuma taşımak için belirli yöntemler önermektedir. Tedarikçi baskınlığından karşılıklı bağımlılığa geçebilmek için; alıcının pazar payını artırmak, pazardaki tedarikçi sayısını artırmak, teknoloji ve inovasyon için tercih edilen tedarikçilerle daha yakın çalışmak, yüksek kaliteli tedarikçileri bağlamak, ürün/ hizmet farklılaştırmasında ortak sahiplik yaratmak gerekmektedir. Bağımsızlıktan karşılıklı bağımlılığa geçebilmek için ise alıcının pazardaki payının artması, daha yakın ilişkiler kurmak için tercih edilen tedarikçilerin belirlenmesi, tedarikçinin alıcının işine olan bağımlılığının artması, rakiplerine göre ayırıcı yetkinlikleri olan tedarikçilere odaklanma, ürün/hizmet farklılaştırmasında ortak sahiplik yaratmak gerekmektedir (Cox, 2001b). Bununla birlikte tarafların ilişkiye özgü yatırımlarının yüksek olması bağımlılığı artırmaktadır (Bien vd., 2014). Yang vd., (2011)'e göre, güven uzun vadeli ilişkiler kurmada bağımlılıktan çok daha önemli bir etkiye sahiptir. Xie, Yu ve Kwon (2010), ilişkiye özgü yatırımların asimetrik olmasının taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesinde karşılıklı katılımın daha düşük olabileceğini, bu durumunda taraflar arasındaki güveni azaltarak çatışma riskini arttırdığını ifade etmişlerdir. Fuhr (2008)'e göre havayolu-havalimanı ilişkisinde tarafların ilişkiye özgü yatırımları açısından dört bağımlılık türü bulunmaktadır. Fuhr'un tipolojisinde Tip I ilişkisinde havalimanı ve havayolunun ilişkiye özgü yatırımlarının düşük düzeyde olması nedeniyle belirli bir havalimanındaki herhangi bir havayolunun yerini yeni bir havayolu alabilmektedir.

Havalimanının ilişkiye özgü yatırımları	Yüksek	Tip 3 (Tek taraflı bağımlılık)	Tip 4 (İkili bağımlılık)
	Düşük	Tip 1 (Vur&Kaç)	Tip 2 (Tek taraflı bağımlılık)
		Düşük	Yüksek
		Havayolunun ilişkiye özgü yatırımları	

Şekil 1.1. Havalimanı-havayolu ilişkisinde bağımlılık tipolojisi (Fuhr, 2008)

Tip 2 ve 3 ilişkisinde tarafların tek taraflı bağımlı olması nedeniyle bağımlı olan taraf ilişkiye özgü yatırım yapmadan önce sözleşmeye dayalı bir güvence arayabilecektir. Tip 4 ilişkisi tarafların belirli yatırımlara girmesi gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle Fuhr ve Beckers (2006a) özellikle merkez havalimanları ve bu havalimanını uçuş üstü olarak kullanan taşıyıcılar arasındaki ilişkilerinde “quasi-rent” gerektiğini belirtmektedir. Tarafları savunmasız hale getirmesi nedeniyle bağımlılık ve örgütler arası güven gelişimini birbirini etkilemektedir (Rousseau vd., 1998). Hillman vd., (2009)’e göre örgütler güvene dayalı iş birliği oluşturarak kaynak bağımlılıklarını yönetebilmektedir. Karşılıklı bağımlılık durumunda tarafların değiştirme maliyetleri aynıdır ve fırsatçılık davranışının faydası değiştirme maliyetlerini aşmadığı sürece değiştirmeye değmez (Kautonen, 2006). Örgütler arası ilişkilerde güvenin gelişimi karşılıklı bağımlılık kavramıyla açıklanabilmektedir (Gulati & Sytch, 2007). Karşılıklı bağımlılığın asimetrik olduğu durumlarda taraflar arasındaki güven azalmaktadır (Kumar vd., 1995a). Bağımlılık ile performans dayalı güven arasında pozitif bir ilişki varken, iyi niyete dayalı güven arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Zhong vd., 2017). Hald vd., (2009) güven ve bağımlılığın ilişkili olduğunu alıcının algılanan güveninin yüksek olduğu sürece, algılanan bağımlılığın alıcı için bir sorun teşkil etmediğini belirtmektedir. Bağımlılığın doğası maliyete dayalı olsa bile alıcının değer yaratmaya ve paylaşmaya odaklanarak değişim ilişkisinde kalacağını belirtmektedir. Bununla birlikte, alıcı tedarikçi tarafındaki güveni düşük olarak algılıyorsa, algılanan yüksek bağımlılık ve düşük güvenin birleşimi, alıcının ilişkiyi riskli olarak algılamasına ve ilişkiyi bitirmesine veya tedarikçinin payını düşürmesine neden olacaktır. Bağımlılık, yüksek düzeyde güven ile birleştiği ve karşı tarafa ilişkisel faydalar sağladığı sürece olumlu görülmektedir. Bağımlılık, düşük güven seviyesi ile yüksek geçiş maliyetlerine bağlı olduğunda negatif olarak görülmektedir. Rungsithong ve Meyer (2020), güvenin fırsatçı davranışları azaltabileceğini ve böylece ortağa yüksek bağımlılık durumlarında özellikle endişe edilen bilgi paylaşımının artabileceğini belirtmektedir. Krishnan, Martin ve Nooderhaven (2006) tarafların yüksek oranda birbirine bağımlı olduğu durumlarda fırsatçılık riski önemli olduğundan taraflardan gelen fırsatçılık davranışlarla ilgili belirsizliklerin etkilerini azaltmak için güvenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Güven oluştuğunda taraflar birbirlerinin eylemlerini olumsuz bir şekilde yorumlamak yerine bilgi paylaşımında açıklığa gönüllü olmaktadır. Jakobsen (2020) güvenin ile psikolojik bağımlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Enberg (2012) de güven ve

cömertliğe dayalı psikolojik bağımlılığın olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olacağını ve tarafların bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalacaklarını belirtmektedir. Jakobsen (2020) önce yapısal bağımlılığın daha sonra ise psikolojik bağımlılığın gelişeceğini varsaymaktadır.

Güç dengesizliği ise kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin çevresindeki stratejik kaynakları kontrol etme arzusu nedeniyle oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar vd.,(1995), güvenin gücün tam tersinde yer aldığını belirtmektedir. Bununla birlikte taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu söz konusu olduğunda güç dengesizliği olsa bile güvenin oluştuğu belirtilmiştir (Cuevas vd., 2015). Güç dengesizliği ve asimetrik bağımlılık söz konusu olduğunda zayıf firma daha güçlü firmanın adil olduğuna güvendiği sürece ilişkiyi sürdürmektedir (Kumar vd., 1995b). Benzer şekilde Li vd., (2021)'e göre güç dengesizliği olsa bile güçlü taraf aşağı doğru güven davranışı benimserken, zayıf taraf yukarı doğru güven davranışı benimseyebilmektedir. Bununla birlikte Ahamed vd.(2021)'in çalışmalarında taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmasının örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilediği belirtilmiştir (Ahamed vd., 2021; Johnsen & Lacoste, 2016). Alan yazında güç konusundaki çalışmaların odağında zayıf taraf olduğu düşünülen tedarikçi bulunurken, bağımlılık konusundaki çalışmalar her iki tarafı da dikkate almaktadır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016) .

2. HAVALİMANI-HAVAYOLU İLİŞKİLERİ

Bu bölümde havalimanları, havayolları, havalimanı-havayolu ilişkisi ve havalimanı-havayolu iş birlikleri kavramları açıklanmaktadır.

2.1. Havalimanları

Havalimanları uçakların sadece iniş-kalkış gerçekleştirdiği özel alanlar olarak değerlendirildiğinden uzunca bir süre teknik bakış açısıyla yönetilmiştir. Havalimanlarının faaliyetlerinin sürdürülebilirliği de yüksek yatırım bütçesi gerektirdiğinden kamu tarafından finansman kaynağı sağlanmış ve kamuya ait işletme olarak faaliyet göstermişlerdir (Battal, 2006, s. 95). Özelleştirme, küreselleşme ve ticarileşme gibi gelişmeler havalimanlarının nasıl yönetileceğine ilişkin bakış açısının değişmesine neden olmuştur (Lapçın, 2023). Havalimanlarından elde edilen gelirlerdeki artış da özel girişimcilerin odağını havalimanlarına yönlendirmiştir. Günümüzde havalimanları gelirlerinin %50'den fazlası havacılık dışı faaliyetlerden oluşmaktadır (Gerber, 2002). Havalimanları için özelleştirme süreci devletin kamu-özel sektör ortaklığı ve kiralamar şeklinde haklarını devretmesi şeklinde olmaktadır. Havalimanı sektörüne bakıldığında %51 mülkiyet transferi gerçekleşmeksizin özelleştirme mantığına dayanan, özelleştirme benzeri uygulamaların varlığı göze çarpmaktadır (Kuyucak Şengür, 2017). Özelleştirme uygulamalarıyla da havalimanları sadece kamu işletmesi olma özelliğini kaybetmeye başlamış (Battal, 2006, s. 95), bir takım işletme yetkinliği gerektiren karmaşık teşebbüsler haline gelmiştir (Kuyucak Şengür, 2017). Havalimanı mülkiyeti ve işletim biçimleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Battal, 2006, s. 95).

Kamu mülkiyeti altında yer alan havalimanlarında, mülkiyet ve yönetim işleri, devlet tarafından kurulan havalimanı otoriteleri tarafından gerçekleştirilmektedir (Battal, 2006, s. 96). Üç türü bulunan bu havalimanlarında işletme ve mülkiyet merkezi yönetim, yerel yönetim ya da kamu mülkiyetindeki özerk bir yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Merkezi yönetim tarafından işletim ve mülkiyetinin söz konusu olduğu havalimanlarında genellikle Ulaştırma Bakanlığı ya da Savunma Bakanlığı'na bağlı Sivil Havacılık Birimleri tarafından yönetim gerçekleştirilmektedir (Battal, 2006, s. 96). Mülkiyet ve işletimin yerel yönetimler tarafından gerçekleştirildiği havalimanlarında eyalet ve belediye gibi merkezi yönetimler tarafından işletilmektedir. Tek bir kamu kurumunun tüm havalimanlarına sahip olması ve yönetmesi yerine tüm havalimanlarının bazen birkaç havalimanının sahiplik ve yönetiminin yerel otoritenin elinde olması

anlamına gelmektedir. Kamu mülkiyetindeki özerk bir yönetimde ise bazı devletler mülkiyetlerinde bulunan havalimanlarının daha çok otoriteye sahip olması durumun da daha başarılı yönetilebileceği düşüncesiyle, havalimanı mülkiyeti kendilerinde kalması şartıyla işletim ve yönetimi kurmuş oldukları özerk statüdeki kuruluşlara devretmektedirler (Kuyucak, 2007).

Kamu ve Özel Girişimcilerin ortak mülkiyeti ve işletimindeki havalimanlarında devlet, kamu-özel sektör ortaklık yaparak veya kiralama yöntemiyle havalimanlarının işletim haklarını devretmektedir. Havalimanlarının %51 mülkiyet devrinin gerçekleştirilememesi nedeniyle de farklı yöntemler tercih edilmektedir. Bu yöntemler arasında yönetim sözleşmeleri, ortak kurulan girişim şirketleri, imtiyazların devredilmesi, proje finansmanı veya blok satış ve hisse senetlerinin arzı bulunmaktadır (Kuyucak Şengür, 2017, s. 758). Yönetim sözleşmesi modeli, mülkiyetin kamuda kalarak operasyonların sözleşme üzerinden şirketlere devredilmesini kapsamaktadır. Bu modelde yatırımlar devlete ait olmakta ekonomik risk bu sayede devlet ve özel şirket arasında paylaşılmaktadır. İmtiyazların devredildiği modelde havalimanı işletiminin uzun vadelerle kiraya verildiği görülmektedir. Ortak girişim şirketleri modelinde havalimanı yatırımları kamu ve özel sektör arasındaki bağımsız bir kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir. Şirket devletin gözetim ve denetimi altına bulunmakta özel bir şirket olarak havalimanının işletmeciliğini gerçekleştirmektedir. Proje finansmanı modelinin birden fazla türü bulunmaktadır. En fazla uygulanan model olan yap işlet devret modelinde özel şirket finansal riski üstlenerek devlet kaynaklarına ihtiyaç duymamaktadır (Battal, 2006). Diğer proje finansman türleri Tablo 2.1’de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. *Proje finansmanı türleri (Akdoğan & Aydın, 2018; Battal, 2006)*

Proje finansman türleri
Yap-işlet-devret (YİD)
Yap-devret (build-transfer)
Tasarla-yap-işlet-finance et (design-construct-manage-finance)
Kirala-geliştir-işlet(lease-develop-operate)
Yap-sahip ol-işlet-devret(build-own-operate-transfer)
İyileştir-sahip ol-devret (rehabilitate-own-transfer)

Özelleştirme uygulamaları birçok havalimanı için yaygınlaşmış olsa da tarifeli seferlerin gerçekleştirildiği büyük havalimanlarında oldukça az kullanılmaktadır. Özel

mülkiyetteki havalimanı sayısı kamu mülkiyetindekilere kıyasla çok az olmakta, bu havalimanlarının genel olarak uçuş okulu, zirai-ilaçlama, yangın-kurtarma gibi genel havacılık faaliyetleri amacıyla kullanıldığı görülmektedir (Battal, 2006). Özel mülkiyet iki şekilde uygulanmaktadır. Birinci şekilde, kamu mülkiyetindeki var olan bir havalimanının tamamen veya belli bir kısmının devredilmesidir. İkinci yöntemde ise, yeni bir havalimanı yatırımında veya büyütülmesinde özel mülkiyete başvurulması söz konusudur. Bu yöntem Yap-Sahip ol-İşlet veya Satın al-Yap-İşlet gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir. İlk uygulamada, imtiyaz süresi bitiminde havalimanı mülkiyeti kamuya devredilmekte; ikincisinde ise yapılacak bir imtiyaz sözleşmesiyle havalimanı devletten satın alınmaktadır (Kuyucak, 2007, s. 30).

Türkiye’de havalimanı mülkiyeti ve işletimi Şubat 1956 tarihinde çıkarılan 6686 kanun ve 8 Haziran 1984’te kabul edilen Kanun Hükmünde Kararname’ye istinaden 1933’ten beri farklı isim ve statülerde faaliyetini sürdüren Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)’ne verilmiştir. Türkiye’de 59 tane havalimanı bulunmaktadır (EK-1). Bunların 41’i tamamen kamu mülkiyetinde ve işletimindedir. 12 tanesi kamu-özel iş birliği modeli ile yönetilmektedir. 6’ı ise özel havalimanı olarak faaliyet göstermektedir. DHMİ, “*verdiği hizmetlerde özerk, sermayesi ölçüsünde sorumluluk alan, tüzel kişiliği olan, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı hakkında yapılan son düzenlemelerle faaliyetleri imtiyaz kabul edilen bir Kamu İktisadi Kuruluşu*” olarak faaliyet göstermektedir (DHMİ, 2020).

DHMİ tarafından işletilen havalimanlarının mülkiyeti kamuda bulunmaktadır. Kamu ve Özel Girişimcilerin Ortak Mülkiyeti ve İşletimindeki Havalimanları ise Yap-İşlet-Devret modeli kapsamında gerçekleştirilmektedir (Battal, 2006). Bu havalimanları arasında İstanbul Havalimanı, İstanbul Atatürk Havalimanı, Esenboğa Havalimanı, Antalya Havalimanı, Bodrum Milas Havalimanı, Muğla Dalaman Havalimanı, İzmir Adnan Menderes Havalimanı, Zafer Havalimanı, Gazipaşa Havalimanı, İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, Aydın Çıldır Havalimanı ve Zonguldak Çaycuma Havalimanı bulunmaktadır. Bu havalimanlarından Aydın Çıldır ve İstanbul Atatürk Havalimanı haricindekiler uluslararası trafiğe açık sivil havacılık faaliyeti gerçekleştiren havalimanlarıdır (DHMİ, 2020). Özel havalimanı olarak faaliyet gösteren havalimanlarından İnönü, Hazerfan, Karain ve Selçuk havalimanları Türk Hava Kurumu mülkiyetinde bulunmakta ve genel havacılık faaliyeti vermektedir. Eskişehir Hasan Polatkan Havalimanı ise üniversite mülkiyetinde bulunan tek havalimanıdır.

Havalimanında genel havacılığın yanı sıra sivil havacılık faaliyeti de gerçekleştirmektedir (DHMİ, 2020).

Günümüzde havalimanlarının, terminal, pist, hangar, apron ve finansman kaynağı olan diğer bölümlerin işletimi, yurtdışı giriş çıkış işlemleri, meteorolojik birimler, güvenlik ile ilgili hizmetler ve sağlık hizmetlerinin sağlanması, havalimanında faaliyette bulunacak işletmelere yer ve alan tahsis etmek ve havalimanı hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Kuyucak Şengür, 2017, s. 756).

2.1.1. Havalimanı sınıflandırması

Havalimanları iş modellerine beş kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Birincil havalimanları
- İkincil havalimanları
- Bölgesel havalimanları
- Düşük maliyetli havalimanları
- Kargo havalimanları (Kalakou & Macário, 2013, ss. 4–5).

2.2. Havayolları

Ülkemizde Türk havayolu taşımacılığı faaliyetleri 1930’lu yıllarda başlamıştır. Uzun yıllar boyunca devlet sahipliğinde bulunan tek bir havayolu işletmesi tarafından sürdürülmüştür. 1983 yılında çıkarılan 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu ile kısmen serbestleştirilmiş ve özel sektöre açılmıştır. Türk Sivil Havacılık Faaliyetleri de Sivil Havacılık Kanunu ve bu Kanun doğrultusunda çıkarılan Yönetmeliklerle düzenlenmeye başlamıştır. Sivil Havacılık Kanunu’ndaki en önemli özellik özel havayolu işletmelerinin kurularak iç ve dış hatlarda faaliyet göstermelerine izin vermesidir (Özsoy, 2010). 1992 yılına kadar 22 havayolu işletmesi faaliyet göstermiştir. Kurulan işletme sayısı fazla olsa da havayolu işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sürenin kısa olduğu görülmüştür. İstanbul Havayolları 11 yıl (1986-2000) süreyle pazarda en uzun süre faaliyet gösteren havayolu işletmesi olmuştur. 2003 yılının sonuna doğru pazara girişin önündeki engellerin yanı sıra fiyat ve kapasite gibi rekabetin diğer bileşenleri üzerindeki kısıtlamalar da kaldırılarak Türk iç hat havayolu taşımacılığı tam anlamıyla serbestleştirilmiştir. Ulaştırma Bakanlığı, 2003 yılında pazarı serbestleştirmekle kalmamış belirli teşvikler de sunmuştur. DHMİ’nin havalimanlarında verdiği hizmetler

karşılığında havayollarından alınan ücretleri azaltılarak, bazı vergi oranlarında indirim yapılmış ve iç hat bilet fiyatlarına dahil edilen bazı vergiler ise kaldırılmıştır (Özsoy, 2010). Günümüzde “*Koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan Türk tescilli uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri havayolu işletmeleri*” olarak adlandırılmaktadır. Ülkemizde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından ruhsatlandırılan tarifeli ve tarifesiz olmak üzere 11 Havayolu bulunmaktadır (EK-2). Bu havayollarından 3 tanesi sadece yük taşımacılığı yapmakta olup, 1 havayolu ise bölgesel taşımacılık yapmaktadır (SHGM, 2019). Tarifesiz ve tarifeli yolcu taşımacılığı yapan havayolları arasında Türk Hava Yolları, AnadoluJet, Pegasus Hava Yolları, Sunexpress Havayolları, OnurAir, Corendon Havayolları ve Tailwind Hava Yolları ve Freebird havayolları bulunmaktadır (SHGM, 2019).

2.2.1. Havayolu sınıflandırması

Havayolu iş modeli, havayollarının ne şekilde faaliyet gösterdiği ve paydaşlarına nasıl değer yarattığı ile ilişkilidir (Kuyucak ve Şengür, 2011; Kuyucak Şengür ve Şengür, 2012). Havayolu iş modeline yönelik olarak birden fazla sınıflandırma bulunsun da bu çalışmada ICAO (2004) sınıflandırması kullanılmıştır. ICAO (2004) iş modellerine göre havayollarını üçe ayırmaktadır. Bunlar;

- Tam hizmet sağlayıcı (full service carrier)
- İkransız havayolları (no frills carrier)
- Düşük maliyetli havayolları (low cost carrier) olarak ayrılmaktadır.

Tam hizmet sağlayıcı: Geleneksel havayolu olarak da ifade edilen havayolları “Full-Service Carriers”, “Bayrak taşıyıcı havayolu/Flag-Carrier Airlines”, ağ taşıyıcısı (network carrier) gibi tanımlara da sahiptir (Gerede, 2015). Bu havayolları çok geniş coğrafi alanlarda merkez-uydu ağ yapısı ile ulusal, uluslararası ve küresel pazarda hizmet veren havayollarıdır. First class, business class ya da ekonomi sınıfları gibi farklı sınıflarda farklı hizmetler sunan karmaşık hizmet tasarımına sahiptir (Kuyucak Şengür & Şengür, 2012). Ülkemizde Türk Hava Yolları tam hizmet sağlayıcı olarak faaliyet göstermektedir.

İkransız havayolları: No-frills havayolları, tam hizmet taşıyıcısının aksine, basit veya sınırlı uçak içi hizmetler ile müşterilere düşük maliyetli hava taşımacılığı hizmeti sağlamaya odaklanan bir hava taşıyıcısı anlamına gelmektedir (ICAO, 2016).

Düşük maliyetli havayolları: Düşük maliyetli taşıyıcı, genel olarak, diğer karşılaştırılabilir taşıyıcılara kıyasla nispeten düşük maliyetli bir yapıya sahip olan ve düşük ücret veya oranlar sunan bir hava taşıyıcısını ifade etmektedir (ICAO, 2016). Ülkemizde Pegasus Hava Yolları düşük maliyetli havayolu olarak faaliyet göstermektedir.

Alanyazında iş modelleri sınıflandırmasında bir fikir birliği bulunmamakla birlikte çoğu çalışmada “low cost” ve “no-frill” ifadesi aynı havayolu iş modelini tanımlamak için kullanılmaktadır (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019).

2.3. Havalimanı-havayolu ilişkisi

Havalimanı-havayolu ilişkisi birbirine karşılıklı bağımlı ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Havayolları yolcularını bir noktadan başka bir noktaya transfer edebilmek, uçaklarının ve yolcuların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için havalimanlarına ihtiyaç duymaktadır. Havalimanları ise havayolu yolcu, yük ve uçaklarına altyapı olanakları sağlayarak kendi pazar potansiyellerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Havalimanı işletmeleri hava taşımacılığının gelişebilmesi için havayollarının uçuş gerçekleştirmelerini teşvik etmektedir. Havayollarını havalimanı işletmesinin stratejileri konusunda bilgilendirerek sinerji oluşturmaya çalışmaktadır. Taraflar arasında kazan-kazan durumların yaratıldığı simbiyotik ilişki oluşturulmaktadır (Poh, 2007). Havayollarının ana hizmet konusu uçuş hizmeti (uçak, havalimanı, yolcu, bilgi, uçuş hakkı) sağlamak olduğundan, bu hizmeti verebilmek için destekleyici hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019). Havayolları düzenli bir şekilde havalimanı operasyonları, planları hatta problemleri konusunda havalimanları ile iletişim halinde olmaktadır (Poh, 2007). Her iki taraf da hizmetin yeterli düzeyde sunulması, yeterli olanakların bulunması ve düşük maliyet konusunda anlaşmaya çalışmaktadır (Poh, 2007). Dolayısıyla havayolları hem uçuş hizmeti hem de destekleyici hizmetleri sağlayan havalimanlarına bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide örgüt büyüklüğü önemli olmaktadır. Büyük havalimanları, küçük havalimanlarına göre daha iyi pazarlık konumu elde etmektedir. Benzer durum bölgesel havalimanlarına belirli koşulları dikte edebilen büyük havayolu şirketleri içinde geçerli olmaktadır (örneğin, Ryanair ve Frankfurt Hahn). Bununla birlikte havalimanı müşterisinin heterojen yapıda olması müzakere süreçlerinde önemli bir unsurdur. Merkez havalimanı ile merkez havayolu arasında yüksek düzeyde bir karşılıklı bağımlılık varken, havalimanı hub

olmayan havayollarına daha az bağımlıdır. Hub olarak kullanılmayan havalimanlarının stratejisi ve örgüt yapısı ilişkiyi etkilemektedir (Suchova, 2010). Karşılıklı bağımlılığa rağmen taraflar arasındaki ilişkide müzakere süreçleri ve iş birliği düzeyi değişiklik göstermektedir.

Geleneksel ve ticari havalimanı-havayolu ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Geleneksel havalimanı-havayolu ilişkisi

Geleneksel ilişki de havalimanlarının birincil müşterileri havayolları olmaktadır (Francis vd., 2003). Havacılık sektöründe yaşanan ticarileşme ve özelleştirmeler doğrultusunda havalimanının müşterileri (mağazalar, havayolları ve yolcular) değişikliğe uğramış, taraflar arasındaki ilişki daha ticari odaklı hale gelmiştir (Francis vd., 2003). Havayolu-havalimanı geleneksel ilişkisinde en büyük ayırım havalimanının müşterisi üzerinden olmaktadır. Havalimanı havacılık dışı gelir sağladığı için havayolunun getirdiği yolculara da önem vermeye başlamıştır. Dolayısıyla havayolu yolcu getirdikçe hem kendi kazanmakta hem de havalimanı bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Dolayısıyla havalimanı ve havayolu arasındaki ilişki gelenekselden ticariye dönüşmüştür (Francis vd., 2003).

2.3.2. Ticari havalimanı havayolu ilişkisi

Havalimanları ve havayolları aynı müşterileri paylaşan ve birbirine karşılıklı olarak ihtiyaç duyan paydaşlardır (Fu vd., 2011). Kurumsal farklılıklar, coğrafi konum, yönetim yapısı ve mülkiyet yapısı gibi nedenler dolayısıyla her bir havalimanı-havayolu ilişkisi farklılık göstermektedir (Isa & Mohamed, 2016; Isaka, 2012). Devlet müdahalesinin söz konusu olması nedeniyle geleneksel ilişkilerden önemli ölçüde farklılaşmaktadır (Albers vd., 2005a; Isa & Mohamed, 2016). Ticari havalimanı-havayolu ilişkisinin odağında havacılık dışı gelirler bulunmaktadır. Havalimanı-havayolu ilişkisi ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin Asya ve Arap ülkelerinde havalimanı ve havayolu aynı grubun parçası olarak ülkenin rekabet edebilirliği ve ekonomi kalkınması için birbirlerini desteklemek amacıyla daha entegre yaklaşımlar izlemektedir (Goetsch & Albers, 2007, s. 2). Dünyanın her yerindeki havalimanı mülkiyeti kamu mülkiyetinden özel mülkiyete farklılık göstermektedir. Havalimanı işletmeciliğinin özel sektöre ait olduğu durumlarda bile devletin yolcu hizmetleri, kalkış-iniş ücretleri vb. gibi havalimanı ile ilgili ticari konularda etkileri bulunmaktadır (Isa & Mohamed, 2016). Örneğin

Amerika Birleşik Devletleri'nde havalimanı sadece sahipliği elinde bulundurarak hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamaktadır. Havayolları ise kendi terminallerini inşa etmektedir. İngiltere ve Fransa'da havalimanı özel ve kamu şirketlerinin mülkiyetinde bulunurken, havayolları havalimanlarının müşterisi konumundadır (Albers vd., 2005a, s. 56).

Tablo 2.2. Ülkelere göre havalimanı-havayolu ilişkileri (Albers vd., 2005)

Ülke	Havalimanı-havayolu ilişkisi
ABD	Ev sahibi ve hizmet koordinatörü olarak havalimanı Havayolları kendi terminallerini ve tesislerini inşa etmektedir.
İspanya	Ülkenin tüm (veya çoğu) havalimanlarına sahip olan ve bunları geliştiren bir merkezi, halka açık havalimanı işletmecisi şirketi Havayolları havalimanı müşterisidir.
Fransa, İngiltere	Havalimanlarına sahip olan ve geliştiren özel ve kamu havalimanı şirketlerinin karışımı Havayolları havalimanı müşterisidir.

Malezya da havalimanları genellikle devlete aittir ve işletim hakkı işletmelere verilmektedir (İsa & Mohamed, 2016). İlişkinin geliştirilmesinde tarafların birbirlerinden beklentileri oldukça önemli olmaktadır.

Havalimanı açısından havalimanı-havayolu ilişkisi

Havalimanının birincil, ikincil ve bölgesel olması taraflar arasındaki ilişkideki beklentileri etkilemektedir. Bölgesel havalimanları için havayolunun yolcu getirmesi ilişkinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesinde yeterli görülmektedir. İkincil havalimanlarında ise sadece yolcu sayısındaki artış yeterli görülmemektedir (Barrett, 2004a).

- Havalimanı işletmeleri pazarın ve yolcunun beklentilerini karşılamalıdır.
- Havayollarının iş modeline uygun olarak işletmelerin beklentilerini karşılamalıdır.
- Yeni rotaların geliştirilmesi için havayolları ile hareket etmelidir.
- Ücret ve ödemelere ilişkin koşulları tanımlayarak şeffaf bir iş süreci düzenlemelidir.
- Havayolu işletmelerinin operasyonlarını etkileyebilecek değişikliklerden haberdar olmalarını sağlamalıdır.

- Büyüme tahminlerine uygun olarak yolcu tesislerine ve hava tarafı altyapısına yatırım yapılmalıdır.

- Düzenleyici otoriteler, devlet kurumları, iş ortakları ve yerel topluluklarla birlikte çalışmalıdır (Humphreys ve Graham (2017)).

Havayolu açısından havalimanı-havayolu ilişkisi

Havayolları açısından havayolu iş modelleri havalimanı-havayolu ilişkisinde belirleyici olmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar büyük merkez havalimanlarına yönelirken, düşük maliyet iş modelini benimseyen havayolu işletmeleri ikincil havalimanlarını tercih etmektedir (Hihara, 2012). Havalimanı-havayolu ilişkisinde her iki tarafın müşterisinin yolcu olması nedeniyle yolcuların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hareket etmeleri gerekmektedir (Graham, 2013). Düşük maliyetli taşıyıcıların havalimanından beklentileri arasında havalimanına erişilebilirlik, havalimanı konumu, işgücü maliyeti, havalimanı veya terminal kapasitesi, basit terminal tasarımı, hızlı check-in prosedürleri, yolcu talebi, havalimanı ücretleri, havayolları ile rekabet, slot tahsisi, diğer ulaşım modları ile bağlantılar, yer operasyon süresi, havalimanına ilişkin bütüncül deneyim, yan gelirler, özelleştirme, havalimanı genişletme planları, çevresel kısıtlamalar, maliyet odaklı havalimanı yönetimi, hava tarafı olanakları ve ekipmanları, havalimanı rekabeti, bakım olanakları, güvenilir hava trafik kontrol hizmeti ve uçuş ağı stratejisi konuları bulunmaktadır (Pandey, 2020). Tam hizmet sağlayıcı havayollarının ise havalimanı ve terminal kapasitesi, geniş ve ferah terminal tasarımı, özel ayrılmış check-in ve boarding alanları, özel yolcu salonları (VIP/CIP) gibi terminal yönetimi, körük ve kapı bağlantısı, yolcu bilgilendirme levhaları gibi uçuş bilgi sistemleri konularında havalimanlarından talepleri olmaktadır (Gillen & Morrison, 2003).

Düşük maliyetli taşıyıcılar, özellikle slot tahsisi, havalimanı maliyetlerinin daha düşük olması ve kapasite imkanı gibi nedenlerle ikincil havalimanları ile iş birliği kurmak istemektedir (Barbot, 2006; Choo & Oum, 2013). Bununla birlikte Choo & Oum (2013), düşük maliyetli taşıyıcıların ikincil havalimanlarından ziyade büyük havalimanlarını da (major airports) tercih etmeye başladıklarını belirtmektedir. LCC'ler uçuşlarını artık ikincil havalimanları ile sınırlamadığından bazı havalimanları (Atlanta, La Guardia, San Francisco vb.) hizmetlerini düşük maliyetli ve geleneksel taşıyıcılar arasında farklılaştırabilmek için esnek operasyonel tasarımlar ortaya çıkarmıştır. Fakat Choo & Oum (2013), sadece geleneksel havayolu yolcularında uzmanlaşan ya da düşük maliyetli

havayolu yolcularında uzmanlaşan havalimanlarının daha yüksek işletme verimliliği elde ettiğini belirtmektedir.

2.4. Havalimanı-havayolu iş birlikleri

Havalimanı havayolları ilişkilerinde stratejik ittifakların oluşturulduğu ve dikey bütünleşme stratejisinin tercih edildiği görülmektedir. Bunun bir sebebinin havayolları gibi havalimanlarının da rekabet avantajı ve sürdürülebilir iş ilişkisi elde etmek olduğu düşünülmektedir (Albers vd., 2005a; Fu vd., 2011). Havalimanı işletmecisi Flughafen München GmbH ve Lufthansa German Airlines, Münih havalimanında yeni bir iş birliğine imza atmışlardır. Almanya'da ilk kez bir havayolu, bir havalimanı terminalinin inşasına finansal olarak katılmıştır. Böyle durumlarda havalimanının finansal harcamaları ve altyapı tedarikçisi olarak sorumluluğu azaltılmaktadır. Bu tür bir ittifak, her iki ortağın da transfer bağlantı kolaylığı sağlama ve iyileştirme, havalimanı tesislerine kolay erişim ve yüksek kaliteli hizmet sunma hedeflerine katkı sağlamaktadır (Albers vd., 2005a, s. 56). Lufthansa bir terminal inşaatına katılarak planlama ve inşaa aşamalarını etkileyebilme imkanına sahip olmuştur. Bu sayede tasarım (ör. kurumsal renklerde duvar dekorasyonu) ve tesislerle ilgili örgütsel kararların yanı sıra belirli kapıların tahsisi gibi konularda da kararlar alabilir hale gelmiştir. Finansal katılımı nedeniyle havayolu, terminali yalnızca ittifak ortaklarıyla kullanabilir ve ilgili kıt kaynakları güvence altına alabilmektedir. Genel olarak bu durumun havayolu rekabetinin yoğunluğunu azalttığı düşünülmektedir. Lufthansa için bir ittifakın genel avantajlarının yanı sıra, Münih Havalimanı da diğer Avrupa havalimanlarının çoğunda bulunan sınırlamalara henüz sahip değildir. Flughafen München GmbH için ittifak, maliyet tasarrufu potansiyeli ve riski azaltma imkânı sağlamıştır. Bir pistin ekonomik ömrü en az on yıl iken, terminalin ömrü daha uzundur. Bir havalimanı, Lufthansa'nın ihtiyaçlarını karşılamak için tesislerini genişletir veya geliştirirse, taşıyıcının hayatta kalması koşuluyla, bu, ilgili yatırımın uygulanabilirliği ile ilgili belirsizliği azaltmada stratejik bir araç haline gelir. Hava trafiğinin sürekli büyümesi ve pazarların kademeli olarak açılması nedeniyle, havayolları ve havalimanları arasındaki stratejik ittifaklar gelecekte muhtemelen artan bir öneme sahip olacaktır (Albers vd., 2005a, s. 58). Hava taşımacılığı hizmetlerinin üretiminde havalimanları, uçuş operasyonları için yerdeki altyapının sağlayıcıları olarak faaliyet gösterirken, havayolları ulaşım hizmetlerini kendi başlarına sunmaktadır. Hava taşımacılığı hizmetlerinin

üretimindeki iş bölümü ne olursa olsun, havayolları ve havalimanları aynı hedeflere odaklanmaktadır (Albers vd., 2005a).

Tablo 2.3. Havalimanı havayolu ilişkisinde faaliyetler matrisi (Albers vd., 2005)

Amaçlar Birincil faaliyetler	Dakıklık	Transfer bağlantılarının kalitesi	Havalimanının erişilebilirliği	Ücretler ve fiyatlar	Hizmetler	Güvenlik	Uçuş saatleri, sıklığı ve destinasyonların çeşitliliği	Havalimanı ve havayolu imajı	Slot tahsis	Pazarlama faaliyetleri	Olanakların kalitesi, ulaşılabilirliği ve mevcudiyeti	Sık uçan yolcu programları ve havayolu iş birlikleri politikası
Havalimanı												
In-bound lojistik	X	X	X	X				X	(X)		X	
Operasyonlar	X				X	X		X	(X)			
Pazarlama				(X)				X		X		
Hizmet					X			X				
Havayolu												
In-bound lojistik				X			X	X				
Operasyonlar		X	X			X		X				
Outbound lojistik								X				
Ağ yönetimi, pazarlama ve satış	X	X						X		X		X
Hizmetler					X			X				

Tablo 2.3'te Albers vd. (2005) tarafından geliştirilmiş faaliyetler matrisi bulunmaktadır. Albers vd. (2005) ilk olarak havalimanı ve havayolları için ayrı ayrı değer zinciri analizi gerçekleştirmiştir. Tarafların değer yaratan faaliyetlerini belirli amaçlar doğrultusunda matrise yerleştirmiştir. Matris, dikeyde havalimanları ve havayollarının birincil faaliyetlerini ve yatay ekseninde müşteri memnuniyetlerinden türetilen ilgili hedefleri temsil etmektedir. Hedefler hem havayolu hem de havalimanını etkilediği durumlarda taraflar arasında karşılıklı yarar sağlayan iş birliği varsayılmaktadır. Matriste bir sütünde havayolunda en az bir ve havalimanı hattında en az bir çarpı işareti varsa tarafların karşılıklı yarar sağladığı belirtilmektedir. Değer yaratan faaliyetlerden ilki

dakiklıktır. Müşteri grubu ne olursa olsun, her müşteri seyahat süresi hususlarına ve dolayısıyla uçuşların dakiklığına duyarlı olmaktadır. Dakik bir kalkış hem havayolunun hem de havalimanının faaliyetlerinden etkilenirken, havayolları genellikle hava ve hava trafik kontrol yetkililerine bağımlılığı nedeniyle varış dakiklığını daha da önemli görmektedir. Buna karşılık, iniş ve kalkış arasındaki süre, havalimanı ile ilgili hizmetlerin (in-bound lojistik ve operasyonlar) kalitesine bağlı olmaktadır. Havalimanını uçuş merkezi yapmış olan bir havayolu operasyonel prosedürleri yakından takip ederek zamanında kalkış performansını iyileştirebilir. Bununla birlikte bu önlemler havayolunun ilişkiye özgü yatırımlarını temsil etmektedir. Albers vd. (2005)'e göre havalimanı ve havayolu arasındaki bu tür alanları kapsayan stratejik bir ittifak gerekli güvenceyi sağlayabilmektedir. Havalimanının erişilebilirliği de yolcu tercihlerinde önemli bir etmen olmaktadır. Bu bağlamda erişilebilirlik, başlangıç noktası (ofis, ev) ile havalimanında kapıya ulaşma arasındaki tüm süre anlamına gelmektedir (Tretheway & Oum, 1992). Havayolları online check-in olanakları sunabilmelerine rağmen check-in kontuarlarındaki prosedürlerden sorumludur. Bununla birlikte havalimanları ise otopark gibi altyapının sağlanması, özel otobüs hizmetleri ve demiryolu bağlantılarının yapılması vb. gibi unsurlarla havalimanına erişilebilirliklerini sağlamadan sorumludurlar. Albers vd. (2005)'e göre yolcu deneyimini etkileyecek check-in, havalimanında bekleme süresi, alışveriş imkanları, uçak içi hizmetler ve yolcu-bagajların varış noktası konusunda taraflar arasında kendilerine faydalar yaratacak özel anlaşmalar düzenlenebilir. Tüm hizmetler bir bütün olarak yolcuların ürün algısını ve seyahat deneyimini belirlediğinden, bu alan havayolları ve havalimanlarının ortak çalışmaları için önemli potansiyeller açmaktadır. Yolcu tercihini etkileyen bir diğer unsur ise güvenlik konusudur. Uçuş öncesi, esnası ve sonrasında güvenliği artırmaya yönelik havayolları ve havalimanları arasında bir ittifak oluşturulabilir. Havalimanı seçimini etkileyen diğer faktörler arasında sunulan destinasyonların çeşitliliği ve uçuş sıklığı bulunmaktadır. Yolcular, avantajlı uçuş sürelerini ve aralarından seçim yapabilecekleri geniş ve farklı destinasyon yelpazesini tercih etmektedir. Sunulan ağ hem havalimanı hem de havayolu için fayda sağlamaktadır. Havalimanı havayolunun uçuş ağını genişletebilmesine uygun bir kapasite seviyesi sunarak destek olabilmektedir. İttifak içinde yer alan bir ortak diğerinin imajından da faydalanabilmektedir. Bu nedenle, iyi algılanmış imajlara sahip firmaların ittifakının hem mevcut hem de yeni pazarlarda birleşik rekabet avantajlarına yol açabileceği varsayılabilir. Slot tahsisi, havayollarının havalimanı seçimini etkilemektedir.

Bir havalimanındaki belirli slotlara hak kazanmak, pazara erişim ve bir havayolunun rekabetçi konumu için çok önemli olabilir. Albers vd. (2005) taraflar arasındaki ittifakların üç alanda olabileceğini belirtmektedir. Bunlar kapasite, pazarlama ve güvenlidir. Kapasite odaklı iş birliklerinin, havalimanları ve havayolları arasındaki stratejik ittifaklar için uygun olduğu belirtilmektedir. Bu tür iş birlikleri tarafların belirli yatırımlara ve altyapıyla ilgili görevlere katılmaya istekli olmasını sağlamaktadır. Kapasite odaklı iş birlikleri, ucuz, uygulaması kolay süreç ve iletişim değişikliklerinden sermaye yoğun altyapı yatırımlarına kadar uzanabilmektedir. Bu faaliyetler ve etkileri nispeten kolay bir şekilde planlanıp öngörülebilirken, pazarlama odaklı iş birliği esas olarak havayolu ve havalimanı arasındaki imaj transferine odaklanır ve bir dizi dış etkiye büyük ölçüde bağımlıdır. Havayolları ve havalimanları arasında güvenlik odaklı iş birliği önemli olmakla birlikte uzun vadeli taahhüt gerektirmediğinden stratejik nitelikte olmamaktadır (Albers vd., 2005a).

Havalimanları ve havayolları arasındaki iş birliği çeşitli biçimlerde olmaktadır (Saraswati & Hanaoka, 2014).

2.4.1. İmza sahibi havayolu statüsü

Havalimanını ana kullanım yeri olarak belirleyen ve kiralama sözleşmesi imzalayan taşıyıcılara imza sahibi havayolu statüsü verilmektedir. Havayolları bu durumda havalimanı finansmanının nihai garantörleri haline gelmektedir. İmza sahibi havayolu havalimanının başa baş noktasına ulaşabileceği hale gelene kadar havalimanı operasyonlarının tüm maliyetlerini karşılamayı taahhüt etmektedir. İmza sahibi havayolları, imza sahibi olmayan havayollarından daha düşük ücretler ödeyebilmektedir. İmza sahibi havayolları hizmet garantisi ve kullanım taahhüdü sağlamaktadır. Bu sayede havalimanı gelirlerine ilişkin belirsizlik azaldığı gibi havalimanının uzun vadeli kredileri de güvence altına alınmış olmaktadır. Havalimanları ise bu tür havayollarına slot tahsis, terminal kullanımı, kapasite genişletme projeleri ve tesislerin münhasır veya tercihli kullanımı dahil olmak üzere havalimanı planlaması ve operasyonları üzerinde söz hakkı vermektedir (Fu vd., 2011). Havalimanları ve imza sahibi havayolları arasındaki anlaşmalar en çok ABD'de yaygın olmakla birlikte, benzer anlaşmalar Sidney ve Melbourne gibi Avustralya havalimanlarında da benimsenmiştir (Barbot, 2009).

2.4.2. Havayolu sahipliği veya havalimanı tesislerin kontrolü/Havalimanı sahiplik hakkı

Bu ilişki türünde havayolları havalimanlarında ya hisse sahibidir ya da doğrudan havalimanı tesislerini kontrol edebilmektedir. Bu tür doğrudan kontrol, taşıyıcıların terminal operasyonlarını optimize etmesine ve imtiyaz hizmetlerinden elde edilen geliri paylaşmasına olanak tanır. Örneğin, Münih Havalimanı'nın 2. Terminali, havalimanı işletme şirketi FMG (%60) ve Lufthansa (%40) tarafından ortaklaşa finanse edilmiştir. Bu sayede Lufthansa terminalin planlama ve tamamlanmasında karar verici konumda olmuştur (Albers vd., 2005a; Fu vd., 2011). Bununla birlikte terminal alanındaki kiralamarlar yoluyla elde edilen karlar taraflar arasında paylaşılmaktadır (Kuchinke & Sickmann, 2005).

2.4.3. Uzun dönemli kullanım sözleşmeleri

Bu tür iş birliğinde havayolları havalimanı tesislerinden kullanımdan bağımsız olarak havalimanı tesislerinden yararlanma hakkı elde etmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde havalimanının uçuş merkezi olarak kullanan geleneksel taşıyıcıların belirli kapılar (gate) için uzun vadeli kontrol hakkını elinde tuttuğu belirtilmiştir. Son yıllarda, bazı düşük maliyetli taşıyıcılar (LCC'ler) de havalimanlarıyla uzun vadeli sözleşmelere girmiştir. Birçok ikincil havalimanı, trafiklerini çekmek için LCC'lere uygun kullanım koşulları sunmaktadır. Bununla birlikte, bir havayolu, bir kez havalimanı dışında hizmet sağlamak için batık maliyetlere maruz kaldığında, yeni bir üsse geçmenin olası yüksek maliyeti nedeniyle pazarlık gücünü kaybedebilir. Bu nedenle, birçok LCC, uygun koşullarda kilitlenmek için havalimanlarıyla uzun vadeli sözleşmeler imzalamayı tercih etmektedir. Uzun vadeli sözleşmeler de havalimanları için faydalı olabilmektedir. Havayollarını uzun vadeli yatırımlar yapmaya ve daha kapsamlı ağlar geliştirmeye teşvik ederek uzun vadede havalimanı trafiğini güvence altına almaktadır. Bu nedenle çoğu havalimanı bu tür uzun vadeli sözleşmeleri imzalamaya istekli olmaktadır (Fu vd., 2011).

2.4.4. Ticari gelir paylaşımı anlaşmaları

Havalimanları için imtiyazlar git gide daha önemli hale gelmiştir. Bu operasyonlar büyük ölçüde bir havalimanının yolcu hacmine bağlı olduğundan, havacılık hizmetleri talebi ile imtiyaz hizmetleri talebi arasında tamamlayıcılıklar vardır. Ticari gelir

paylaşımı anlaşmalarında havalimanları gelirlerini havayolları ile paylaşarak havayolunun havalimanına daha fazla yolcu getirmesini teşvik etmeye çalışmaktadır. Graham (2008), sözleşmeyi bir tür gelir paylaşım sözleşmesi olarak da sınıflandırılabilir bir risk paylaşım modeli olarak tanımlamaktadır. Anlaşma, havalimanı ücretlerini trafik artışına bağlıdır. Yolcu trafiği beklenenden daha hızlı büyürse, havayolları ve havalimanı ek geliri paylaşacak ve üçte ikisi havalimanına gidecektir. Tersine, trafik planlanan seviyenin altına düşerse havayolları ve havalimanı riski paylaşmaktadır. Bazı havayolları ise havalimanları ile yaptığı görüşmelerde hizmete başlama şartı olarak otopark gelirlerinden pay talep etmektedir (Fu vd., 2011).

2.4.5. Özel tesis gelir tahvilleri

Havalimanı işletmelerinin yakıt, bakım tesisleri ve terminaller gibi belirli sermaye iyileştirme programlarını finanse etmek için özel tesis gelir tahvillerini (SFRB'ler) kullanmasıdır. Bu tür proje finansmanı düzenlemelerinde, havalimanları varlıklarının mülkiyetini elinde tutar, ancak sınırlı kullanım hakkını uzun vadeli bir kira sözleşmesi kapsamında devretmektedir. Havalimanının temerrüt durumunda SFRB tahvil sahiplerine karşı herhangi bir yükümlülüğü bulunmamaktadır (Fu vd., 2011). De Neufville ve Odoni (2013), birçok ülkedeki ulusal yasaların havalimanlarının gelir tahvili ihraç etmesine izin vermediğini belirtmektedir.

2.4.6. Diğer anlaşmalar

Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA,1997), iniş ücretleri de dahil olmak üzere havacılık ücretleri konusunda fiyat ayrımcılığını yasaklamaktadır. Diğer bir ifadeyle havalimanlarının aynı hizmetler için tüm havayollarından aynı ücreti alması gerekmektedir. Bununla birlikte, bazı havalimanları son yıllarda havayolları ile özel veya özel olmayan anlaşmalar yapmayı seçmiştir. Bu tür uygulamalar genellikle düşük uçak bileti ücretleri ile havalimanı trafiğini hızlı bir şekilde artıran LCC'ler de görülmektedir. Bu imtiyazlar çeşitli türlerdeki alışveriş merkezlerinin işletilmesi veya kiraya verilmesi, otopark ve kiralama gibi faaliyetler de dahil olmak üzere, terminallerdeki ve havalimanı arazisindeki uçakla ilgili olmayan operasyonları ifade etmektedir (Fu vd., 2011).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Tezin bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma süreci, araştırma yöntemi, veri analiz tekniklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Serbestleşme, ticarileşme ve havalimanı sahipliğinin değişmesi, havacılık dışı gelirlerin artan önemi, geleneksel havayolu-havalimanı ilişkisinin değişmesine yol açmıştır. Bu değişiklik birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan taraflar arasındaki ilişkileri daha kompleks hale getirmiştir (Albers vd., 2005a; Graham, 2020). Hava trafik talebi arttıkça bu ilişkinin de önem kazanacağı belirtildiğinden (Albers vd., 2005a) taraflar arasındaki ilişkinin betimlenmesi oldukça önemli olmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkinin betimlenmesinde örgüt kuramlarından kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramlarından yararlanılmıştır. Güven mekanizmasının iş birliğine dayalı ilişkilerde oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Ed-dafali & Bouzahir, 2021). Güvenin var olduğu durumlarda taraflar birbirine karşı savunmasız olmaktadır. Güven örgütlere önlemleri azaltma konusunda yardımcı olmakta, verimli kaynak paylaşım rutinleri oluşturmaya olanak sağlamaktadır (Cao & Lumineau, 2015b). Dolayısıyla işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı açısından güven mekanizmasının taraflar arasındaki ilişkinin kurulması ve geliştirilmesindeki rolünün ortaya çıkarılması oldukça önemli olmaktadır. Literatür çalışmalarında havayolu ve havalimanı işletmeleri arasındaki ilişkinin önemine değinilmiş, fakat taraflar arasındaki bu ilişkinin nasıl kurulduğunun ve geliştirildiğinin üzerinde durulmamıştır. Bu çalışma da havalimanı-havayolu ilişkisinin nasıl kurulduğunun ve geliştirildiğinin ortaya çıkarılmasında işlem maliyeti kuramından ve kaynak bağımlılığı kuramından yararlanılmaya çalışılmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmanın ulaşmayı hedeflediği alt amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Havalimanı-havayolu ilişkisinin nasıl kurulduğu ve geliştirildiğini anlamak,
- İşlem maliyeti kuramı bakış açısından havalimanı-havayolu ilişkisini anlamak,
- Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla havalimanı -havayolu ilişkisini anlamak,
- İşlem maliyeti kuramının önerdiği yönetim mekanizmalarına tamamlayıcı bir yönetim mekanizması olarak güven mekanizmasını sunmak.

Bu araştırma ile kuramlar çerçevesinde taraflar arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğunun ve geliştirildiğinin ortaya çıkarılarak bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri ve hangi yönetim yapılarının tercih edildiği betimlenmeye çalışılacaktır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Havalimanları hava taşımacılığı sisteminin en önemli parçasını oluşturmakta ve yolcu ve kargoların yerden hava ulaşım araçlarıyla transferini sağlamaktadırlar. Hava taşımacılığı sektöründeki rollerini yerine getirmek havalimanları geniş olanak ve hizmetleri bir araya getirmektedir. Bu faaliyetler operasyonel, yer hizmetleri ve ticari olarak ayrılmaktadır. Operasyonel hizmetler arasında hava trafik kontrol, meteoroloji, haberleşme ve uçuş bilgi sistemleri, polis ve güvenlik, itfaiye, ambulans ve ilkyardım hizmetleri, pist, apron ve taksi yolu bakımı gibi hizmetler bulunmaktadır. Operasyonel hizmetler bir havaalanında bir hava aracının işletimi ile ilgili operasyonel faaliyetler olup, emniyetli bir biçimde faaliyetlerin devamını hedeflemektedir. Yer hizmetleri ise, doğrudan uçağa ya da yolcu/kargoya verilen hizmetler olup, daha çok hizmet verilen trafikle ilgili faaliyetlerdir. Yer hizmetleri arasında temsil, yolcu trafik, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi bulunmaktadır. Yolcuların ve havaalanını kullanan diğer müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla sunulan ticari ürün ve hizmetler de havaalanı faaliyetleri içerisinde ticari faaliyetler grubunu oluşturmaktadır. Ticari hizmetler ise vergisiz ve diğer mağazalar, restoran ve kafeler, eğlence hizmetleri, oteller, bankalar, araç kiralama, otopark hizmetleri, toplantı ve iletişim kolaylıkları, kuaför, kuru temizleme vb. kişisel hizmetlerdir. Bu faaliyetler içerisinde operasyonel ve yer hizmetleri faaliyetleri havacılık hizmetleri; ticari faaliyetler ise havacılık dışı hizmetler olarak adlandırılmaktadır. Havaalanının büyüklüğüne ve tercih ettiği işletim modeline göre özellikle ticari faaliyetlerin çeşitliliği ve niteliği değişiklik gösterebilmektedir (Doganis, 1992; Graham, 2023; Kuyucak,2017).

Havalimanı işletmeleri, sahiplik, yönetim, yönetim yapısı ve şekli, fonu ve otonom derecesine göre farklı çeşitlerde olabilmektedir. Havalimanı işletmeleri havalimanında sunulan hizmet ve olanakların sadece bir kısmını karşılayabilmekte geri kalan kısımları havayolları, yer hizmetleri, devlet kuruluşları, diğer özel kuruluşlar tarafından karşılanmaktadır. Havalimanı hizmetlerindeki çeşitlilik, havalimanının

ekonomik ve operasyonel performansını ve diğer müşterilerle olan iletişimini etkilemektedir. Her terminal işletmesi eşsiz bir kimliğe sahiptir (Graham, 2023).

Monopol olduğu düşünülen ve oldukça teknik bir tanıma sahip havalimanları serbestleşme, ticarileşme ve özelleştirme gibi nedenlerle rekabet ile karşı karşıya kalmışlardır (Thelle vd., 2012). Havalimanı sektöründe, havalimanlarının çoğunun kamu mülkiyetinde olması birbirleriyle rekabet etmeyen doğal tekeller olarak algılanmasına neden olmuştur (Van Asch vd., 2019). Havalimanları arasında rekabetin gündeme gelmesi ilk olarak havayolu taşımacılığında serbestleşme ve liberalleşme ile başlamıştır (Barrett, 2000). Serbestleşme, havayolu pazarındaki ekonomik düzenlemelerin ve kısıtlayıcı kuralların hafifletilmesi veya tamamen ortadan kaldırılmasıdır. Serbestleşme 1980’li yıllardan günümüze kadar havayolu taşımacılığında yaşanan en önemli eğilim olup havacılık alanında hizmet veren işletmelerin faaliyet biçimlerini ve pazar yapılarını etkilemiştir (Bal, 2016). 1978 yılında Amerika’da ortaya çıkan serbestleşme hareketi sonrası havayolu işletmesi, istediği fiyatla, istediği kapasiteyle ve uçakla, istediği sıklıkta, istediği yerden istediği yere, istediği gün ve saatte, istediği mevsim sefer düzenleyebilir hale gelmiştir. Amerika’da iç hatlarda yaşanan serbestleşme, 1978 yılında iki taraflı serbestleşme anlaşmaları ile dış hatlarda da başlatılmıştır. Hava trafik haklarında önemli bir madde olan beşinci trafik hakkının kullanımına başlanmıştır. Ülkemizde 1983 yılında Türk Sivil Havacılık Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle özel sektöre hava taşımacılığı ve terminal işletim hakkı verilmiştir. Ticarileşme, kamu sahipliğindeki işletmelerin ticari hedef ve amaçlarla yönetilmesi anlamına gelmektedir. Havalimanı ticarileşmesi ile havalimanı mülkiyeti kamuda kalırken, yönetim anlayışı kamu ya da özel sektör eliyle farklılaşabilmektedir (Kuyucak Şengür, 2017). Havalimanı özelleştirmesi “havalimanı hizmetlerinin sunumu ile elde edilen herhangi bir riskin, sorumluluğun ve kazancın belli bir zaman dilimi için ya da kalıcı olarak kamudan özel sektöre transferi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kuyucak & Vasigh, 2011). Bazı havalimanlarının özelleştirilmesi ve diğerlerinin şirketleştirilmesi, daha önce çok az kullanılan askeri ve diğer havalimanlarının yeniden geliştirilmesiyle birleştiğinde, havalimanı yönetimine daha ticari bir odaklanma başlamış, pazara daha fazla rakibin girmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler havalimanı işletmeciliğinde yeni paradigmayı ortaya çıkarmış ve havalimanları rekabet etmek zorunda olan daha ticari odaklı merkezler haline gelmişlerdir (Bel & Fageda, 2017; Forsyth vd., 2010). Bu ticari odak havalimanlarının ekonomik ve sosyal yönünün olduğunu ortaya çıkarmış ve havalimanı tanımını da “*yolcu*

ve kargonun hava ve kara taşımacılığı modları arasında emniyetli ve etkin bir biçimde değişimini sağlamak ve tüm paydaşlarının gereksinimlerini karşılamak üzere fiziksel, sosyal ve ekonomik bir çevre oluşturan intermodal ulaştırma merkezleri” olarak değişim göstermiştir (Kuyucak Şengür, 2016). Havalimanları bu yeni yüzüyle birlikte odaklarını pazarlama, ağ (network) geliştirme ve hizmet kalitesini iyileştirme gibi ticari faaliyetlere çevirmişlerdir (Thelle & Sonne, 2018).

Havalimanı sektöründe yaşanan gelişmeler, havalimanı mülkiyet yapısının değişmesi, havalimanlarının daha ticari odaklı merkezler haline gelmesiyle havalimanı-havayolu ilişkileri değişime uğramıştır. Havacılık dışı gelirlerin öneminin anlaşılmasıyla havalimanı işletmeleri sadece yolcu sayısını arttıran havayollarına odaklanmak yerine havalimanında ticari gelirlere en fazla katkı sağlayacak havayollarını da çekmeye çalışmaktadır. Havalimanının karlılığı önemli ölçüde trafik hacmine bağlıdır (Forsyth vd., 2010; Pagliari & Graham, 2019). Tarafların iş birliği içinde hareket etmeleri beklense de tarafların birbirlerinden talep ve beklentileri farklı olabilmektedir (Barrett, 2004). Havayolları açısından havayolu iş modelleri havalimanı-havayolu ilişkisinde belirleyici olmaktadır. Geleneksel taşıyıcılar büyük merkez havalimanlarına yönelirken, düşük maliyet iş modelini benimseyen havayolu işletmeleri ikincil havalimanlarını tercih etmektedir (Hihara, 2012). Havalimanı-havayolu ilişkileri gibi benzersiz bir birlikte değer yarama sunan ilişkiler hem savunmasızlığı azaltmak hem de değer yaratmaya rehberlik etmek için yoğun yönetim gerektirmektedir. Bu da yüksek düzeyde güven ile mümkün olmaktadır (Read vd., 2014, s. 97). Birçok araştırmacı ilişkisel riskin azaltılması anlamında informel kontrolün önemli bir unsuru olabileceği görüşündedir (Granovetter, 1973; Ouchi, 1980). Uzun dönemli ilişkilerin kurulduğu havalimanı-havayolu ilişkilerinin doğasına bakıldığında karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın yüksek olmasının nedenleri arasında tarafların yüksek düzeyde ilişkiye özgü yatırım yapmaları, taraflar arasında gerçekleştirilen işlem sıklığının yüksek olmasıdır. Bu doğrultuda örgüt kuramlarından kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla havalimanı-havayolu ilişkilerinin ele alınması önem kazanmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kendi kendilerine yeterli olamayacağını bu nedenle örgütlerin kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisinde bulunacaklarını belirtmektedir (Üsdiken, 2015). Örgütler ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayacakları örgütlerle mübadele ilişkisine girmektedirler (Üsdiken, 2015, s. 81). Kuram bu mübadele ilişkisinde bağımlı

olunan taraflara bağımlılık ilişkilerini yönetebilmesi için önerilerde bulunmaktadır. Temelde kuram eşit şartlar altında kurulmayan ilişkilere ve bunların örgütlere yansıtacağı sonuçlar üzerinde durmaktadır. Diğer bir deyişle odağını bağımlılık yapılarını değiştirmek bulunmaktadır. Havalimanı-havayolu arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bulunması çalışmanın kaynak bağımlılığı kuramı ile gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle ilk olarak çalışmada kaynak bağımlılığı kuramından yararlanılmıştır. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılığı yaratan taraflar arasındaki yüksek pazar payı ve yüksek işlem sıklığı ve ilişkiye özgü yatırımlar olmaktadır. Bu boyutlar işlem maliyeti kuramının boyutları arasında yer almaktadır. İşlem maliyeti kuramı örgütler arası ilişkilerin yönetiminde yönetim mekanizmasının belirlenmesi için ilişkiye özgü yatırımlar, işlem sıklığı ve çevresel belirsizlik boyutlarına dikkat edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla ikinci kuram olarak işlem maliyeti kuramından da yararlanılmıştır.

Hem kaynak bağımlılığı kuramı hem de işlem maliyeti kuramının önermelerine yanıt olarak güvene dayalı yönetişimin taraflar arasında tercih edilip edilmediğinin anlaşılması oldukça önemli olmaktadır. Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İçsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan bu tür fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizmasıdır (Mirkovski vd., 2016). Benzer şekilde yönetim mekanizmasından bağımsız olarak karşılıklı güven düzeyinin yüksek olmasının performansı arttırması beklenmektedir (Lui vd., 2009; Sako, 1998). Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmaktadır (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 2006a; Seppänen vd., 2007). Örgütler arası ilişkilerde güven belirli derecelerde bulunabilmektedir. Bu doğrultuda Sako (1992)'nin örgütler arası güven türleri dikkate alınmıştır. Örgütler arası güven türleri olarak Sako (1992) sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güven şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Çalışmada uzun dönemli ilişkilerin kurulduğu havalimanı-havayolu işletmeleri arasında hangi tür güvene dayalı yönetişimin tercih edildiğinin anlaşılması oldukça önemli olmaktadır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma süreci tanımlama, çözme, yorumlama ve anlamla ilgili terimlere ulaşmaya çalışan teknikleri kapsamaktadır (Merriam, 2013, s. 13). Çalışmada araştırma deseni olarak çoklu örnek olay tercih edilmiştir.

3.4. Araştırma Deseni: Çoklu örnek olay

Çalışmada havayolu ve havalimanı arasındaki ilişkinin gelişim süreci örnek olay olarak ele alınmıştır. Örnek olay 1) olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde ele alan, 2) olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırları net bir şekilde belirgin olmayan ve 3) birden fazla kanıt veya veri kaynağının bulunduğu durumlarda kullanılan bir araştırma desendir (Akt. Yıldırım ve Şimsek, 2013; Yin 1984). Örnek olay yöntemi “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alarak, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derin bir şekilde incelemesine olanak sağlamaktadır.

Yin (2017)(1984) örnek olay yöntemine yönelik üç önyargının olabileceğini belirtmektedir. Bunlar, yanlışlık, örnek olay sonuçlarının genellemelere izin vermemesi ve çalışmanın uzun zaman almasıdır (Yıldırım ve Şimsek, 2013, s. 314). Yin (1984)’e göre örnek olay yöntemini kullanan bazı araştırmacılar dikkatsiz ve özensiz çalışmaları sonucu çok sağlam olmayan kanıtlara ve kendi öznel görüşlerine dayanan bulgular veya sonuçlar türetmişlerdir. Özensiz ve dikkatsiz çalışmaların eleştirilmesiyle birlikte “yanlılık” anket, deneysel çalışmalar, tarihsel analize de söz konusu olmaktadır. Örnek olay yöntemiyle elde edilen sonuçların genellenebilir olmamasına ilişkin sorun dikkatli desenlenmiş çoklu örnek olay yönteminin kullanılmasıyla aşılabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 315). Örnek olay yönteminin uzun zaman aldığı iddialarına da çalışmalarını etnografya ve katılımcı gözlemle karıştırdıkları şeklinde yanıtlamaktadır. Araştırılan konu izin veriyorsa çok kısa sürede veri toplanabilmektedir. Bu çalışmada yanlışlığı en aza indirmek için yapılandırılmış bir örnek olay yöntemi tasarlanmıştır. Aynı şekilde sonuçlarının genellenebilir olmasına karşın da çoklu örnek olay tercih edilmiştir. Örnek olay yöntemi için en uygun soru “nasıl” ve “niçin” sorularıdır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 315). Bu çalışma da araştırma sorusu “*Türkiye’deki havalimanı ve havayolu işletmeleri arasında ilişkiler nasıl yönetilmektedir?*” şeklinde belirlenmiştir. Örgütler arası güven kavramının çok boyutlu olması ve ölçümünün zor olmasına ilişkin engel örnek olayı yöntemi sayesinde aşılmaya çalışılmıştır (Ratnasingam, 2005;

Seppänen vd., 2007). Örnek olay konuları derinlemesine incelemeye imkân vermektedir. Örnek olay yöntemi ile nasıl ve niçin soruları yanıtlanarak gerçek hayattaki güvenin derinlemesine bir analiz yapmaya imkân sağlanmıştır. Yin'in önerdiği gibi bir örnek olaydaki ele alınış biçimi her örnek olayda aynı şekilde gerçekleştirilmiştir. Bir örnek olay için tasarlanan standartlaştırılmış form, diğer örnek olayda da kopyalanarak kullanılmıştır (Ratnasingam, 2005). Araştırma sorusu taraflar arasındaki ilişkileri keşfetmeye yönelik açık uçlu sorudur. Taraflar arasındaki ilişkiler kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla sınırlandırılmıştır. Alt araştırma soruları aşağıda yer almaktadır.

“Kaynak bağımlılığı kuramının önermeleri havalimanı ve havayolu işletmeleri arasındaki ilişkiyi nasıl açıklamaktadır?”

“İşlem maliyeti kuramının önermeleri havalimanı ve havayolu işletmeleri arasındaki ilişkiyi nasıl açıklamaktadır?”

Çalışmada analiz birimi olarak havalimanı ve havayolu işletmeleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Türkiye bağlamında gerçekleştirilmesi nedeniyle Türkiye’de faaliyet gösteren özel havalimanı işletmesi ve havayolu işletmesi arasındaki ilişki bu çalışmanın analiz birimini oluşturmaktadır. Tablo 3.1’de örnek olay türleri verilmiştir.

Tablo 3.1. Örnek olay türleri (Yin, 1984, s. 41)

	Tekli örnek olay desenleri	Çoklu örnek olay desenleri
Bütüncül (tek bir analiz birimi)	Tür 1	Tür 3
İç içe geçmiş (çoklu analiz birimleri)	Tür 2	Tür 4

• *Bütüncül tek bir örnek olay deseni (Tür 1);* bu desende tek bir analiz birimi bulunmaktadır. Bir kuramın teyit edilmesi veya çürütülmesi amacıyla veya genel standartların dışında kendine özgü örnek olayların çalışılmasında kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 326).

• *İç içe geçmiş tek bir örnek olay deseni (Tür 2);* Tek bir örnek olay içinde birden fazla alt birim olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 327).

• *Bütüncül çoklu örnek olay deseni (Tür 3);* bu desende, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek olduğundan, her bir örnek olay kendi içinde bütüncül olarak ele alınarak daha sonra karşılaştırması yapılmaktadır. Her bir örnek olayda aynı

şeylere bakılarak aynı boyutlar hakkında veri toplanmalıdır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 327).

• *İç içe geçmiş çoklu örnek olay deseni (Tür 4)*; Bu desende araştırmaya dâhil edilen birden fazla örnek olay ve bu örnek olayların kendi içinde çeşitli alt birimleri bulunmaktadır. Karşılaştırmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, veri toplama ve analiz sürecinde standart süreçlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 3).

Bu çalışmada bütüncül çoklu örnek olay deseni (Tür 3) tercih edilmiştir. Örnek olayların belirlenmesinde belirli kriterler dikkate alınmıştır. Bunlar; aynı şehirde birden fazla havalimanı olması, havalimanı terminal işletmesinin özel şirkete ait olması, havayolu işletmesinin iç ve dış hatlarda tarifeli ve tarifesiz seferlerle yolcu ve yük taşımacılığı yapması ve havayolu işletmesinin havalimanını uçuş merkezi olarak kullanmasıdır. Analiz biriminin belirlenmesinin ardından yukarıdaki kriterler doğrultusunda iki tane çalışılacak örnek olay belirlenmiştir.

Tablo 3.2. *Örnek olayların gösterimi*

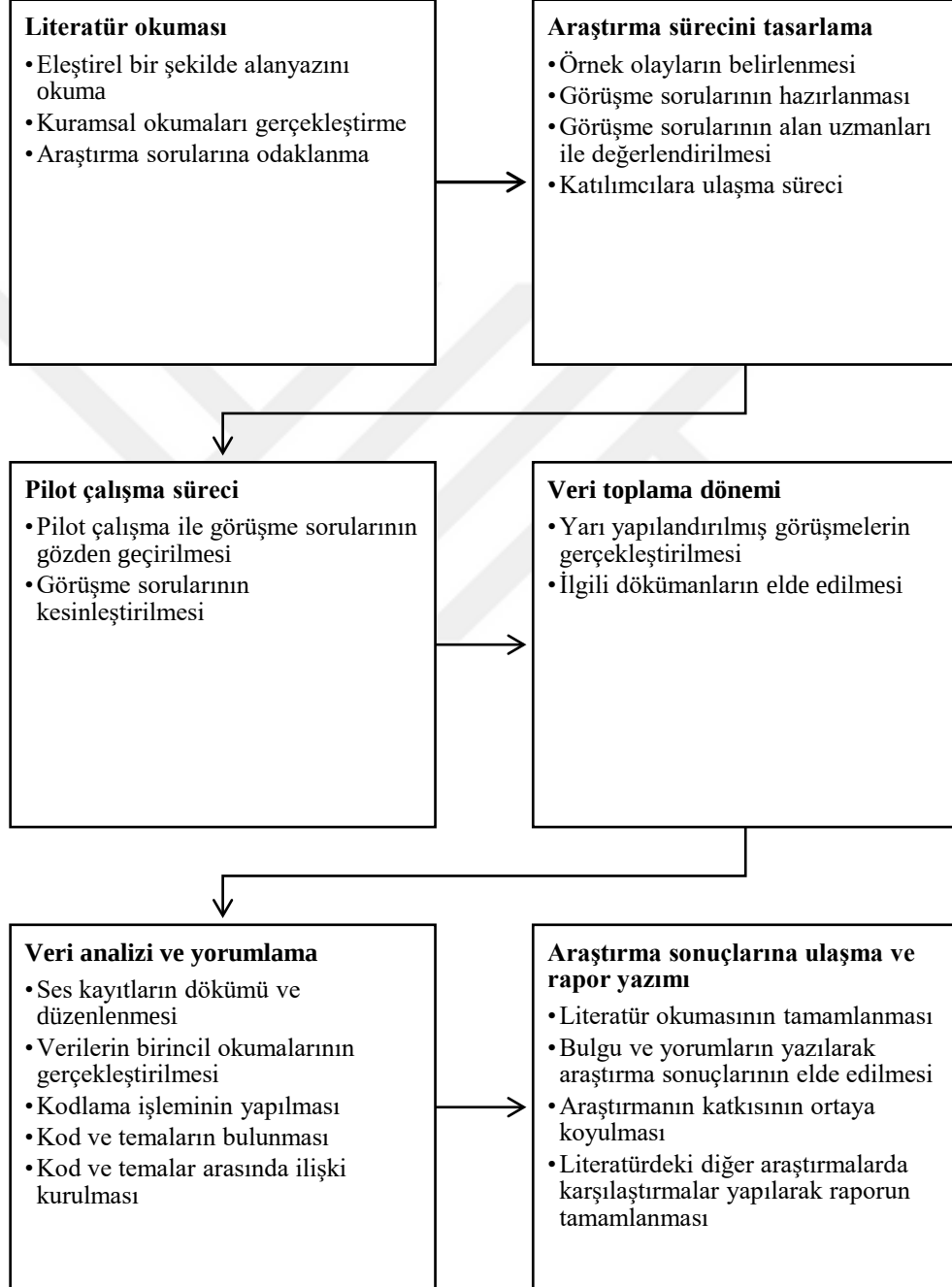
	Birinci örnek olay	İkinci örnek olay
Kaynak bağımlılığı kuramı	Geleneksel havayolu-Birincil havalimanı	Düşük maliyetli havayolu-İkincil havalimanı
İşlem maliyeti kuramı		

Bu sayede taraflar arasındaki ilişkinin uzun vadeli gerçekleşeceği ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin varlığı sağlanmış olunmuştur. Birinci örnek olay Türkiye'nin en büyük havalimanı olan İstanbul Havalimanı ile bu havalimanını uçuş merkezi olarak kullanan Türk Hava Yolları arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide havalimanı iş modeli birincil havalimanı, havayolu iş modeli ise tam hizmet sağlayıcıdır. İkinci örnek olay ise Türkiye'nin en büyük havalimanı ile aynı şehirde bulunan İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ile bu havalimanını uçuş merkezi olarak kullanan Pegasus Hava Yolları arasındaki ilişkidir. Bu ilişkide havalimanı iş modeli ikincil havalimanı, havayolu iş modeli ise düşük maliyetli taşıyıcıdır. Havayolu iş modeline göre tarafların birbirlerinden beklentileri farklılaşacağından taraflar arasındaki güveni anlamada örnek olayların farklı iş modellerine sahip olması oldukça önemli olmaktadır. İki durumun ele alınmasıyla vakalar arasında birbiri ile çelişen ve ortak olan kısımların gösterilebileceği (Yazan, 2015) düşünülmektedir.

3.5. Araştırma Süreci

Doktora tez çalışmasının araştırma sürecine ilişkin bilgiler Tablo 3.3'te gösterilmektedir.

Tablo 3.3. *Araştırma sürecinin şematik gösterimi*



3.6. Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırma yöntemleri ile görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanılarak olgular doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmaktadır (Creswell, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2013). Örnek olay analizi çalışmalarında saha çalışmaları, arşiv kayıtları, sözlü raporlar, gözlemler veya bunların herhangi bir kombinasyonu kullanılabilir (Yin, 1981). Bu araştırma da birincil veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmeler, ikincil veri toplama yöntemlerinden ise belge incelmesi ve araştırma günlüğü veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada geçerlik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için bazı önlemler alınmıştır. Bunlardan ilki araştırmacının çalıştığı durum ile etkileşim süresini uzatmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Görüşülen birey sayısının artırılarak doyum noktasına ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci olarak araştırmacı veri çeşitlenmesinden yararlanmıştır. “Veri çeşitlenmesi” araştırma verilerinin toplanması sürecinde birden fazla veri toplama yönteminin kullanılması ve toplanan verilerin birbirlerini destekleyici ve teyit edici biçimde sunulması olarak tanımlanabilir (Yin, 1981). Bu çalışmada görüşme yöntemi temel veri aracı olarak kullanılmış, havayolları, havalimanları ve havacılık kuruluşlarının raporları da veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Üçüncü olarak araştırmaya katılan bireylerle temel sonuçların paylaşılması sağlanmıştır.

3.6.1. Yarı yapılandırılmış görüşmeler

Görüşme en az iki kişi arasında gerçekleşen, araştırmacının katılımcılara soru sorarak veri toplamaya çalıştığı etkileşimli bir süreçtir (Glesne, 2015). Araştırma kapsamında hangi sorulara odaklanılacağı belirlenebilmesi için geniş bir soru havuzu oluşturularak bir ön- pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Hem nitel araştırmada görüşme sürecindeki aksaklıkları ve engelleri görebilmek hem de gereksiz soruların ayrımını yapabilmek amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen görüşme ile bazı soruların farklı veri toplama yöntemleri ile de elde edilebileceği ortaya koyulmuş ve araştırma soruları daha öz bir biçimde güncellenmiştir. Sorular yazılmış, konu ile karşılaştırılmış ve araştırma durumu gözden geçirilmiştir ve sorular yeniden düzenlenmiştir. Sorular tez izleme jüri üyeleri ile paylaşılmıştır. Geçerliliğin sağlanabilmesi amacıyla araştırmacı ve 4 akademisyenden (danışman, 3 tez izleme jüri üyesi) dil bilgisi, açıklık ve konu-soru uygunluğu hakkında değerlendirmeler alınmıştır. Çalışılmak istenilen katılımcılarla pilot görüşmeler çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi görüşme süreci hakkında bilgilendirme

yapılmıştır. Katılımcıların onayı alınarak görüşme kayıt altına alınmıştır. Pilot görüşmeye katılan kişilere soruları yalnızca yanıtlamakla kalmayıp soruların kullanılabilirliğini eleştirel olarak değerlendirmeleri de istenmiştir. Daha sonrasında derinlemesine bir gözden geçirme gerçekleştirilmiş ve pilot çalışmanın amaçları gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma ile araştırma yönteminin uygunluğunun değerlendirilmesi, görüşme sorularının araştırma amacına uygunluğunun anlaşılabilmesi ve araştırmacının görüşme yapabilme kabiliyetinin değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Glesne, 2015, s. 140). Pilot görüşme gerçekleştirilen katılımcılar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Pilot çalışmanın yapıldığı kişilerin pozisyonu, pilot çalışmanın yapıldığı yer ve görüşme süresi Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Pilot çalışma bilgileri

Kod	Katılımcının pozisyonu	Görüşme yeri	Süre
K1	Havalimanı yöneticisi (orta düzey)	Zoom platformu	1 saat
K2	Havayolu yöneticisi (orta düzey)	Zoom platformu	1 saat 15 dk

Pilot çalışma sonrasında tez izleme komitesi üyeleri, danışman ve araştırmacı görüşme sorularının uygunluğu hakkında oybirliğine vararak sorular nihai haline ulaştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme öncesinde katılımcıları araştırma süreci hakkına bilgilendirmek için araştırmanın amacı ve yönteminin yer aldığı görüşme bilgi formu hazırlanmıştır.

Görüşme yapılmak istenen kişilere LinkedIn üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Ters enformasyon sağlamak adına emekli olan ve/veya işten ayrılmış yöneticilere de görüşme talebi iletilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılardan kayıt alınmasına ilişkin sözlü olarak onayları istenmiştir. Veri toplama sürecinin pandemi dönemine denk gelmesi nedeniyle yapılan tüm görüşmeler çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir.

Bazı katılımcılar görüşmelerin kayıt altına alınmasını istemediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan kayıt yapılacağına ilişkin izin alınmıştır. Görüşmeler ve kayıtların dökümü araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi ve sonrasında araştırma günlüğü tutulmasına özen gösterilmiştir.

Tablo 3.5'te yarı yapılandırılmış görüşmelere ilişkin bilgiler detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 3.5. *Yarı yapılandırılmış görüşme veri toplama tablosu*

Kod	Süre	Veri toplama biçimi*
K1	1,5 saat	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K2	1 saat 15 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K3	1 saat	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K4	30 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme
K5	1 saat 15 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K6	1 saat 15 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K7	30 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme
K8	1 saat	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı
K9	45 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme
K10	1 saat	Yarı yapılandırılmış görüşme ve kısmi ses kaydı
K11	1 saat 15 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme
K12	1 saat 30 dk	Yarı yapılandırılmış görüşme
K13	2 saat	Yarı yapılandırılmış görüşme ve görüntü ve ses kaydı

*Görüşmeler zoom ve Whatsapp platformu aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

3.6.2. Doküman incelemesi

Nitel araştırma yöntemlerinin veri toplama teknikleri arasında ikincil veri kaynağı olan doküman incelemeleri de yer almaktadır (Creswell, 2018). Dokümanlar mektuplar, bültenler, ilan panoları, dergiler, kitaplar ve resmi gazete gibi yazılı kaynaklar olabilmektedir (Creswell, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2013). Belgeler, bazı araştırmalarda tek bir veri kaynağı olabileceği gibi birincil veri kaynaklarını desteklemesi amacıyla da kullanılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Çalışmada medya haberleri, uçuş istatistikleri, kurum ve kuruluşların faaliyet raporları belge olarak incelenmiştir. Bu belgeler, yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi sonucunda ulaşılan bulgu ve yorumların inanılabilirliğini artırmaya yönelik amaçlarla kullanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilen bu çalışmada iki örnek olay üzerinden durum anlaşılmasına çalışılmıştır. Birinci durum geleneksel havayolu ve birincil havalimanı ilişkisi, ikinci durum ise düşük maliyetli taşıyıcı ve ikincil havalimanı ilişkisidir. Veri toplama sürecinde görüşme talep edilen bireylerin sadece belirli bir kısmının olumlu dönüş gerçekleştirmesi ve dolayısıyla katılımcı sayısının 13 olması araştırmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Bununla birlikte görüşme yapılan kişilerin görüşme esnasında her bilgiyi paylaşmamaları da araştırmanın kısıtlılığı olarak yer almaktadır.

3.8. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin analizi elde edilen veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya odaklanmaktadır (Özdemir, 2010). Nitel araştırmalarda verilerin analizi tümevarımsal ve tümdengelimisel süreçlerin birlikte uygulandığı aşamalardan oluşabilmektedir. Veri toplama sürecinde kapsamlı bir veri yığını elde eden araştırmacı (Glesne, 2015), ilk olarak tümevarımsal yöntemleri benimseyerek verilerden kod, kategori ve temaları inşa etmektedir. Sonraki süreçte temaların daha iyi desteklenebilmesi veya başka bilgilere ihtiyaç duyulup duyulmadığının anlaşılması için tekrar veriye dönüş gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla analiz süreci tümevarımsal başlarken tümdengelimci yaklaşım izlenebilmektedir (Creswell, 2018). Çalışmada analiz sürecinde iki yaklaşım birlikte benimsenmiştir. Çalışmada (2018);

- Verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi,
- Verilerin tamamının okunması,
- Verilerin kodlanması,
- Tema ve betimlemelere ulaşılma adımları izlenmiştir.

Raporlama esnasında ilk olarak belirli bir düzende oluşmasına olanak sağlamak için örnek olaylar ve kuramlar verilerin analizi ve sunumunda başlık olarak kullanılmıştır. Çalışmada durum olabildiğince doğru ve yansız betimlenmeye çalışılmıştır. Birçok örnek olayda analizin iki aşaması vardır. Bunlar örnek olay analizi ve çapraz örnek olay analizidir. Örnek olay analizi kapsamında, her örnek olay öncelikle kendi içinde kapsamlı bir durum olarak görülmektedir. Veriler toplanır ve araştırmacı bağlamsal değişkenler hakkında olabildiğince çok şey öğrenebilir, ayrıca bu değişkenler durum üzerinde etki

sahibi olabilmektedir. Her örnek olay için analiz tamamlandığında çapraz örnek olay analizi başlamaktadır. Özel örnek olayların belli detayları değişiklik gösterse de araştırmacı her bir örnek olaya uyan genel bir açıklama yapmaya çalışmaktadır (Merriam, 2013, s. 195).

Braun ve Clarke (2006, 2012)'ın önerdiği gibi analiz sürecince verilerle aşına olunmuştur. Analiz süreci boyunca transkript üzerinde çok sayıda notlar alınarak açıklamalar eklenmiştir. Önemli olduğu düşünülen kısımların altları çizilerek vurgulanmıştır. Kodlama sürecinde de tümevarımsal ve tümdengelimsel yaklaşım eşzamanlı olarak izlenmiştir. Tüm veri kaynaklarının kodlanması sonrasında doyuma ulaşıncaya kodlamalardan tema oluşturma sürecine geçilmiştir. Veri seti içerisinde yer alan araştırma soruları ile ilişkili olan anlamların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Süreç yinelemeli bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

3.9. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Nitel araştırma literatüründe kullanılan inanılabilirlik, nakledilebilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları nicel araştırmalardaki iç geçerlik, dış geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik kavramlarına karşılık gelmektedir (Merriam, 2013). Lincoln ve Guba (1982; 1985) ise ölçütleri inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır. Yin (1984) bir araştırma deseninin niteliğinin arttırılabilmesi için şu dört özelliğe bakılması gerektiğini belirtmektedir: yapı geçerliliği, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenilirlik. Bu çalışmada Yin'in çerçevesi ele alınmıştır.

- *Yapı geçerliği*, durum çalışmalarına yönelik ilk eleştiri yapı geçerliliği üzerinden olmaktadır. Örnek olayda operasyonel ölçütler bulunmadığı için veri toplama esnasında araştırmacının öznel yargılarının karıştırıldığı düşünülmektedir. Bunun önüne geçebilmek için birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması ve son olarak da hazırlanan durum çalışma raporunun veri toplama sürecinde kendisinden veri toplanmış kişiye okutulması ve görüşünün alınması adımları gerçekleştirilebilmektedir (Yin,1984). Çalışmada görüşme gerçekleştirilen katılımcılarla transkriptler paylaşılmıştır. Talep doğrultusunda toplamda 4 kişi ile paylaşılmış ve 1 kişi geri dönüş gerçekleştirmiştir. Veri kaynağı olarak haber metinleri, kurum faaliyet raporları ve araştırma günlüğünden yararlanılmıştır.

- *İç geçerlik*; Örnek olaylarda nadiren sınırlı sayıdaki değişkenler arası ilişkiye bakmaktadır. Örnek olay deseninde iç geçerliliğin arttırılabilmesi için ulaşılan sonuçlara

nasıl varıldığının açık bir şekilde ortaya konulması ve çıkarımlarla ilgili kanıtların diğer kişilerin ulaşabileceği biçimde sunulması gereklidir. Çalışmada veri toplama süreci detaylandırılarak anlatılmıştır. Görüşme soruları ve transkriptlerin analiz sürecinde uzman incelemesinden yararlanılmıştır. Havacılık yönetimi alanından bir kişi, yönetim ve organizasyon alanından bir kişi ve nitel araştırmalarda uzman bir kişiden destek alınmıştır.

- *Dış geçerlik*; daha çok araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi ile ilgili olmaktadır. Durum çalışmalarında istatistiksel genelleme yerine “analitik genelleme” yapılabileceği belirtilmektedir. Analitik genellemede, istatistiksel genellemede olduğu gibi araştırmacı bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktadır. Örnek olay yöntemi sonucunda elde edilen bulgular, belli bir kavramsal modelin önerilmesine imkan sağlamaktadır. Belirli kriterler doğrultusunda örnek olaylar belirlenmiştir. Bulguların geçerliliği örnek olaylara özgü olmaktadır. İki farklı örnek olay üzerinden çalışmanın gerçekleştirilmesiyle azami çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda hem havayolu yöneticileri ile hem de havalimanı yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

- *Güvenirlilik*; Örnek olayın başka bir araştırmacı tarafından aynı aşamalarla tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçlara varması ile ilgilidir. Güvenirliğin sağlanması için araştırmacıya bağlı hata veya yanlılık payının azaltılmalıdır. Çalışmada güvenirliliğin sağlanabilmesi amacıyla araştırma süreci aşamaları, durum çalışmanın gerçekleştirilme aşamaları ve veri analiz aşamaları sırasıyla sunulmuştur. Araştırmacı her aşamada eleştirel bir şekilde kendini sorgulayarak sürece devam etmiştir. Araştırmanın etik ilkelere uygunluğunun onayı için araştırmanın kapsamı, veri toplama yöntemi, yarı yapılandırılmış görüşmelerde yararlanılacak soru formu için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’na başvurulmuş ve kurulun oluru alınmıştır. Etik kurul raporu ekte sunulmaktadır.

3.10. Verilerin Kodlanması

Nitel araştırma süreçlerinde veri toplama (Glesne, 2015) ve karşılaştırmalı okuma aşamalarının yapılmasıyla kodlamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kodlama, toplanan veri içindeki sözcük, cümle gibi bölümlerin anlamlı bir şekilde adlandırılması sürecidir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Araştırma sorularını yanıtlama potansiyeli olan ifadelerin sorgulanmasının yapılması kodlama olarak adlandırılmaktadır (Merriam, 2013,

ss. 173–174). Nitel araştırmalarda verilerin kodlanmasıyla tema ve örüntüler oluşturularak karşılaştırmalar yapılabilir ve kuramsal açıklamalar geliştirile bilinir. Nitel araştırmalarda üç tür kodlama süreci bulunmaktadır. İlki toplanan veriler doğrultusunda kodlamaların gerçekleştirilmesi, ikincisi önceden belirlenmiş kodların kullanılarak verilerin bu kodlara uygun hale getirilmesi ve son olarak da önceden belirlenen kodlar ve veri analiz sürecinde ortaya çıkan kodların kombinasyonuyla gerçekleştirilen kodlama sürecidir (Creswell, 2018). Kodlama esnasında Saldana'nın (2022) "Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı" isimli kitabından yararlanılmıştır.

Araştırımcı ve tez danışmanı yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen nitel verileri ayrı ayrı kodlamıştır. Birinci döngü kodlama, birinci döngü kodlama sonrası işlemler ve ikinci döngü kodlama işlemleri sırasıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci döngü kodlama işleminde "yapısal kodlama" ve "invivo kodlama" "bütüncül kodlama" gerçekleştirilmiştir. İkinci döngü kodlama yöntemlerinden "örüntü kodlama" yöntemi kullanılmıştır. Yapısal kodlama özellikle çoklu katılımcıları olan, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, hipotez testi yapılan ya da ana kategoriler veya temaların bir liste ya da indeksini oluşturmak için keşfedici incelemelerin yapıldığı araştırmalar için uygundur (Saldana, 2022). İnvivo kodlama ise katılımcıların kendi kelimelerinden elde edilen terim ve kavramların kullanılmasıdır (Saldana, 2022). Bütüncül kodlama (holistic coding) ise verinin satır satır analiz edilmesinden ziyade veriye bir bütün olarak yaklaşıp ana temaları ve sorunları anlamaya yöneliktir (Saldana, 2022).

Merriam (2013) analiz sürecinde belirli önerilerde bulunmaktadır. Merriam (2013)'e göre ilk veri setinden elde edilen grupta listelerinin ikinci veri setinde de var olup olmadığının kontrolü sağlanmalıdır. Bu veri setinde oluşturulan yorumlar, terimler ve notlardan ayrı bir liste oluşturulabilir. Her veri setinden meydana gelmiş birbiri içerisine yedirilmiş ana kavramlar listesi oluşturulabilir. Bu ana liste çalışmada yinelenen örüntüleri yansıtan basit bir taslak veya sınıflama sistemini oluşturmaktadır. Bu örüntüler sonrası maddelerin sınıflandırıldığı kategoriler veya temalar oluşturulmaktadır. Kategoriler birçok özgün örneği kapsayan ve birbirleriyle ilişki kuran kavramsal ögelerdir. Verilerden elde edilen bir dizi ön kategoriden emin olduktan sonra daha fazla ve ilgili bilgiler elde etmek için verilerin incelenmesiyle bu kategoriler detaylandırılabilir ve güçlendirilebilir. Bunu yaparken başlangıçtaki kategorilerde bazı değişiklik

yapılabilmektedir. Bu düzeltme ve gözden geçirme süreci aslında bulguların yazılması boyunca devam etmektedir (Merriam, 2013, ss. 173–174).

Birinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Birinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler

AÇIKLAMA	KOD
<i>“... Havalimanının inşaatında alınan krediler, 5-6 banka idi sanırım. Benim onlarla da bir anlaşmam var sonuçta. Ben onlara garanti etmeliyim. Göstermeliyim. Bak ben bu kadar para kazanacağım diye. Benim kredi ödemelerim var. Ben sözleşme yapmak zorundayım. Çünkü milyar Eurolardan bahsediyoruz geri ödenmesi gereken. Bankalar hesap sorduğunda bak benim sözleşmem var zaten ...”</i>	“Sözleşme zorunluluğu”
<i>“...Öngörülemeyen ve dolaylı zararlardan bile havayolunu sorumlu tutuyorduk. Bu dolaylı zararları nereye çekerseniz çekebilirsiniz. Söyle düşünün. Havayolu geldi ve zeminde bir çizik yaptı. Ve o çizikten dolayı siz düştünüz. Dolaylı zarar gördünüz ama havalimanına dava açabilecekken havayoluna açabiliyordunuz. Dolaylı zarar demek en büyüğüydü bu arada...”</i>	“Dolaylı zararlar”
<i>“Ve aynı zamanda faiz uygulama hakkına sahip olduğu yazılır. Mesela Uçak geldi köprüye zarar verdi. Bunu kim karşılayacağı da sözleşmede yazar. Dolaylı ve doğrudan direk tüm zararların kimin karşılayacağı yazmaktadır. Pat sahası, pat sahası kuralları (DHMI'den zorunluydu o dönem). Biz ek olarak ehliyetsiz pat sahasına araba sürmesine çevre kirliliğine sebep olma vb. gibi bilgiler oluyor. Sözleşmenin sayfası 55 civarı.”</i>	Sözleşmenin içeriği

Veri setleri analiz edilerek kodlama işlemlerine başlanmıştır. Birinci döngü kodlama işleminden sonra ikinci döngü kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. İkinci döngüde ise kategorik, tematik, kavramsal ve/veya kuramsal bir düzenlemeye ulaşmak amaçlanmıştır. Bu süreçte “örüntü kodlama” yöntemi kullanılmıştır. İkinci döngü kodlama ile ilk döngüde elde edilenlerin gruplandırarak daha az sayıda kategoriye, temaya ya da kavrama dönüştürülmek amaçlanmıştır.

Kodlama sürecinde uzman değerlendirmesinden yararlanılarak sürecin daha başarılı gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. İkinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. İkinci döngü kodlama sürecine ilişkin örnekler

AÇIKLAMA	KOD	KATEGORİ	TEMA
“Buna bir örnek de. Havalimanının inşaatında alınan krediler, 5-6 banka idi sanırım. Benim onlarla da bir anlaşmam var sonuçta Ben onlara garanti etmeliyim. Göstermeliyim. Bak ben bu kadar para kazanacağım diye. Benim kredi ödemelerim var. Ben sözleşme yapmak zorundayım. Çünkü milyar Eurolardan bahsediyoruz geri ödenmesi gereken. Bankalar hesap sorduğunda bak benim sözleşmem var zaten havayolları ile bir sıkıntı yok.”	Taraflar arasında gerçekleştirilen sözleşmenin detaylı olması	Resmi sözleşme	İşlem Maliyeti Kuramı
“Öngörülemeyen ve dolaylı zararlardan bile havayolunu sorumlu tutuyorduk. Bu dolaylı zararları nereye çekerseniz çekebilirsiniz. Söyle düşünün. Havayolu geldi ve zeminde bir çizik yaptı. Ve o çizikten dolayı siz düştünüz. Dolaylı zarar gördünüz ama havalimanına dava açabileceksen havayoluna açabiliyordunuz. Dolaylı zarar demek en büyüğüydü bu arada. Yani havayollarının imzalamak istemediği maddelerden biri idi bu dolaylı zarar. Her yere çekebilirsiniz.”			
“Ve aynı zamanda faiz uygulama hakkına sahip olduğu yazılır. Mesela Uçak geldi köprüye zarar verdi. Bunu kim karşılayacağı da sözleşmede yazar. Dolaylı ve doğrudan direk tüm zararların kimin karşılayacağı yazmaktadır...Pat sahası, pat sahası kuralları (DHMI'den zorunluydu o dönem). Biz ek olarak ehliyetsiz pat sahasına araba sürmesine çevre kirliliğine sebep olma vb. gibi bilgiler oluyor. Sözleşmenin sayfası 55 civarı.”			

3.11. Katılımcı Bilgileri

Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcı bilgileri

Kod	Düzye	Deneyim	Meslekteki deneyim süresi (Yıl)	Eğitim durumu
K1	Alt düzey	Havalimanı yöneticisi	10	Lisans
K2	Alt düzey	Havalimanı yöneticisi	4	Lisans
K3	Orta düzey	Havayolu yöneticisi	34	Lisans
K4	Üst düzey	Havalimanı yöneticisi	27	Yüksek Lisans
K5	Orta düzey	Havalimanı yöneticisi	20	Doktora
K6	Orta düzey	Havayolu yöneticisi	20	Doktora
K7	Üst düzey	Havayolu yöneticisi	30	Lisans
K8	Orta düzey	Havayolu yöneticisi	15	Lisans
K9	Orta düzey	Havayolu yöneticisi	27	Lisans
K10	Alt düzey	Havayolu yöneticisi	10	Yüksek Lisans
K11	Alt düzey	Havayolu yöneticisi	14	Lisans
K12	Üst düzey	Havayolu yöneticisi	18	Yüksek Lisans
K13	Orta düzey	Havalimanı yöneticisi	21	Yüksek Lisans

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgular iki ana başlık altında verilmiştir. Öncelikle geleneksel havayolu-birincil havalimanı ilişkisinin kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti kuramı ile tespit edilen bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra ikinci örnek olay olan düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinin kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı ile tespit edilen bulgularına yer verilmiştir.

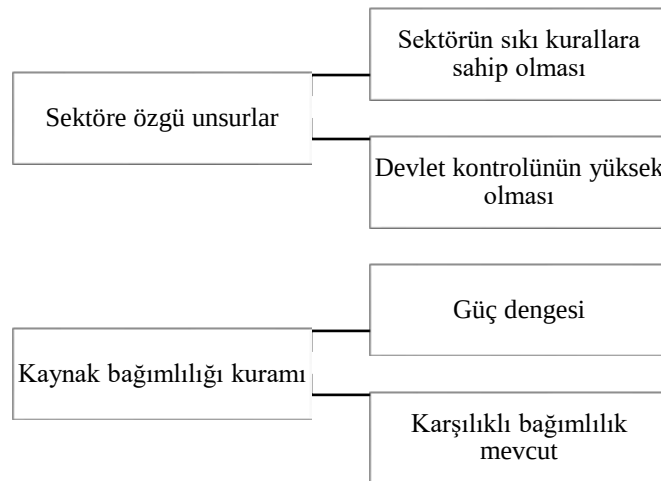
4.1. Geleneksel Havayolu-Birincil Havalimanı İlişkisi

Türk Hava Yolları, 20 Mayıs 1933 tarihinde Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi adı altında faaliyetlerine başlamış ve 01 Mart 1956 tarihinden itibaren ise Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı ismiyle faaliyetlerine devam etmektedir (Nergiz, 2008, s. 94). Ülkemizin bayrak taşıyıcısı olan Türk Hava Yolları özel bir kanuna tabi olarak yönetilen bir şirket statüsündedir (Gerede, 2010; Özsoy, 2010; Yalçınkaya, 2018). Ana faaliyet

konusu “yurtiçi ve yurtdışında yolcu ve kargo hava taşımacılığı yapmak” (Türk Hava Yolları, 2022) olarak belirtilmektedir. Türk Hava Yolları, geleneksel havayolu, tam hizmet sağlayıcı havayolu olarak faaliyet göstermektedir. Star Alliance üyesi olan havayolu uçuş merkezi olarak İstanbul Havalimanını kullanmaktadır. İstanbul Havalimanı ise 2013 yılında Cengiz-MAPA-Limak-Kolin-Kalyon Ortak Girişim Grubu’nun inşa edilme ve işletme hakkını kazanmasıyla faaliyetlerine başlamıştır. İhaleyi kazanan konsorsiyumun İGA (İstanbul Grand Airport) ismini vererek 7 Ekim 2013 tarihinde kurduğu İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. olarak, İstanbul Havalimanı’nın inşaatını gerçekleştirdikten sonra 25 yıl süreyle işletme hakkını elde etmiştir (Http1). İstanbul Havalimanı yönetim modellerinden yap-işlet-devret modeli ile yönetilmektedir. Mülkiyeti DHMİ’de bulunan havalimanının 25 yıl süreyle işletme hakkı İGA Havalimanı İşletmesi AŞ’ye devredilmiştir (Http1). İstanbul havalimanı ülkemizin en büyük havalimanı özelliğinin yanı sıra İstanbul ilinde de birincil havalimanı olarak faaliyet göstermektedir.

4.1.1. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla geleneksel havayolu- birincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması

Şekil 4.1’de kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisine yönelik elde edilen temalar yer almaktadır.



Şekil 4.1. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin elde edilen temalar

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler kendi kendilerine yeterli olamadığından kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisine girmektedir (Üsdiken, 2015, s. 80). Bu doğrultuda erişmeye çalıştıkları kaynakları

sağlayan örgütlerle bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Dolayısıyla havalimanları ve havayolları arasında bağımlılık ilişkisi oluşmaktadır. Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık düzeyini belirleyen faktörler kaynağın önemi, özerklik düzeyi ve kontrolün yoğunluğudur (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 58). Kurama göre kaynağın önemi söz konusu kaynağın tedarik edilememesi durumunda örgüt faaliyetlerine devam edememesi ile ilişkilidir (Caniëls & Roeleveld, 2009, s. 405; Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Havayolu-havalimanı ilişkisinde havayolu havalimanından uçuş gerçekleştirmediği durumda havalimanı faaliyetleri önemli ölçüde aksayacağından havayolunun sunduğu kaynak oldukça önemli olmaktadır. Aynı şekilde havalimanı hizmet veremediğinde havayolu faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceğinden havalimanı tarafından sağlanan kaynaklar da oldukça örgütlerin faaliyetlerinin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. İstanbul Havalimanından en fazla uçuş gerçekleştiren havayolu Türk Hava Yolları olmaktadır. İstanbul Havalimanı; 2015 yılında ülkenin en yoğun havalimanının 7 Nisan 2019 tarihinden itibaren sivil uçuşlara, 5 Şubat 2022 tarihinden itibaren de kargo uçuşlarına kapatılması ile faaliyetine başlamıştır. Dünyanın en büyük terminaline sahip olan ve 1 milyon 400 bin metrekare tek çatı altındaki ana terminal binasında hizmet veren İstanbul Havalimanı, hâlihazırda yıllık 90 milyon yolcu ağırlama kapasitesine sahiptir (Http2). İstanbul Havalimanından en fazla uçuş gerçekleştiren havayolu ise Türk Hava Yolları'dır. Havalimanı işletmesi için işlemin en büyük hacmi Türk Hava Yolları ile gerçekleştirilmektedir.

DHMI verilerinin yanı sıra K2'nin şu ifadeleri bu bulguyu desteklemektedir.

"...Havalimanında THY'nin Pazar payı %80..."

"...THY için inşa edilen bir havalimanı..."

K13 bu bulguyu aşağıdaki ifadelerle desteklemektedir.

"Türk Hava Yolları burada bayrak taşıyıcı havayolu...İstanbul havalimanı THY'nin hub merkezi. Buradaki %70'in üzerindeki operasyon THY tarafından gerçekleştiriliyor. Kalan bu % 30 belki biraz daha az operasyon da sezonluk değişmekle beraber 70 civarında havayolu ile gerçekleştiriliyor. Yani Türk Hava Yolları bayrak taşıyıcı firma olduğu için bütün büyük operasyonu burda onlar götürüyorlar... THY da yine %70 operasyonu transfer operasyonu yani bir yerden yolcu geliyor başka yere taşıyorlar. Yani buradaki local yolcu uçan yolcu neredeyse

%25-30 gibi. Operasyon olarak THY ile ilişkileri canlı ve pozitif tutmak gerekiyor...burada çünkü THY'ye dokunan birçok nokta var. Özellikle yolcu operasyonunda THY'nın kendi iç bünyesindeki operasyonlarda çünkü terminal olarak bir alt yapı büyük bir alt yapı sağlayıcısıyız biz. Sadece THY değil tabi diğer havayolları için de aynı şekilde. Bu alt yapıyı sağlıyoruz ve onların konforlu bir şekilde operasyonu yapmalarını aslında istiyoruz...”

Havayolu işletmelerinin havalimanına sunmuş olduğu en önemli kaynak yolcudur. Türk Hava Yolları yurtiçinde 50 şehir, 52 havalimanına uçuş gerçekleştirmektedir. Yurtdışında ise 126 ülkede 276 şehir, 279 havalimanına uçuş gerçekleştirmektedir (Http3). Bununla birlikte altyapı sağlayıcısı olarak havalimanı işletmesi birçok olanağı havayolu işletmesine sağlamaktadır.

“...verilen hizmetler ile alakalı işte Check in kontuarlarının tutulmasından tutun uçak park pozisyonlarında ne kadar kaldıysa o kadar sürede charge edilmesine yönelik bazı hesapların yapıldığı sistemlerimiz bulunmakta...”

“...onun dışında işte bizden dediğim gibi alt yapı olarak internet hizmeti alabilirler kablolama hizmet alabilirler pasif kablolama hizmeti alabilirler... böyle çeşitli hizmetler sunuyoruz...”

Türk Hava Yolları'nın uçuş merkezi olması nedeniyle havalimanı işletmesi ile çok sayıda temas noktası bulunmaktadır.

Havacılık sektöründe devlet kontrollerinin yüksek olduğu ve sektör kurallarının sıkı olduğu görülmektedir.

“Ülkemizde DHMİ Genel Müdürlüğünce ihale edilen KÖİ Projeleri kapsamında Havalimanı İşletmecileri tarafından işletilen havalimanlarını uluslararası uçuş amacıyla kullanan Türk ve yabancı tescilli tüm hava araçlarına verilen konma, konaklama, aydınlatma ve yaklaşma hizmetlerine ilişkin tarifeyi ve uygulama esaslarını devlet tarafından belirlenmektedir.”

Ülkemizde DHMİ tarafından belirlenen tarifeler her yıl güncellenmektedir.

K13 bu bulguyu su sözlerle ifade etmektedir.

“...Bizim işletmemiz kamu özel işletme tarifesi altında yönetiliyor yani bir KÖİ tarifemiz var DHMI'nin senelik olarak güncellediği bu KÖİ altındaki bazı tarifeler var...”

Eurocontrol verilerine göre THY Avrupa’da 2021 yılında en fazla uçuş gerçekleştiren ikinci havayolu şirketi olmuştur. İstanbul Havalimanı ise 2021 yılında Avrupa’daki havalimanlarının günlük ortalama iniş kalkış trafiğine göre ikinci sırada yer almıştır (Eurocontrol, 2022, s. 8). Havacılık dışı gelirlerinin de artan önemi ile havayolunun yolcusu havalimanı için önemli bir kaynağa sahip olmaktadır (Albers vd., 2005a). Özerklik düzeyi de taraflar arasındaki ilişkide bağımlılığı etkilemektedir. Bu kaynağın tahsis veya kullanımı belirleme kapasitesidir. Bu kapasite büyük bir güç kaynağıdır ve özellikle kaynak kıt olduğunda daha da önem kazanmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkiye bakıldığında havalimanı ve havayolu için kaynağı sunacak alternatifin olmaması bu durumu göstermektedir. Cox’a göre (2001b, 2001a) az sayıda alıcı/tedarikçi olduğunda, tedarikçi için alıcının yüksek düzeyde pazar payına sahip olması karşılıklı bağımlılık oluşturmaktadır. Geleneksel havayolu-birincil havalimanı arasındaki ilişki karşılıklı bağımlı (Cox, 2001b) veya ikili bağımlı (Fuhr, 2008) olarak ifade edilmektedir.

Havalimanları kesinlikle tek bir ana havayoluna bağımlı olmaktan kaçınmayı istemektedir (Isaka, 2012). Havalimanı işletmeleri, havayollarının kendi havalimanlarındaki operasyonlarının sürdürülebilir olmasını ve büyümesini istemektedir (Lin vd., 2009). Havalimanları hem havacılık gelirleri hem de havacılık dışı gelirler nedeniyle yüksek yolcu hacmi istemektedir (Isa & Mohamed, 2016).

İstanbul Havalimanı ise havayolunun uçuş sayısının ve yolcu sayısının artmasını istemekle birlikte havayolunun havalimanındaki toplam uçuş payını düşürmek istemektedir. K2 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Bizim amacımız Türk Hava Yolları’nın büyümesi ama THY’nin havalimanındaki payını da düşürmek istiyoruz. Hem Türk Hava Yolları büyüsün ama diğer havayollarının sayıları da artsın. Yani riski yayalım. Çünkü THY tökezlediği anda havalimanı da tökezler. THY’nin pazar payını büyütüp diğerlerini de büyütürseniz bunu azaltmış olursunuz.”

Uçuş merkezi olarak kullanılan bir havalimanının büyümesi havayolunun büyümesiyle doğrudan ilişkili olduğundan, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi gerçekleşmektedir. Bu tür karşılıklı bağımlılık tarafların birbirine karşı destekleyici

olmasına yol açabileceği gibi taraflar arasındaki gerilimlere de neden olabilmektedir (Goetsch & Albers, 2007, s. 2). Hillman vd., (2009)'e göre örgütler bu bağımlılıkları güvene dayalı iş birliği oluşturarak yönetebilmektedir. Krishnan, Martin ve Nooderhaven (2006) da taraflar arasında yüksek düzeyde bağımlılık bulunduğunda fırsatçılığın ortaya çıkabileceğini ve bunun etkilerinin güvenin oluşturularak azaltılabileceğini belirtmektedir. Yang vd., (2011) ise güvenin uzun vadeli ilişkiler kurmada bağımlılıktan çok daha önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Cox (2001b, 2001a) karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğunda tarafların birbirlerine istemediği şeyleri yaptıramayacağını belirtmektedir. Örgütlerin bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için karşı tarafın talep ve beklentilerini karşılamaya çalıştığı belirtilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003).

Albers vd., (2005), ABD'de havalimanı terminal binalarının planlama ve tasarımında havayollarının da söz sahibi olmak isteyebildiğini belirtmektedir. Bunun anlaşılabilir olmasının nedeni ABD'de havayollarının kendi terminallerini geliştirmekten ve işletmekten sorumlu olmalarıdır. Bununla birlikte diğer bölgelerde havalimanı otoriteleri terminali geliştirmekte ve tesisin ana kullanıcıları havayolları olması nedeniyle tasarım üzerinde etkiye de sahip olabilmektedir (Isa & Mohamed, 2016).

Bununla birlikte bu örnek olayda havalimanı işletmesinin ilişkinin erken dönemlerinde havayolunun taleplerine karşı esnek olmadığı ve yatırımları kendi inisiyatifi doğrultusunda şekillendirdiği görülmektedir. Bu bulguyu K2 şu sözlerle desteklemektedir.

“Köprü atamalarında mesela kendilerine özel köprü tahsis edilmesi istenmişti. Biz ona bile kendi işimize gelenleri alıp yani onda bile bir havayolunun her talebi karşılanmadı yani...”

K13 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“...Buradaki atamaya THY de karışmak istiyor çünkü kendi operayosnel minimum connecting time diye birşey var biliyorsunuz transferden bahsetmiştim %70 transfer havayolu olduğumuzdan. Dolayısıyla bu minimum connecting time'larda da THY'nin bazı katı kuralları var yani bir uçak geldi 60-75- 90 dakikalar

kurallarla bir sonraki uçağına yolcuyu yetiştirmesi gerekiyor... Dolayısıyla kapı atamalarını ve park pozisyonu atamalarında söz sahibi olmak istiyorlar...”

“...Evet atamayı biz yapıyoruz ama sürekli bir telefon telsiz trafiğı oluyor. Yani çünkü dediğim gibi operayson anlık ve sürekli değışen dinamik olduğı için orada bir telsiz ve telefon trafiğı sürekli var...”

K5 ise şu sözlerle desteklemektedir.

“Planlama aşamasında Lounge alanlarını belirledi ve bir yer seçin mantığı güttü....buna uyacaksınız deniyor...”

“...Türk Hava Yolları çok ısrarla zemin katta ve dışardan ayrı özel bir geçiş olacak şekilde yer ayrılmasını istedi. Kesinlikle reddedildi bu...”

K6 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“...Atatürk havalimanı'nda dış hatlar özel yolcu salonu zemin kattaydı. Yani düz ayak. Siz girdiğiniz zaman check-ini nerede yaptırıyorsunuz o hizadaydı...lounge'in dış hatlar orada ayrı bir pasaport bölümü vardı. THY yolcuları için sadece business class, elit ve elit plus yolcular için. Oradan siz hiç kalabalığa girmeden direkt olarak düz ayak bir biçimde özel yolcu salonuna girebiliyordunuz...İGA'da..bayağı bir yürüyüp üst kata çıkmanız gerekiyor. Çünkü karı maksimize etme anlayışı yolcuların o alışveriş merkezi içerisinde duty free tarafından yürümesini gerektiriyor...”

K10 ise şu sözlerle desteklemektedir.

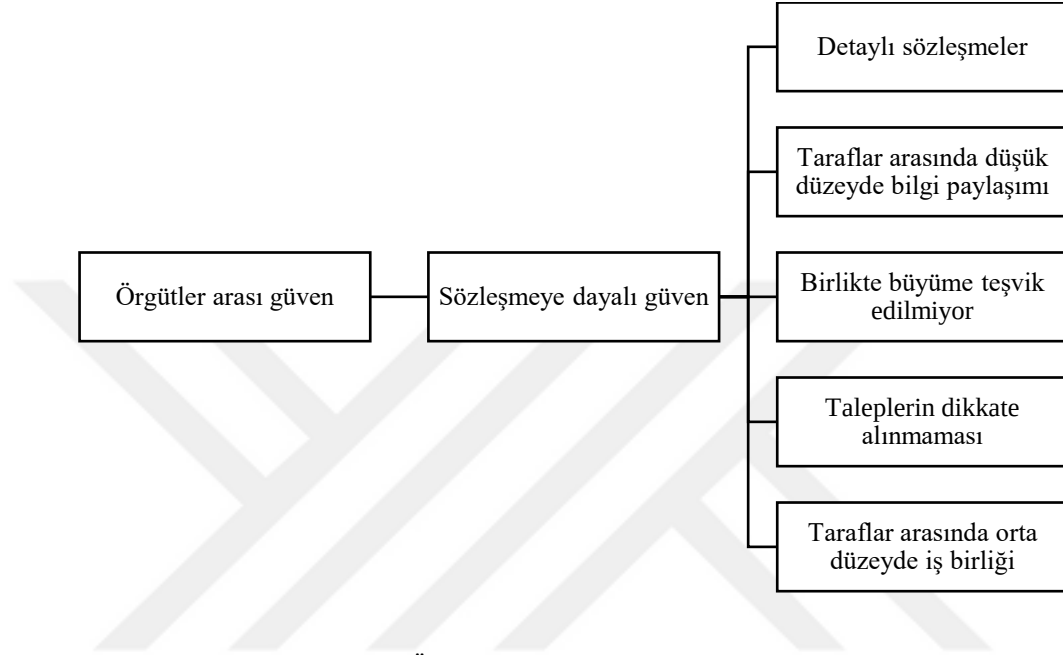
“...ilk dönemlerde bazı sıkıntılar yaşınyordu. Ama şu an taleplerimiz dikkate alınıyor...”

K13 ise şu sözlerle desteklemektedir.

“...İlk açıldıktan sonra THY uçuş biniş kapılarında decicate yapı istedi bize bir liste gönderdi resmi yazı geldi bu listedeki kapıları bize dedicate edin şeklinde geldi bu

ama tabi şimdi bu dedicasyon kısmı diğer 70 tane havayolunu zora sokacağı için çok yanaşmadı operasyon ve işletme ekipleri...”

Şekil 4.2’de Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisine yönelik örgütler arası güven temaları yer almaktadır.



Şekil 4.2. Örgütler arası güvene ilişkin elde edilen temalar

Örgütler arası güven de taraflar arasındaki **bilgi paylaşımını** arttırmakta ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Cai vd., 2010; Mirkovski vd., 2016). Rungsithong ve Meyer (2020), güvenin fırsatçı davranışları azaltabileceğini ve böylece ortağa yüksek bağımlılık durumlarında özellikle endişe edilen bilgi paylaşımının artabileceğini belirtmektedir. Bu örnek olayda ise tarafların iş birliğinin gelişimine katkı sağlayabilmek için üst yönetim düzeyinde belirli konularda bilgi paylaşımında bulundukları belirtilmektedir. Bununla birlikte işletmenin gelecek planlarını içeren kararların karşı taraf ile paylaşılmadığı görülmüştür. Şekil 4.2’de örgütler arası güvene ilişkin elde edilen temalar yer almaktadır.

Havayolu işletmesi havalimanında faaliyetlerine 2019 yılında başlamıştır. Bununla birlikte ilişkinin devamlılığının aynı işletme ile sağlanamayacağı konusunda görüşler bulunmaktadır.

K6 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“ Beş ortak vardı, üçü çıktı bunların...birtanesinin daha çıktığını göreceğiz. Geriye tek ortak kalacak ondan sonra zaten İGA'yı satmak istiyorlar. Daha açılmadan görüşmeler başlamıştı. 2018-2019 den beri satma yönünde görüşmeler devam ediyor.”

“...bu bilgiler paylaşılmıyor tabi ki...söylenti şeklinde duyumlar oluyorsa oluyordur...”

K13 ise aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur.

“...2035'ten sonra yine DHMİ'ye teslim edilecek burası muhtemelen yine bir ihale olur başka bir işletmeci gelebilir ya da bu devam edebilir...”

Güç dengesizliği de kaynak bağımlılığı kuramında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar, Scheer ve Steenkamp (1995) güvenin gücün tam tersinde yer aldığını belirtmektedir. Bununla birlikte taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu söz konusu olduğunda güç dengesizliği olsa bile güvenin oluştuğu belirtilmiştir (Cuevas vd., 2015). Ahamed, Stump ve Noboa (2021) taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmasının örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmadığı gözlenmiştir. Casciaro & Piskorski (2005)'in tipolojisinde belirtildiği üzere taraflar arasındaki bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda güç dengesizliği bulunmamaktadır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Özen, Uysal ve Çakar (2016), karşılıklı bağımlılığın yüksek ve güç dengesizliğinin olmadığı ilişkilerde fırsatçılığın daha az olacağını belirtmektedir. Bu ilişkide ise güç dengesizliğinin bulunmadığı ve bununla birlikte iş birliğinin de sınırlı olduğu görülmektedir.

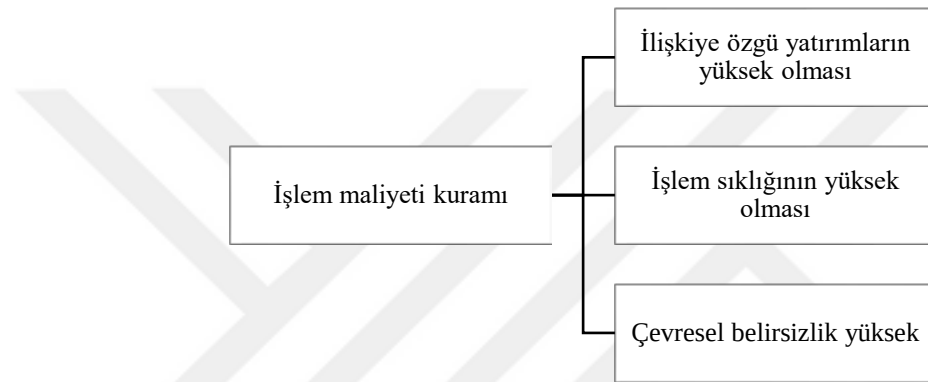
K13 aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur.

“Türkiye Cumhuriyeti'nin havayolu hem özel hem devlet şirketi gibi birazcık dolayısıyla tabi ki şeyleri olması gerekiyor...özel imkanlara sahip olması gerekiyor yani yatırım olarak baktığınızda İGA özel bir işletme olduğu için THY için bir yatırım yapmaz yapmamıştır sadece yardımcı olmuştur. Bir para harcamaz yani onu söyleyebilirim...”

Enberg (2012)'e göre güvene dayalı psikolojik bağımlılığın olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olacağını ve tarafların bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalacaklarını belirtmektedir.

4.1.2. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla geleneksel havayolu- birincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması

Şekil 4.3'te işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinden elde edilen temalar yer almaktadır.



Şekil 4.3. İşlem maliyeti kuramına ilişkin elde edilen temalar

İşlem maliyeti kuramında işlemleri niteleyen özellikler bulunmaktadır. İşlemlere ait bu özellikler işlemlerin maliyetlerinin artmasına neden olmakta, bu özelliklerin bir arada bulunması piyasa başarısızlıklarını ortaya çıkarmaktadır. İşlemi niteleyen özellikler varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizliktir (Williamson, 1979b, s. 239). *Varlık özgüllüğü*; bazı işlemlerin sadece o işleme has yatırım yapma gerekliliği diğer bir ifadeyle ilişkiye özgü yatırımlar olarak da ifade edilmektedir (Neal vd., 2018, s. 711). İşlem maliyeti kuramı ile geleneksel havayolu-birincil havalimanı ilişkisine bakıldığında; havalimanı-havayolu ilişkisinde ilişkiye özgü yatırımlar oldukça önemli olmaktadır. İlişkiye özgü yatırımlar arasında terminal binasında check-in kiosk, self bagaj droplar, personel ofisleri, kontuarlar, VIP ve CIP Lounge alanları, terminal dışında hava tarafında ise havayolu ofisleri, operasyon ofisi videowalls bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda pazar payı adanmış varlıklar olarak da ifade edilmektedir. Bu örnek olayda taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu belirtilmektedir. Taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımların bulunması fırsatçılık riskini ortaya çıkarmaktadır (Williamson, 1985). Dolayısıyla

karmaşık sözleşmeler tercih edilebilmektedir (Heide, 1994b; Lui vd., 2009; Zhang vd., 2020).

İşlem maliyeti kuramına göre belirsizliğin yüksek olduğu mübadele ilişkilerinde tarafların gelecekte oluşabilecek her durumu öngörecekt detaylı sözleşmeler hazırlamaları gerekir ancak belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde bilgi kazanımının ve müzakere süreçlerinin zor olmasından dolayı detaylı sözleşmelerinin hazırlanması maliyeti artmaktadır (Rindfleisch & Heide, 1997). Bununla birlikte havalimanı-havayolu ilişkisinde sözleşmelerin detaylı bir şekilde hazırlandığı görülmüştür.

K2 bu bulgu şu sözlerle desteklemektedir.

“Bizim sözleşmemiz çok ağır..Sözleşmemiz çok iyiydi gerçekten, eksik bir şey yok. Öngörülemeyen hiç bir şey yok. Sadece sözleşmede yazsa da uygulayamadığımız çok fazla şey var.”

“...Davalık da olamazsınız...ülkenin bayrak taşıyıcı havayolu...”

Bankalara yapılacak olan kredi ödemelerinden dolayı sözleşmenin gerekliliği vurgulanmıştır. İstanbul Havalimanı'nın havalimanı inşaatında aldığı banka kredileri gösterilmektedir. K2 bu bulguyu şu sözlerle ifade etmektedir.

“Havalimanının inşaatından alınan krediler, 5-6 banka idi sanırım. Benim onlarla da bir anlaşmam var sonuçta. Ben onlara garanti etmeliyim. Göstermeliyim bak ben bu kadar para kazacağım diye. Benim kredi ödemelerim var. Çünkü milyar Eurolardan bahsediyoruz geri ödenmesi gereken. Bankalar hesap sorduğunda bak benim sözleşmem var zaten...”

Detaylı hazırlanan sözleşmelerin örgütler arası güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten çalışmaların yanı sıra (Zhang vd., 2020) bazı çalışmalara göre tarafların ihtiyaçlarını ve zorluklarını dikkate almadan yapılan karmaşık ve katı sözleşmeler düşmanca tavır üreterek güveni yok etmektedir (Cheung vd., 2003). Bu ortağın iyi niyeti ve performansından (goodwill trust and competence trust) şüphe duyulmasına yol açmaktadır (Das & Teng, 2001).

Sözleşmenin ayrıntılı maddelerinin bir güvensizlik işareti olarak yorumlanmasını dikkate almaksızın yöneticilerin güven oluşturma çabalarının olmadığı görülmüştür. Havalimanı tarafından yapılan sözleşmelerin hukukta ima edilen yasal kurallara, standartlara ve çarelere dayandırılarak fırsatçı davranışlara karşı ilişkiyi korumaya çalışıldığı görülmüştür. Bununla birlikte sözleşmelerin tarafların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin kontrol mekanizması olduğu düşünülse de havalimanı tarafından yapılan sözleşmelerin uygulamada eksikliği olduğu belirtilmiştir.

Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İşsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan bu tür fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizmasıdır (Mirkovski vd., 2016). Bununla birlikte havalimanı işletmesinin piyasa koşulları değişse bile adil davranmayacağı belirtilmektedir. K5 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Çok net söyleyebilirim. Şu an ki yönetim davranmaz. Şu an ki yönetim için temel şey var, hedefi var kendi karını maksimize etmek. Onun dışında başka bir şey düşünmedikleri için adil davranmazlar.”

Bununla birlikte İstanbul Havalimanı işletmesinin terminal işletmeciliği konusunda deneyimi olmadığından yetkinliğine güvenin olmadığı belirtilmektedir. Aynı zamanda havayolu ile ilişkilerinde ilişkinin sürdürülebilirliğine yönelik davranmadıkları sadece kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri ifade edilmektedir. K6 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“...Yani oradaki ekibin herhangi bir havalimanı işletme tecrübesi yoktu. Zaten üst yönetimde şu anda havalimanı işletme tecrübesi olmayan kişilerden oluşuyor. Oda zaten problemlerden biri tamamen kendi açılardan gelirleri maksimize etme yönünde adımlar atıyorlar. Bu mesela Türk Hava Yolları oranın en büyük kullanıcısı. Buda Türk Hava Yollarına maddi açıdan zarar veriyor...”

Havalimanı ve havalimanı işletmesine karşı birçok olumsuz görüşün olduğu görülmektedir. K2 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“İGA yapıldığı dönemde TAV aktif olarak Atatürk Havalimanı’nı işletiyordu...TAV zaten orada çalışmaya devam ettiği için kimse oradaki işini bırakıp şeye geçmek istemedi. İGA’ya geçmek istemedi...dediğim gibi havalimanının biteceğine ve açılacağına inanılmaması kimse mevcut işini bırakıp gelmiyordu...”

“İGA beş ortaklı yapıydı. Şu anda iki ortağa düşmüş durumda. Biliyorsunuz İGA. Yakında muhtemelen tek ortağa düşecek, ortak değil de tek bir şirkete kalacak diye düşünüyorum ben beş ortaklı yapıda ekstra problemler oluşuyordu...Herkes kendi tanıdığı adamı belli pozisyona getirmek istiyor. Şu şuraya girsin bu buraya girsin. Onun getirdiği bir kaos ortamı vardı. Tabi o dönemde yani onun da olumsuz etkilerini gördük.”

Belirsizlikte yönetim mekanizması kararında oldukça etkili olmaktadır (Williamson, 1973, s. 318). Adobor (2006)’a göre belirsizlik ve güven arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Belirsizlik artmaya başladığında güvenin artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir. 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını havalimanı sektörünü derinden etkilemiştir. Covid-19 pandemisi ile modern dünya daha önce deneyimlemediği ölçekte bir salgın ile yüz yüze gelmiştir. Devletler salgına karşı çeşitli önlemler almış ve vatandaşlarına seyahat kısıtlamaları getirmişlerdir. Bu kısıtlamalar ile azalan hava trafiği uluslararası uçuşların sonlanmasıyla sonuçlanmıştır. Dünya çapında uçuşların durdurulması ise havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Kâr marjının diğer sektörlerle kıyasla oldukça düşük olduğu havalimanı sektörünün kırılgan yapısı olaylardan doğrudan etkilenmesine yol açmıştır (Graham, 2023). Belirsizliğin yüksek olduğu koşullarda tarafların talepleri farklılaşabilmektedir. K13 bu bulguyu şu sözlerle ifade etmiştir.

“...Karşılıklı talepler oldu...bir numarada PCR testleri vardı. En büyük talep hijyendi...Terminal çok büyük 143 tane gate var. Terminali böldük. Doğu bölümü kapatıldı...ortak nokta yolcu olunca karşılıklı talepler oldu...”

Bazı durumlarda ise ilişkinin erken evrelerinde güvensizliğin bir belirsizlik algısından kaynaklandığı ve ilişkinin farklı dönemlerinde değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir (Cuevas vd., 2015).

K6 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“ Beş ortak vardı, üçü çıktı bunların...birtanesinin daha çıktığını göreceğiz. Geriye tek ortak kalacak ondan sonra zaten İGA'yı satmak istiyorlar. Daha açılmadan görüşmeler başlamıştı. 2018-2019 den beri satma yönünde görüşmeler devam ediyor.”

Bununla birlikte ilişkinin devamlılığının sağlanamayacak olması da ilişkide güven oluşturma çabalarının neden olmadığının göstergesi olabilir. Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 1996; Seppänen vd., 2007), örgütlerarası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması gerekmektedir (Blomqvist, 2002). Bu örnek olayda taraflar arasındaki ilişkinin ilişkinin erken evresinde olması, havalimanı işletmesinin yetkinliğine karşı şüphe duyulması, fırsatçılık riskini ortaya çıkarmaktadır. Havalimanı işletmesinin ilişkinin devamlılığı konusunda bir çabasının olmadığı ve bununla birlikte güven oluşturma teşebbüslerinin olmadığı görülmektedir. Örgütler arası güven türlerinden sözleşmeye dayalı güvenin taraflar arasında bulunduğu görülmektedir.

4.2. Düşük Maliyetli Havayolu-İkincil Havalimanı İlişkisi

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı, ülkemizde ikincil havalimanı olarak faaliyet göstermektedir. Millî Savunma Bakanlığı kaynakları ile yaptırılan havalimanından elde edilecek gelir ile ülke savunma sanayisinin desteklenmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır. Bu amaçla Sabiha Gökçen Havalimanı'nın işletimini gerçekleştirmek için 27 Ocak 2000 tarihinde kamu sermayesi ağırlıklı bir anonim şirket olarak Savunma Sanayii Başkanlığı'nın %96,4 sermaye payı ile HEAŞ kurulmuştur. HEAŞ, Yer hizmetleri, Akaryakıt, Terminal, Antrepo İşletmeciliğini 1 Mayıs 2008 tarihinden itibaren İSG'ye (Limak-GMR-Malaysia Airports 3'lü konsorsiyumu tarafından kurulan) devretmiş olup Sabiha Gökçen Havalimanı meydan otoritesi sıfatı ile faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır (Http5). HEAŞ, *“havalimanı otoritesi olmanın getirdiği kural koyma, düzenleme ve denetim faaliyetlerinin yanı sıra; PAT sahası, hava bilgi yönetimi, yangın-uçak kaza kırım kurtarma, ilk yardım ve sağlık, seyrüsefer cihazlarının 24 saat faal tutulması, tüm havalimanının elektrik-su-doğalgaz-ısıtma-soğutma hizmetleri, havacılık bilgi işlem faaliyetleri, VIP hizmetleri ve hava tarafına geçiş kapılarının güvenliği ve denetimi faaliyetlerini de sürdürmektedir”* (Http5). HEAŞ ise, başta Savunma Sanayii Başkanlığı olmak üzere, TAI, TSKGV, THK,

ASELSAN ve HAVELSAN ortaklığıyla kurulmuş 2014 yılı itibariyle TAI, ASELSAN ve HAVELSAN'ın hisselerini TSKGV'na devretmesiyle 3 ortaklı hale gelmiştir.

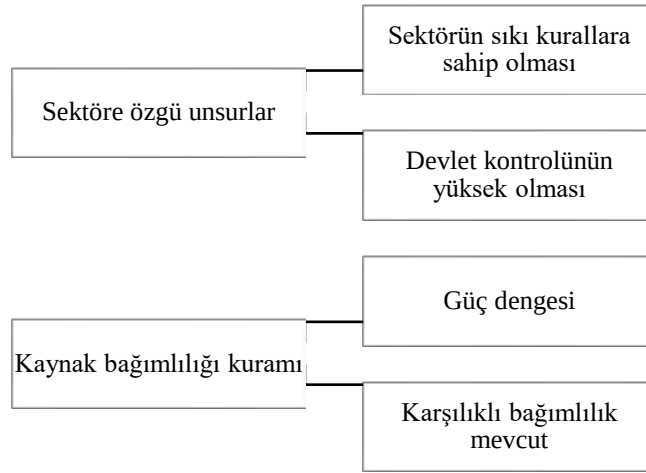
İSG mevcut terminallere ek olarak havalimanı otopark işletimi, yer operasyonu, kargo terminali, uçak yakıt ikmalinin sağlanması, havalimanı otelinin ve genel havacılık salonunun da işletme hakkını 20 yıllığına devralmıştır (Http6). 2014 tarihi itibariyle GMR Grubu ve Limak Yatırım İSG hisselerini Malaysia Airports Holdings Berhad'a devretmesiyle MAHB, hisselerin tamamına sahip olarak faaliyetlerine devam etmektedir (Http4). Mevcut durumda terminal işletmeciliği İSG bünyesinde havalimanı işletmeciliği ise HEAŞ bünyesinde gerçekleştirilmektedir.

İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı uçuş merkezi olarak kullanan havayolu ise Pegasus Hava Yolları'dır. Pegasus Hava Yolları, 1990 yılında Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle İstanbul ilinde kurulmuştur. 1990 yılının Mayıs ayında ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus Hava Yolları, 2005 yılında ESAS Holding tarafından satın alınmıştır (Http7).

Havalimanlarında devleti temsil eden birçok kurum ve kuruluş görev yapmaktadır. Görev yapmanın yanı sıra denetleyici rol de üstlenmektedir. Özellikle sektör yoğun regülasyonlara tabiidir. ICAO ve IATA gibi uluslararası kuruluşların yanı sıra ülkemizde de DHMİ ve SHGM yetkili otorite olarak bulunmaktadır. Uçuş izinlerinin ve iniş izinlerinin verilmesi, havalimanındaki emniyet, güvenlik, seyrüsefer gibi hizmetlerin gerçekleştirilmesi bu kurumlarca yapılmaktadır. Dolayısıyla sektördeki paydaşların birden fazla ve farklı kurumdan onay alma ihtiyacı bulunmaktadır.

4.2.1. Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması

Şekil 4.4'te kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisine yönelik elde edilen temalar yer almaktadır.



Şekil 4.4. Kaynak bağımlılığı kuramına ilişkin elde edilen temalar

Kaynak bağımlılığı kuramına göre havayolu-havalimanı ilişkisinde örgütler kendi kendilerine yeterli olamadığından kaynakları tedarik edebilmek için diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisine girmektedir (Üsdiken, 2015, s. 80). Bu doğrultuda erişmeye çalıştıkları kaynakları sağlayan örgütlerle bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Dolayısıyla havalimanları ve havayolları arasında bağımlılık ilişkisi oluşmaktadır.

Örgütler arası ilişkilerde bağımlılık düzeyini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; kaynağın önemi, özerklik düzeyi ve kontrolün yoğunluğudur (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 58). Kurama göre kaynağın önemi söz konusu kaynağın tedarik edilememesi durumunda örgüt faaliyetlerine devam edememesi ile ilişkilidir (Caniëls & Roeleveld, 2009, s. 405; Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Havayolu-havalimanı ilişkisinde havayolu havalimanından uçuş gerçekleştirmediği durumda havalimanı faaliyetleri önemli ölçüde aksayacağından havayolunun sunduğu kaynak oldukça önemli olmaktadır. Aynı şekilde havalimanı hizmet veremediğinde havayolu faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceğinden havalimanı tarafından sağlanan kaynaklar da oldukça örgütlerin faaliyetlerinin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanından yurtiçi ve yurtdışı en fazla uçuş gerçekleştiren havayolunun Pegasus Hava Yolları olması nedeniyle (DHMI, 2020) havalimanı için havayolu önemli bir kaynak sağlamaktadır. Pegasus Hava Yolları yurt içinde 36, yurt dışında 89 olmak üzere toplamda 47 ülkede toplam 125 noktaya tarifeli seferler düzenlemektedir (Http7). Bununla birlikte Pegasus Hava Yolları'nın uçuş merkezi olarak İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nı tercih etmiş olması da kaynağın önemini

belirtmektedir. Öncelikle tarifersiz uçuşlara başlayan havayolu 2008 yılı itibari ile tarifeli seferlerine başlayarak hem içi hatlarda hem de dış hatlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Kısa sürede önemli bir uçuş ve yolcu sayısına ulaşan havayolu işletmesi, hava taşımacılığının ülkemizde daha fazla talep görmesi konusunda önemli katkı sağlamıştır. Her yıl pazar payını arttıran havayolu işletmesi günümüzde ülkemizin bayrak taşıyıcı havayolundan sonraki en büyük özel havayolu işletmesi olmuştur.

Havayolu işletmelerinin ise havalimanına sunmuş olduğu en önemli kaynak yolcudur. Havacılık dışı gelirlerinin de artan önemi ile havayolunun yolcusu havalimanı için önemli bir kaynağa sahip olmaktadır (Albers vd., 2005a). Özerklik düzeyi de ilişkilerde bağımlılığı etkilemektedir. Bu kaynağın tahsis veya kullanımı belirleme kapasitesidir. Bu kapasite büyük bir güç kaynağıdır ve özellikle kaynak kıt olduğunda daha da önem kazanmaktadır. Taraflar arasındaki ilişkiye bakıldığında havalimanı ve havayolu için kaynağı sunacak alternatifin olmaması bu durumu göstermektedir. Cox'a göre (2001b, 2001a) az sayıda alıcı/tedarikçi olduğunda, tedarikçi için alıcının yüksek düzeyde pazar payına sahip olması karşılıklı bağımlılık oluşturmaktadır. Bu çalışmada taraflar arasındaki ilişkinin karşılıklı bağımlı olduğu anlaşılmaktadır. Fuhr (2008) ise havayolu-havalimanı ilişkisinde ikili bağımlılık olarak bu durumu ifade etmektedir. Hillman vd., (2009)'e göre örgütler güvene dayalı iş birliği oluşturarak kaynak bağımlılıklarını yönetebilmektedir. Krishnan, Martin ve Noorderhaven (2006) tarafların yüksek oranda birbirine bağımlı olduğu durumlarda fırsatçılık riski önemli olduğundan taraflardan gelen fırsatçılık davranışlarla ilgili belirsizliklerin etkilerini azaltmak için güvenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Yang vd.,(2011)'e göre, güven uzun vadeli ilişkiler kurmada bağımlılıktan çok daha önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Cox (2001b, 2001a) karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğunda tarafların birbirlerine istemediği şeyleri yaptıramayacağını belirtmektedir. Örgütlerin bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için karşı tarafın talep ve beklentilerini karşılamaya çalıştığı belirtilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003).

Düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde havalimanı işletmesinin havayolu işletmesinden gelen talepleri karşılamaya çalıştığı görülmektedir. Havalimanının havayollarının talep ve beklentilerini düzenli olarak alarak olabildiğinde taleplerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı belirtilmektedir.

K4 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Pandemi döneminde ofis kiralarında indirim ve diğer ödemelerinde vadelerin gecikmesinde yardımcı olduk.”

K11 ise bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Havalimanından istediğimiz talepler dikkate alınarak karşılanmaya çalışılıyordu. ...havalandırma, bagaj bantları, elektrik ya da internet gibi konularda havalimanı işletmesinin hızlıca sorunları çözdüğünü biliyoruz...”

Bununla birlikte havayolu ile ilişkileri etkileyen en önemli unsur havalimanı kapasitesi olmaktadır. Mevcut terminal binasının ve pist sayısının yeterli olmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle yeni terminal binasının yapımına başlandığı belirtilmiştir (Http6). Birlikte büyümeyi destekleyecek yeni terminal binasının kullanımına ilişkin çeşitli haber kaynaklarında;

“Pegasus, elbette yeni binaya geçmek istiyor. Biz de bu talebe sıcak bakıyoruz. Eğer bu şekilde bir karar alınırsa, her iki terminalde de hem iç hem de dış hat uçuşları gerçekleşmiş olacak. Pegasus ile Pegasus’un interline anlaşmaları olduğu havayolları da transit, transfer hizmetlerinin kolaylığı açısından yeni terminale almamız muhtemel. Pegasus terminali demek için erken; görüntüde, fonksiyonu ve kullanım anlamında Pegasus terminali demek mümkün.” ifadeleri yer almaktadır.

Enberg (2012) güvenin olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olacağını ve tarafların bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalacaklarını belirtmektedir. Bu ilişkide taraflar arasında iletişim ve bilgi paylaşımının bulunduğu gözlenmiştir.

Güç dengesizliği de kaynak bağımlılığı kuramında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar vd.,(1995a) güvenin gücün tam tersinde yer aldığını belirtmektedir. Bununla birlikte taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu söz konusu olduğunda güç dengesizliği olsa bile güvenin oluştuğu belirtilmiştir (Cuevas vd., 2015). Ahamed vd. (2021) taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmasının örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmadığı gözlenmiştir. Casciaro & Piskorski (2005)’in tipolojisinde belirtildiği üzere taraflar arasındaki bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda güç dengesizliği bulunmamaktadır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu

kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Özen, Uysal ve Çakar (2016), karşılıklı bağımlılığın yüksek ve güç dengesizliğinin olmadığı ilişkilerde fırsatçılığın daha az olacağını belirtmektedir. Bu ilişkide de güç dengesizliğinin bulunmadığı ve taraflar arasında iş birliğinin bulunduğu görülmektedir.

Pegasus Hava Yolları kurulduğunda tarifesiz iş modeline sahipken, sonrasında düşük maliyetli havayolu modelini benimsemiş ve son olarak “düşük maliyetli ağ taşıyıcısı/low cost network”u iş modeli olarak sahip olduğu iş modelini de dönüştürmüştür (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019). Pegasus Hava Yolları, bulunduğu coğrafyanın yarattığı faydaların da etkisi ile noktadan noktaya uçuş ağ modeline ek olarak topla dağıtım ağ sistemini de benimsemektedir (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019). Havayolu kullandıkları topla dağıtım ağ sistemini 2013 yılından itibaren “düşük maliyetli ağ taşıyıcısı” olarak yeniden tanımlamıştır. Dolayısıyla iş modelinin tipik bir düşük maliyetli havayolu iş modelinden ziyade melez havayolu iş modeline (uçuş ağ yapısı, karma filo yapısı vb.) dönüştüğü belirtilmiştir. Havalimanı kısa ve uzun vadeli altyapı yatırımlarında Pegasus Hava Yolları’na yönelik planlamaların olduğu, bu planlamalarda Pegasus Hava Yolları’nın merkez havalimanı olarak Sabiha Gökçen Havalimanı’nı kullanması, havalimanının topla-dağıtım noktası haline getirmesi, uçuş sayısı ve hat sayısı olarak lider konumda olmasının etkisi olduğu söylenmektedir.

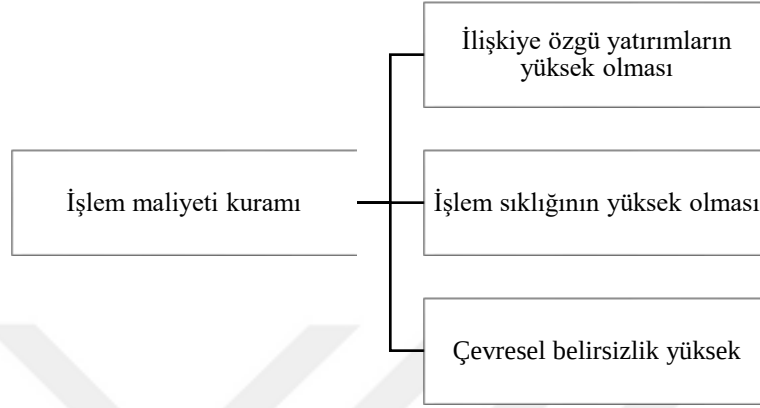
Taraflar arasındaki ilişkinin uzun vadeli olarak devam edeceği belirtilmektedir. Havalimanının kapasite sorunları olmasının yanı sıra bu sorunlar aşıldığında Pegasus Hava Yolları’nın büyümesinin önünün daha da açılacağı belirtilmektedir. K3 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“İlişkinin çok uzun vadeli olarak devam edeceğine eminim. Yeni pistin uzun süredir inşaat halinde...yeni terminal binası da açılacak ileride daha fazla slot imkânı ile Pegasus büyüme imkânı bulacaktır.”

Kaynak bağımlılığı kuramına göre taraflar arasındaki yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık örgütleri iş birliğine yöneltmektedir (Li vd., 2021). Bu çalışmada taraflar arasında işbirlikçi yaklaşımın bulunduğu gözlenmiştir.

4.2.2. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde güven mekanizması

Şekil 4.5'te işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinden elde edilen temalar yer almaktadır.



Şekil 4.5. İşlem maliyeti kuramına ilişkin elde edilen temalar

İşlem maliyeti kuramında işlemleri niteleyen özellikler bulunmaktadır. İşlemlere ait bu özellikler işlemlerin maliyetlerinin artmasına neden olmakta, bu özelliklerin bir arada bulunması piyasa başarısızlıklarını ortaya çıkarmaktadır. İşlemi niteleyen özellikler varlık özgüllüğü, sıklık ve belirsizliktir (Williamson, 1979b, s. 239). Varlık özgüllüğü; yer özgüllüğü, fiziksel varlık özgüllüğü, insan kaynağı özgüllüğü, özel varlıklar, zamana bağlı özgüllük ve marka adı sermayesi olarak altı türü bulunmaktadır. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisine bakıldığında ilişkiye özgü yatırımlar arasında check-in kontuarları, kayıp bagaj ofisleri, personel ofisleri, bagaj teslim kontuarı, kioskları ve pazar payı bulunmaktadır. Bu alanlarda uzun süreli protokollerin yapıldığı belirtilmektedir. Pegasus Hava Yolları havalimanı terminal işletmesinde büyük bir alanda faaliyet göstermesine rağmen Pegasus Hava Yolları'na ait kapı ve kapılar bulunmamakta uçuş planına göre kapıların İSG tarafından düzenlendiği belirtilmektedir.

K11 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“...Hangi kapının kullanılacağı havalimanı işletmesine iletiliyor, onlar da talebimiz doğrultusunda düzenleme yapıyorlar. Bizim için özel olarak ayrılmış kapılar...protokol yok. Ama bu konuda hiç sorun yaşamadık...”

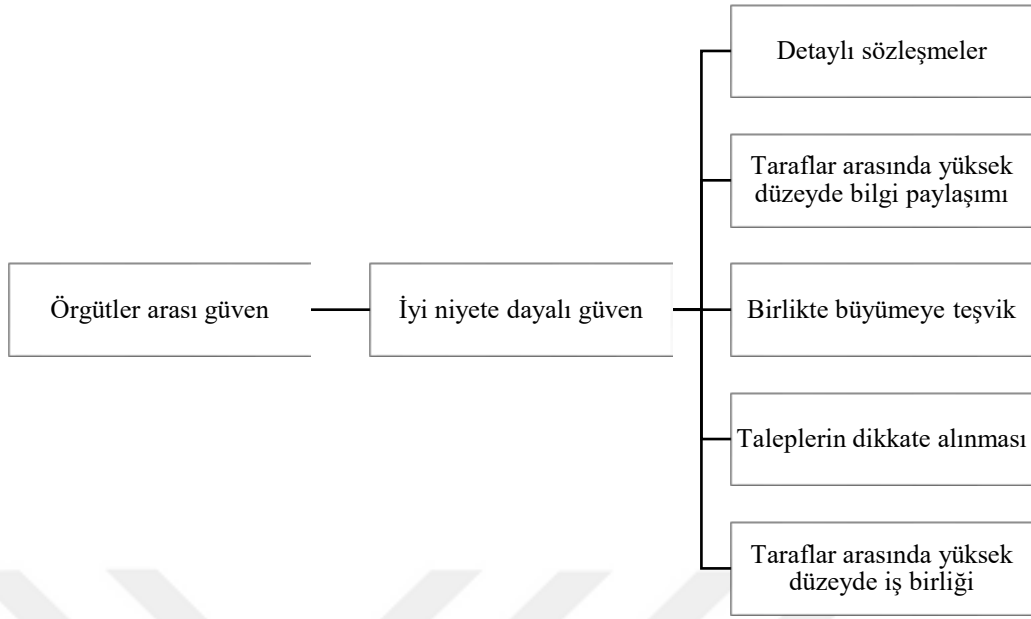
K7 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Slot konusunda anlaşmaya/imzaya dayalı bir husus bulunmuyor. Historic slotlar havayolu taşıyıcılarının yoğun meydanlardaki (seviye3) en değerli assetlerinden kabul ediliyor. Bir sezonda aldığınız 5+ seri slotun %80 ve fazlasını icra ederseniz (iptal etmezseniz) bir sonraki eşdeğer sezonda o slotlar artık ilelebet sizin oluyor. Bu aşamada bir imza/anlaşma gerekmiyor...”

Taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımların bulunduğu ve bazıları için uzun dönemli protokollerin yapıldığı görülmüştür. Hem havayolunun hem de havalimanının karşılıklı olarak ilişkiye özgü yatırım yapması ilişkiyi sürdürmenin değerini artırmakta ilişkiyi sonlandırmanın kazancını azaltmaktadır. Ahamed vd. (2021)’e göre ise örgütler arası güven ve ilişkiye özgü yatırımlar arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmazken, Zhong vd.(2017) negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Xie, Yu ve Kwon (2010) ise ilişkiye özgü yatırımların asimetrik olmasının taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesinde karşılıklı katılımın daha düşük olabileceğini, bu durumda taraflar arasındaki güveni azaltarak çatışma riskini arttırdığını belirtmektedir. Tarafların ilişkiye özgü yatırım yapması durumunda fırsatçılık riski ortaya çıkmaktadır (Williamson, 1985).

Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İşsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan bu tür fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizması olmaktadır (Mirkovski vd., 2016). Havalimanı işletmesi havayolu işletmesinin piyasa koşulları değişse bile adil davranış sergileyeceğini belirtmektedir.

Şekil 4.6’da Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinde örgütler arası güven temaları yer almaktadır.



Şekil 4.6. Örgütler arası güvene ilişkin elde edilen temalar

K4 bu bulguyu şu sözlerle ifade etmektedir.

“Her şirket önce karlılığını düşünür bu nedenle piyasa koşullarında olası değişiklikler eğer rekabet yoksa şirket tarafından kendi lehine kullanılması gayet normaldir. Sonuçta bu tip şirketler özel şirket olması nedeniyle adil davranmayacağına ilişkin düşünceye sahip olacağını düşünmüyorum.”

Benzer şekilde havayolunun performansına ilişkin güvenin yüksek olduğu gözlenmiştir. K4 bu bulguyu şu sözlerle ifade etmektedir.

“Pegasus Hava Yolları çok uzun yıllardır sektörde faaliyet gösteren bir havayolu şirkettir. Güçlü bir ekibe ve bilgi birikimine sahiptir.”

“Sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren finansal yapısı güçlü itibarlı bir şirkettir. Yetkinliği hakkında söylenecek herhangi bir husus bulunmuyor...”

Bu örnek olayda ilişkiye özgü yatırımların yüksek olması nedeniyle taraflar arasındaki örgütsel güvenin olumsuz olarak etkilenmediği düşünülmektedir.

İlişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda standart mübadele ilişkilerine kıyasla taraflar arasında daha fazla bilgi paylaşımı gerekmektedir (Dyer & Chu, 2003). Örgütler arası güven de taraflar arasındaki bilgi paylaşımını arttırmakta ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Cai vd., 2010; Mirkovski vd., 2016). Güven oluştuğunda taraflar birbirlerinin eylemlerini olumsuz bir şekilde yorumlamak yerine bilgi

paylaşımında açıklığa gönüllü olmaktadır. Bu örnek olayda tarafların iş birliğinin gelişimine katkı sağlayabilmek için belirli konularda bilgi paylaşımında bulundukları görülmektedir. K4 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Pegasus Hava Yolları ile trafik beklentileri, yeni uçuşlar, filodaki büyüme ve terminal kapasitesindeki büyüme ve genişleme konularında bilgi paylaşımları yapıyoruz.”

Şirket ile ilgili önemli konuların belirli düzeydeki kişilerle paylaşıldığı belirtilmektedir. İlişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda karmaşık sözleşmelerin tercih edilebileceği gibi (Heide, 1994a; Lui vd., 2009; Zhang vd., 2020), sözleşme güvencesinin gerekliliğine duyulmayabileceği de (Lui & Ngo, 2004) belirtilmektedir. Detaylı hazırlanan sözleşmelerin örgütler arası güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten çalışmaların yanı sıra (Zhang vd., 2020) bazı çalışmalara göre tarafların ihtiyaçlarını ve zorluklarını dikkate almadan yapılan karmaşık ve katı sözleşmeler düşmanca tavır üreterek güveni yok etmektedir (Cheung vd., 2003). Bu ortamın iyi niyeti ve performansından (goodwill trust and competence trust) şüphe duyulmasına yol açmaktadır (Das & Teng, 2001). Belirsizlik taraflar arasındaki ilişkide etkisi bulunan diğer boyuttur (Williamson, 1973, s. 318). Sako ve Helper (1998)’e göre belirsizlik tedarikçilerin müşterilere karşı güvensizliğini artırmada oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Mirkovski vd., (2016) çevresel belirsizliğin artması durumunda örgütler arası güvenin olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir. Adobor (2006)’a göre belirsizlik ve güven arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Belirsizlik artmaya başladığında güvenin artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir (Adobor, 2006).

İşlem maliyeti kuramına göre belirsizliğin yüksek olduğu mübadele ilişkilerinde tarafların gelecekte oluşabilecek her durumu öngörecekt detaylı sözleşmeler hazırlamaları gerekir ancak belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde bilgi kazanımının ve müzakere süreçlerinin zor olmasından dolayı detaylı sözleşmelerinin hazırlanması maliyeti artmaktadır (Rindfleisch & Heide, 1997). Bununla birlikte havalimanı-havayolu ilişkisinde sözleşmelerin “*olması gerektiği şekilde*” kapsayıcı bir şekilde hazırlandığı görülmüştür. K3 bu bulguyu şu sözlerle desteklemektedir.

“Sözleşme büyük bir hacim...oldukça detaylı...”

Bu çalışmada sözleşmelerin kapsayıcılığının zorunlu olduğu ve devlet tarafından belirlenmiş tarifeler doğrultusunda detaylandırıldığı belirtilmektedir.

İşlem sıklığının yoğun olmasının taraflar arasındaki güvenin belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Dyer & Chu, 2011). İşlem sıklığı; işlemlerin ne kadar sıklıkta tekrarlandığını içermektedir (Williamson, 1985). Yüksek işlem sıklığı tedarikçi davranışı hakkında bilgi sağladığından alıcı örgüt için riski azaltmaktadır (Chiu, 1995). Dyer ve Chu (2011), işlem sıklığının yüksek olmasını örgütler arası güvenin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. DHMİ verilerine göre Sabiha Gökçen Havalimanı'nda Pegasus Hava Yolları iç hat ve dış hat pazarında yüksek pazar payına sahiptir. Dolayısıyla terminal içerisinde havayollarına ayrılan kontuar sayıları, bagaj bantları, check in kiosk sayıları, oldukça yüksek olmaktadır. Pazar payının yüksek olması havayolu ile havalimanının işbirlikçi yaklaşımını desteklemektedir. Bununla birlikte havalimanı kapasitesi de taraflar arasındaki ilişkide çözülmesi gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut durumda havalimanı kapasitesinin yetersiz olmasına ilişkin sorunlara çözüm arandığı görülmektedir. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı (airporthaber.com, 2021) bu konuya ilişkin aşağıdaki açıklamayı gerçekleştirmiştir.

“... Kasım'da ikinci pistin tamamlanmasıyla hava tarafında kapasite sorunumuz kalmayacak. Terminal inşaatını da hızlıca tamamlayacağız. Zaten bir kapasite sorunumuz da yok...”

Yine benzer şekilde çözüm arayışı içinde oldukları görülmektedir. Aşağıda yer alan haberde (airporthaber.com, 2021);

“Genişlemek, portföyü açmak ve daha da büyütmek amacı her zaman var. Hatta ISG'yi bu bölgede (Avrupa, Rusya, Ukrayna, Türkiye Cumhuriyetler, Kuzey Afrika ve Orta Doğu) üs olarak kullanma kararı da aldı. Biz de şu an bu bölgelerdeki tüm potansiyel alım, işletme ve inşaat imkanlarını takip ediyoruz.” ifadelerinin yer aldığı görülmüştür.

Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 1996; Seppänen vd., 2007), örgütler arası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması gerekmektedir (Blomqvist, 2002). Bu ilişkide taraflar arasındaki iş birliğinin geliştirilmeye çalışıldığı gözlenmiştir.

Örgütler arası güvenin üç boyutu bulunduğu belirtilmiştir. Bunlar sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güvendir. İyi niyete dayalı güvenin belirleyicileri arasında tarafların taleplerini dikkate almak ve gerçekleştirmek, piyasa koşulları değişse bile adil davranış göstermek, birlikte büyümeyi teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamak bulunmaktadır. Düşük maliyetli havayolu ve ikincil havalimanı arasında bu unsurlar dikkate alındığında iyi niyete dayalı güvenin oluştuğu ifade edilebilir.

SONUÇ

Çalışmada havalimanı-havayolu ilişkileri örnek olay üzerinden kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı açısından ele alınmıştır. Bu araştırma ile kuramlar çerçevesinde taraflar arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğunun ve geliştirildiğinin ortaya çıkarılarak bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri ve hangi yönetim yapılarının tercih edildiği betimlenmeye çalışılmıştır.

Havalimanları, havayollarını ve yolcuları bir araya getiren iki taraflı pazarlardır. Havayolu taşımacılığında önemli bir yere sahip olan havalimanları şehir/ülke hakkında ilk izlenimi verebilmekte, yolcular kısa mesafelerde bazen uçuş süresinden daha fazla süreyi havalimanlarında geçirebilmektedir (Wiltshire, 2018). Havalimanı işletmeleri havayolları ile iş birliği geliştirerek (Poh, 2007) hava trafiğini arttırmaya çalışmakta ve havayollarına belirli imtiyazlar sunmaktadır (Albers vd., 2005; Halpern & Graham, 2015). Bu sayede havayolları ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedeflemekte ve dünyanın diğer bölgeleriyle bağlantıda kalmayı istemektedir (Isaka, 2012). Havayolları ise uçuş merkezi olarak tercih ettikleri havalimanları ile uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte taraflar arasındaki ilişkide talepler havayollarının iş modeline göre değişebilmektedir. Düşük maliyetli havayolları, düşük havalimanı ücreti, hızlı yer operasyonu (quick turnaround time), yedek havalimanı kapasitesi, uygun slot tahsisi, tek katlı havalimanı terminalleri, hızlı check-in hizmeti, karayolu-havalimanı bağlantısının elverişliliği, yüksek potansiyel talep (Graham, 2013; Lin vd., 2009) beklemektedir. CIP ve VIP Lounge gibi alanlar düşük maliyetli havayolları için önemli olmamaktadır (Barret, 2004). Düşük maliyetli havayollarının en düşük işletme maliyeti ihtiyacı ikincil havalimanlarının kullanılmasına neden olmuştur (Isa & Mohamed, 2016). Geleneksel havayolları ise tam tersine VIP/CIP Lounge alanları, özel check-in kontuarları, tahsis edilmiş biniş kapıları gibi hizmetlere önem vermektedir.

Havalimanlarının ise tek müşterilerinin havayolları olmaması nedeniyle yolcuların talep ve beklentilerine yönelik hareket ederek havacılık dışı gelirlerini arttırmaya çalışmaktadır.

Çalışmada havayolu-havalimanı ilişkileri örnek olay üzerinden ele alınmıştır. Örnek olayların belirlenmesinde bir ilde iki havalimanı olması, havalimanı otoritelerinin özel şirkete ait olması, havayolunun havalimanını uçuş merkezi olarak kullanması kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda birinci örnek olay İstanbul Havalimanı-Türk Hava Yolları A.O., ikinci örnek olay ise İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı-Pegasus Hava Yolları şeklinde belirlenmiştir.

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından geleneksel havayolu-birincil havalimanı ilişkisine bakıldığında; Cox'a göre (2001b, 2001a) az sayıda alıcı/tedarikçi olduğunda, tedarikçi için alıcının yüksek düzeyde pazar payına sahip olması karşılıklı bağımlılık oluşturmaktadır. Geleneksel havayolu-birincil havalimanı arasındaki ilişki karşılıklı bağımlı (Cox, 2001b) veya ikili bağımlı (Fuhr, 2008) olarak ifade edilebilir. Birinci örnek olayda taraflar arasındaki ilişkinin *karşılıklı bağımlılık* düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Havalimanları hem havacılık gelirleri hem de havacılık dışı gelirler nedeniyle yüksek yolcu hacmi istemektedir (Isa & Mohamed, 2016). Bununla birlikte tek bir ana havayoluna bağımlılıktan da kaçınmayı istemektedir (Isaka, 2012). Havayolu işletmesinin bu bağımlılıktan kaçınabilmek için yapabilecek pek bir alternatifi bulunmamakla birlikte havalimanı işletmesi tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirerek (Routes Conferences, IATA slot conference vb.) yeni havayollarını çekerek yolcu sayısını arttırmayı hedeflemektedir. Havalimanı işletmesinin havayolunun uçuş sayısındaki artışın kendisine fayda sağlayacağını bilmesine rağmen havayoluna bu konuda herhangi bir teşvik sağlamadığı görülmüştür. Havalimanı işletmesinin performans ve yetkinliğine ilişkin güvensizlik bulunmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılığın taraflar arasındaki iş birliğini arttırmadığı görülmüştür. Goetsch & Albers (2007, s. 2)'in belirttiği gibi bu tür karşılıklı bağımlılık tarafların birbirine karşı destekleyici olmasına yol açabileceği gibi taraflar arasındaki gerilimlere de neden olabilmektedir (Goetsch & Albers, 2007, s. 2). Bu ilişkide gerilimlere de neden olmamakta tarafların bazı durumlarda bağımsız hareket edebildiği görülmektedir. Dolayısıyla bağımlılıkların güvene dayalı iş birliği oluşturarak yönetilebilir (Hillman vd., 2009) ifadesi bu örnek olay için geçerli olmamaktadır. Krishnan, Martin ve Nooderhaven (2006) da taraflar arasında yüksek düzeyde bağımlılık

bulduğunda fırsatçılığın ortaya çıkabileceğini ve bunun etkilerinin güvenin oluşturularak azaltılabileceğini belirtmektedir. Bu ilişkide havalimanı işletmesinin karar alma sürecinde kararlarını kendi gelir maksimizasyonunu sağlayacak şekilde aldığı görülmüştür. Havalimanı işletmesinin sözleşme maddelerini detaylandığı görülmüştür. Yang vd. (2011) güvenin uzun vadeli ilişkiler kurmada önemli olduğunu belirtmektedir. Bu ilişkide ilişkinin beklenen süresinin kısa olması sözleşmeye dayalı güvenin varlığının nedeni olabilir. Cox (2001b, 2001a) karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğunda tarafların birbirlerine istemediği şeyleri yaptıramayacağını belirtmektedir. Örgütler bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için karşı tarafın talep ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003). Havalimanı tesisinin ana kullanıcılarının havayolları olması nedeniyle tasarım üzerinde bile etkiye sahip olabileceği belirtilmektedir (Isa & Mohamed, 2016). Havalimanları altyapılarını taşıyıcıların ihtiyaçlarına göre uyarlayabilmekte ve havayolları stratejik kararlar alırken havalimanı seçimini dikkate almaktadır. Bununla birlikte bu örnek olayda havalimanı işletmesinin ilişkinin erken dönemlerinde havayolunun taleplerine karşı esnek olmadığı ve yatırımları kendi inisiyatifi doğrultusunda şekillendirdiği görülmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide örgütler arası güvenin nasıl şekillendiğini anlamının bir yolu da taraflar arasındaki bilgi paylaşım düzeyine bakmaktır. Örgütler arası güven de taraflar arasındaki *bilgi paylaşımını* arttırmakta ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Cai vd., 2010; Mirkovski vd., 2016). Bu örnek olayda ise tarafların iş birliğinin gelişimine katkı sağlayabilmek için üst yönetim düzeyinde belirli konularda bilgi paylaşımında bulundukları belirtilmektedir. Bununla birlikte işletmenin gelecek planlarını içeren kararların karşı taraf ile paylaşılmadığı görülmüştür. *Güç dengesizliği* de kaynak bağımlılığı kuramında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar, Scheer ve Steenkamp (1995) güvenin gücün tam tersinde yer aldığını belirtmektedir. Bununla birlikte taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu söz konusu olduğunda güç dengesizliği olsa bile güvenin oluştuğu belirtilmiştir (Cuevas vd., 2015). Ahamed, Stump ve Noboa (2021) taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmasının örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Burada havayolunun ülkenin bayrak taşıyıcı havayolu olması ve devletin havayolu olarak görülmesi ve itibarı nedeniyle devlet müdahalelerinin ve siyasi ilişkilerin varlığı havayolu işletmesinin güçlü konumda yer almasını sağlamaktadır. Bununla birlikte havalimanı işletmesinin de hükümet tarafından havalimanına ziyaretlerin

gerçekleştirilmesi, havalimanının konumu ve ülkenin en gelişmiş havalimanı olarak isimlendirilmesi nedenlerinden dolayı taraflar arasındaki ilişkide güçlü konumda yer almaktadır. Dolayısıyla her iki tarafında güçlü konumda yer alması ilişkide güç dengesizliğinin olmadığını göstermektedir. Casciaro & Piskorski (2005) taraflar arasındaki bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda güç dengesizliği bulunmadığını belirtmektedir. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Bu ilişkide de güç dengesizliği olmamasına rağmen havalimanı işletmesinin fırsatçılık davranışı göstermesi daha az iş birliğine yol açmaktadır. Dolayısıyla Enberg (2012)'in belirttiği üzere güvene dayalı psikolojik bağımlılığın olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olacağını ve tarafların bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalacaklarını belirtmektedir. Bu ilişkide de bu görüşün desteklendiği ortaya çıkarılmıştır.

İşlem maliyeti kuramı açısından geleneksel havayolu-birincil havalimanı ilişkisine bakıldığında; taraflar arasındaki ilişkide ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte havalimanı işletmesinin sadece havayoluna özgü yatırımlardan kaçındığı görülmektedir. İşlem maliyeti kuramına göre çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda her durumu öngörebilecek detaylı sözleşmelerin hazırlanması oldukça zor ve maliyetli olmaktadır (Rindfleisch & Heide, 1997). Bununla birlikte havalimanı-havayolu ilişkisinde sözleşmelerin detaylı bir şekilde hazırlandığı görülmüştür. Bunun bir nedeninin de havalimanının yap işlet devret modeli kapsamında bir ortak girişim projesi olarak gerçekleştirilmesi söylenmiştir. Havalimanı işletmesinin inşaa sürecinde bankalara ödeyeceği krediler için garanti olarak sözleşmeleri gösterdiği görülmektedir. Detaylı hazırlanan sözleşmelerin örgütler arası güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten çalışmaların yanı sıra (Zhang vd., 2020) bazı çalışmalara göre tarafların ihtiyaçlarını ve zorluklarını dikkate almadan yapılan karmaşık ve katı sözleşmeler düşmanca tavır üreterek güveni yok etmektedir (Cheung vd., 2003). Bu ortağın iyi niyeti ve performansından (goodwill trust and competence trust) şüphe duyulmasına yol açmaktadır (Das & Teng, 2001). Sözleşmenin ayrıntılı maddelerinin bir güvensizlik işareti olarak yorumlanmasını dikkate almaksızın yöneticilerin güven oluşturma çabalarının olmadığı görülmüştür. Havalimanı tarafından yapılan

sözleşmelerin hukukta ima edilen yasal kurallara, standartlara ve çarelere dayandırılarak fırsatçı davranışlara karşı ilişkiyi korumaya çalışıldığı görülmüştür. Bununla birlikte sözleşmelerin tarafların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğine ilişkin kontrol mekanizması olduğu düşünülse de havalimanı tarafından yapılan sözleşmelerin uygulamada eksikliği olduğu belirtilmiştir. Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İçsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan bu tür fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizmasıdır (Mirkovski vd., 2016). Bununla birlikte havalimanı işletmesinin piyasa koşulları değişse bile adil davranmayacağı belirtilmektedir. Bununla birlikte İstanbul Havalimanı işletmesinin terminal işletmeciliği konusunda deneyimi olmadığından yetkinliğine güvenin olmadığı belirtilmektedir. Aynı zamanda havayolu ile ilişkilerinde ilişkinin sürdürülebilirliğine yönelik davranmadıkları sadece kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri ifade edilmektedir. Adobor (2006)’a göre belirsizlik ve güven arasındaki ilişki ters U şeklinde ifade edilebilir.

Alıcının tedarikçi tarafındaki güveni düşük olarak algılaması, alıcının ilişkiyi riskli olarak algılamasına ve ilişkiyi bitirmesine veya tedarikçinin payını düşürmesine neden olacaktır. Bununla birlikte birinci örnek olayda güvenin düşük olması ilişkiyi sonlandırmasında yeterli olamamaktadır. Taraflar arasında Enberg (2012)’in ifadesiyle güven ve cömertliğe dayalı psikolojik bağımlılığın olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olmakta ve taraflar bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalmaktadır. Birinci örnek olayda bu görüş desteklenmektedir.

Belirsizlik artmaya başladığında güvenin artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir. Bazı durumlarda ise ilişkinin erken evrelerinde güvensizliğin bir belirsizlik algısından kaynaklandığı ve ilişkinin farklı dönemlerinde değişiklik gösterebileceği belirtilmektedir (Cuevas vd., 2015). Taraflar arasındaki ilişkide ilişkinin geçmişinin kısa olması ve ilişkinin devamlılığına ilişkin bir belirsizliğin olması güven oluşturma çabasının olmayışını açıklamaktadır. Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 1996; Seppänen vd., 2007), örgütler arası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması

gerekmektedir (Blomqvist, 2002). Bu örnek olayda taraflar arasındaki ilişkinin ilişkinin erken evresinde olması, havalimanı işletmesinin yetkinliğine karşı şüphe duyulması, fırsatçılık riskini ortaya çıkarmaktadır. Havalimanı işletmesinin güven oluşturma teşebbüslerinin olmadığı görülmektedir. Örgütler arası güven türlerinden sözleşmeye dayalı güvenin taraflar arasında bulunduğu görülmektedir.

Kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu ve ikincil havalimanı ilişkine bakıldığında; taraflar arasındaki ilişki karşılıklı bağımlı (Cox, 2001b; 2001a)ya da ikili bağımlı (Fuhr, 2008) olarak tanımlanmaktadır. Hillman vd., (2009)'e göre örgütler güvene dayalı iş birliği oluşturarak kaynak bağımlılıklarını yönetebilmektedir. Krishnan, Martin ve Nooderhaven (2006) tarafların yüksek oranda birbirine bağımlı olduğu durumlarda fırsatçılık riski önemli olduğundan taraflardan gelen fırsatçılık davranışlarla ilgili belirsizliklerin etkilerini azaltmak için güvenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Yang vd., (2011)'e göre, güven uzun vadeli ilişkiler kurmada bağımlılıktan çok daha önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Cox (2001b, 2001a) karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğunda tarafların birbirlerine istemediği şeyleri yaptıramayacağını belirtmektedir. Örgütlerin bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için karşı tarafın talep ve beklentilerini karşılamaya çalıştığı belirtilmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003). Düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisinde havalimanı işletmesinin havayolu işletmesinden gelen talepleri karşılamaya çalıştığı görülmektedir. Havalimanının havayolunun talep ve beklentilerini düzenli olarak alarak olabildiğince taleplerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı belirtilmektedir. Buna ek olarak havalimanı işletmesi diğer pazar payı yüksek olan havayolunun (Anadolujet) da taleplerini dikkate almaktadır. Havayolu ile ilişkileri etkileyen en önemli unsur havalimanı kapasitesi olmaktadır. Mevcut terminal binasının ve pist sayısının yeterli olmadığı ve bu nedenle yeni terminal binasının yapımına başlandığı belirtilmiştir (Http6). Tarafların birlikte büyümeyi destekleyecek şekilde hareket ettikleri görülmektedir. Enberg (2012) güvenin olmadığı ilişkilerde iletişim ve bilgi paylaşımının kısıtlı olacağını ve tarafların bilgiyi iletmek ve paylaşmak için kişisel olmayan ve standartlaştırılmış mekanizmalara güvenmek zorunda kalacaklarını belirtmektedir. Bu ilişkide taraflar arasında iletişim ve bilgi paylaşımının bulunduğu gözlenmiştir. *Güç dengesizliği* de kaynak bağımlılığı kuramında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar vd.,(1995a) güvenin gücün tam tersinde yer aldığını belirtmektedir. Bununla birlikte taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu söz konusu

olduğunda güç dengesizliği olsa bile güvenin oluştuğu belirtilmiştir (Cuevas vd., 2015). Ahamed vd. (2021) taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmasının örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilediğini belirtmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olmadığı gözlenmiştir. Casciaro & Piskorski (2005)'in tipolojisinde belirtildiği üzere taraflar arasındaki bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu durumlarda güç dengesizliği bulunmamaktadır. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Bu ilişkide ise güç dengesizliğinin bulunmadığı ve taraflar arasında iş birliğinin bulunduğu görülmektedir. Pegasus Hava Yolları kurulduğunda tarifersiz iş modeline sahipken, sonrasında düşük maliyetli havayolu modelini benimsemiş ve son olarak “düşük maliyetli ağ taşıyıcısı/low cost network”u iş modeli olarak sahip olduğu iş modelini de dönüştürmüştür (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019). Pegasus Havayolları, bulunduğu coğrafyanın yarattığı faydaların da etkisi ile noktadan noktaya uçuş ağ modeline ek olarak topla dağıtım ağ sistemini de benimsemektedir (Adiloğlu Yalçınkaya, 2019). Havayolu kullandıkları topla dağıtım ağ sistemini 2013 yılından itibaren “düşük maliyetli ağ taşıyıcısı” olarak yeniden tanımlamıştır. Dolayısıyla iş modelinin tipik bir düşük maliyetli havayolu iş modelinden ziyade melez havayolu iş modeline (uçuş ağ yapısı, karma filo yapısı vb.) dönüştüğü belirtilmiştir. Havalimanı kısa ve uzun vadeli altyapı yatırımlarında Pegasus Hava Yolları'na yönelik planlamaların olduğu, bu planlamalarda Pegasus Hava Yolları'nın merkez havalimanı olarak Sabiha Gökçen Havalimanı'nı kullanması, havalimanının topla-dağıtım noktası haline getirmesi, uçuş sayısı ve hat sayısı olarak lider konumda olmasının etkisi olduğu söylenmektedir. Taraflar arasındaki ilişkinin uzun vadeli olarak devam edeceği belirtilmektedir. Havalimanının kapasite sorunları olmasının yanı sıra bu sorunlar aşıldığında Pegasus Hava Yolları'nın büyümesinin önünün daha da açılacağı belirtilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre taraflar arasındaki yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık örgütleri iş birliğine yöneltmektedir (Li vd., 2021). Bu çalışmada taraflar arasında işbirlikçi yaklaşımın bulunduğu gözlenmiştir.

İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla düşük maliyetli havayolu-ikincil havalimanı ilişkisine bakıldığında; ilişkiye özgü yatırımların bulunduğu ve bazıları için uzun dönemli protokollerin yapıldığı görülmüştür. Hem havayolunun hem de havalimanının karşılıklı olarak ilişkiye özgü yatırım yapması ilişkiyi sürdürmenin değerini artırmakta ilişkiyi sonlandırmanın kazancını azaltmaktadır. Ahamed vd. (2021)'e göre ise örgütler

arası güven ve ilişkiye özgü yatırımlar arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmazken, Zhong vd.(2017) negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Xie, Yu ve Kwon (2010) ise ilişkiye özgü yatırımların asimetrik olmasının taraflar arasındaki ilişkinin geliştirilmesinde karşılıklı katılımın daha düşük olabileceğini, bu durumda taraflar arasındaki güveni azaltarak çatışma riskini arttırdığını belirtmektedir. Tarafların ilişkiye özgü yatırım yapması durumunda fırsatçılık riski ortaya çıkmaktadır (Williamson, 1985). Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). İçsel yaptırımlara dayalı güven, tespit edilmesi zor hatta imkânsız olan fırsatçılığa karşı koruma sağlayabilecek tek yönetim mekanizması olmaktadır (Mirkovski vd., 2016). Bu örnek olayda havalimanı işletmesi havayolu işletmesinin piyasa koşulları değişse bile adil davranış sergileyebileceğini belirtmektedir. Her iki taraf da birbirlerinin performans ve yetkinliğine ilişkin güven duymaktadır. Dolayısıyla ilişkiye özgü yatırımların yüksek olması taraflar arasındaki örgütsel güvenin olumsuz olarak etkilememektedir. İlişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda standart mübadele ilişkilerine kıyasla taraflar arasında daha fazla *bilgi paylaşımı* gerekmektedir (Dyer & Chu, 2003). Örgütler arası güven de taraflar arasındaki bilgi paylaşımını arttırmakta ve iş birliğinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Cai vd., 2010; Mirkovski vd., 2016). Güven oluştuğunda taraflar birbirlerinin eylemlerini olumsuz bir şekilde yorumlamak yerine bilgi paylaşımında açıklığa gönüllü olmaktadır. Bu örnek olayda tarafların iş birliğinin gelişimine katkı sağlayabilmek için belirli konularda bilgi paylaşımında bulundukları görülmektedir. Şirket ile ilgili önemli konuların belirli düzeydeki kişilerle paylaşıldığı belirtilmektedir. İlişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda karmaşık sözleşmelerin tercih edilebileceği gibi (Heide, 1994a; Lui vd., 2009; Zhang vd., 2020), sözleşme güvencesinin gerekliliğine duyulmayabileceği de (Lui & Ngo, 2004) belirtilmektedir. Detaylı hazırlanan sözleşmelerin örgütler arası güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirten çalışmaların yanı sıra (Zhang vd., 2020) bazı çalışmalara göre tarafların ihtiyaçlarını ve zorluklarını dikkate almadan yapılan karmaşık ve katı sözleşmeler düşmanca tavır üreterek güveni yok etmektedir (Cheung vd., 2003). Bu ortağın iyi niyeti ve performansından (goodwill trust and competence trust) şüphe duyulmasına yol açmaktadır (Das & Teng, 2001). Belirsizlik taraflar arasındaki ilişkide etkisi bulunan diğer boyuttur (Williamson, 1973, s. 318) Sako ve Helper (1998)'e göre belirsizlik tedarikçilerin müşterilere karşı güvensizliğini artırmada oldukça önemli bir

etkiye sahip olmaktadır. Mirkovski vd., (2016) çevresel belirsizliğin artması durumunda örgütler arası güvenin olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir. Adobor (2006)'a göre belirsizlik ve güven arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır. Belirsizlik artmaya başladığında güvenin artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir (Adobor, 2006). İşlem maliyeti kuramına göre çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda her durumu öngörebilecek detaylı sözleşmelerin hazırlanması oldukça zor ve maliyetli olmaktadır (Rindfleisch & Heide, 1997). Bununla birlikte havalimanı-havayolu ilişkisinde sözleşmelerin “*olması gerektiği şekilde*” kapsayıcı bir şekilde hazırlandığı görülmüştür. Bu çalışmada sözleşmelerin kapsayıcılığının zorunlu olduğu ve devlet tarafından belirlenmiş tarifeler doğrultusunda detaylandırıldığı belirtilmektedir. İşlem sıklığının yoğun olmasının taraflar arasındaki güvenin belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Dyer & Chu, 2011). İşlem sıklığı; işlemlerin ne kadar sıklıkta tekrarlandığını içermektedir (Williamson, 1985). Yüksek işlem sıklığı tedarikçi davranışı hakkında bilgi sağladığından alıcı örgüt için riski azaltmaktadır (Chiu, 1995). Dyer ve Chu (2011), işlem sıklığının yüksek olmasını örgütler arası güvenin belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. DHMİ verilerine göre Sabiha Gökçen Havalimanı'nda Pegasus Hava Yolları iç hat ve dış hat pazarında yüksek pazar payına sahiptir. Dolayısıyla terminal içerisinde havayollarına ayrılan kontuar sayıları, bagaj bantları, check in kiosk sayıları, oldukça yüksek olmaktadır. Pazar payının yüksek olması havayolu ile havalimanının işbirlikçi yaklaşımını desteklemektedir. Tarafların arasındaki iş birliğine kazan-kazan durumu nedeniyle önem verilmektedir. Bununla birlikte Isa & Mohamed (2016) havalimanı-havayolu ilişkilerinde iş birliğinin sürdürülebilirliğinin kapasiteye bağlı olduğu belirtilmektedir (Isa & Mohamed, 2016). Havalimanı kapasitesi de taraflar arasındaki ilişkide çözülmesi gereken bir durum olduğundan havalimanı kapasitesinin yetersiz olmasına ilişkin sorunlara çözüm arandığı görülmektedir. Bu doğrultuda ikinci pist ve yeni terminal binasının yapılması için uğraşlar ve ortak kararların alındığı görülmektedir. Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 1996; Seppänen vd., 2007), örgütler arası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması gerekmektedir (Blomqvist, 2002). Bu ilişkide taraflar arasındaki iş birliğinin geliştirilmeye çalışıldığı gözlenmiştir. Örgütler arası güvenin boyutları arasında yer alan iyi niyete dayalı güvenin belirleyicileri arasında tarafların taleplerini dikkate almak ve gerçekleştirmek, piyasa koşulları değişse

bile adil davranış göstermek, birlikte büyümeyi teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamak bulunmaktadır. Düşük maliyetli havayolu ve ikincil havalimanı arasında bu unsurlar dikkate alındığında iyi niyete dayalı güvenin oluştuğu ifade edilebilir. Düşük maliyetli havayolları uçuşlarını sadece ikincil havalimanları ile sınırlamamaktadır. Bu durum havalimanlarının hizmetlerini hem düşük maliyetli havayolları hem de geleneksel havayolları arasında farklılaşabilecek şekilde esnek hale getirmelerini sağlamıştır. Benzer şekilde Pegasus Hava Yolları da iş modelini düşük maliyetli havayolu iş modelinden melez havayolu iş modeline dönüştürmüştür. Choo & Oum (2013), sadece geleneksel havayolu yolcularında uzmanlaşan ya da düşük maliyetli havayolu yolcularında uzmanlaşan havalimanlarının daha yüksek işletme verimliliği elde ettiğini belirtmektedir. İkinci örnek olaya bakıldığında İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı'nın hem geleneksel havayollarına hem de düşük maliyetli havayollarına hizmet verebilecek şekilde esnek bir tasarıma sahip olduğu görülmektedir. İlerleyen çalışmalarda bu durumun işletme verimliliği üzerinde etkileri araştırılabilir.

Kaynak bağımlılığı kuramı açısından her iki örnek olayda da karşılıklı bağımlılık düzeylerinin yüksek, güç dengesizliğinin düşük olduğu görülmektedir. İşlem maliyeti kuramı açısından bakıldığında her iki örnek olayda da ilişkiye özgü yatırımlar, işlem sıklığı ve belirsizlik yüksektir. Bununla birlikte her iki örnek olayda da sözleşmelerin detaylı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Birinci örnek olayda ilişkiler sözleşmeye dayalı güven ile yürütülürken, ikinci örnek olayda iyi niyete dayalı güven ile ilişkilerin yürütüldüğü görülmektedir. Bu sonucun anlaşılabilmesi için örnek olaydaki farklılıklara odaklanılmıştır. Örnek olaylarda ilişkinin geçmişi farklılık göstermektedir. Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinin geçmişine bakıldığında operasyonların 2019 yılında başladığı görülmektedir. Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinin geçmişine bakıldığında ise operasyonel faaliyetlerin 2005 yılında başladığı görülmektedir. Örnek olaylara bakıldığında birinci örnek olayda ilişki geçmişinin kısa olması ve ilişkinin devamlılığına ilişkin inancın zayıf olması karşılıklı bağımlılık olsa bile ilişkinin işbirliğine evrilmesinde engel teşkil etmektedir. İkinci örnek olayda ise ilişki geçmişinin uzun olması ve ilişkinin devamlılığına ilişkin inancın olması taraflar arasındaki iş birliğini arttırmaktadır.

TARTIŞMA

Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan serbestleşme, ticarileşme ve özelleştirme gibi gelişmeler havalimanı-havayolu ilişkilerinin geleneksel anlayıştan ticari odaklı anlayışa dönüşmesine neden olmuş, araştırmacılar da havalimanı-havayolu ilişkilerine odaklanmaya başlamışlardır. Geleneksel havalimanı-havayolu ilişkisinde havalimanları sadece havayollarından gelir elde ederken, ticari odaklı ilişkide havalimanı havacılık dışı gelirler olarak belirtilen terminal binasındaki diğer olanaklardan da gelir elde etmeye başlamıştır. Havacılık dışı gelirler olarak ifade edilen bu gelirlerin neredeyse havacılık gelirlerine ulaşması havalimanlarının ticari odakla yönetilme zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Rekabet etmek zorunda kalan havalimanlarının da havayolları ile iş birliğine yönelmeleri kaçınılmaz olmuştur. Havalimanı-havayolu işbirliğinde iş modeli önemli olmakta Barrett'in (2004) belirttiği gibi, tam hizmet veren taşıyıcılar ile düşük maliyetli taşıyıcılar arasındaki havalimanı hizmetleri talepleri önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Havalimanı işletmelerinin rekabet odaklı olması havayollarından bekledikleri taleplerde farklılıklara yol açtığından ve taraflar arasındaki ilişki daha kompleks olarak tanımlanmaya başlamıştır. Tam hizmet sağlayıcı havayolları birincil havalimanları ile uzun vadeli ilişkiler kurma eğiliminde olurken, düşük maliyetli havayolları da uçuş merkezi olarak tercih ettikleri ikincil havalimanları ile uzun vadeli ilişki kurma eğiliminde olmaktadır. Havalimanı-havayolu ilişkileri karşılıklı bağımlılığa sahip olduğundan birbirinin kazancından doğrudan etkilenmektedir. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın bulunması doğrudan iş birliğinin gelişmesi için bir teşvik unsuru olmasına rağmen, taraflardan birinin pazar gücünün artması durumunda iş birliği olumsuz olarak da etkilenebilmektedir. Çalışmada karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bulunduğu havalimanı-havayolu işletmeleri arasındaki ilişkiler nasıl yönetilmektedir sorusundan hareket edilmiştir. Bu kapsamda ülkemizde tam hizmet sağlayıcı olarak faaliyet gösteren Türk Hava Yolları A.O. ve uçuş merkezi olarak kullandığı İstanbul Havalimanı İşletmesi ilişkisi birinci örnek olay olarak incelenmiştir. İkinci örnek olay ise Pegasus Hava Yolları ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı İşletmesi ilişkisidir. İkinci örnek olayda havayolu iş modeli düşük maliyetli taşıyıcı olurken, havalimanı iş modeli ikincil havalimanıdır. Örnek olay araştırma deseni ile yürütülen çalışmada örgütlerin çevredeki örgütlerle bağımlılık ilişkilerine odaklanan kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramından yararlanılmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramı eşit şartlar altında kurulmayan ilişkilere ve bunların örgütlere yansıtacağı sonuçlar üzerinde durmaktadır (Üsdiken,

2015, s. 81). Kaynak bağımlılığı kuramı örgütlerin kendi kendilerine yeterli olamayacağını bu nedenle örgütlerin kaynakları tedarik edebilmek için çevredeki diğer örgütlerle mübadele ilişkisi içerisinde bulunacaklarını belirtmektedir (Üsdiken, 2015). Örgütler diğer örgütlerden temin ettikleri bu kaynakların akışını güvence altına alarak çevredeki belirsizliği azaltmayı hedeflemektedir (Scott & Davis, 2007, s. 233). Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütlerin diğer örgütlerle ilişkisi kaçınılmaz olduğundan, sadece kendi amaçlarını yerine getirmeleri yeterli olmamakta, aynı zamanda bağımlılık ilişkisi içerisinde bulundukları diğer örgütlerin taleplerini karşılayıp karşılayamadıkları da önemli olmaktadır. Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynaklar üzerinde kontrollerinin azalması savunmasız kalmalarına yol açmakta ve zamanla kaynaklar üzerinde söz sahibi olan diğer örgütlere bağımlılık ilişkisi geliştirmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Kaynak bağımlılığı kuramı bu ilişkilerdeki bağımlılık ve gücün kaynağına odaklanmakta, örgütlerin güçlerini nasıl kullandıkları ve bağımlı olan örgütlerin bağımlılıklarını nasıl yönettikleri üzerine durmaktadır (Davis & Cobb, 2010, s. 23). Güç dengesizliği iki tarafın birbirlerine olan bağımlılıkları arasındaki farktır. Karşılıklı bağımlılık ise taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın toplam düzeyidir (Casciaro & Piskorski, 2005, s. 172). Çevresel bir unsur olan bağımlılık, örgütün ihtiyaç duyduğu kaynağın önemi ve kaynağı kontrol eden örgüt sayısından etkilenmektedir (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 51). Havalimanı-havayolu ilişkilerine bakıldığında tarafların başka alternatiflerinin olmaması karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğunu göstermektedir. Havalimanı-havayolu ilişkileri açısından karşılıklı bağımlılığın anlaşılabilmesi için havalimanına uçuş gerçekleştiren havayolu sayısı, uçuş trafiği, yolcu, yük ve kargo sayısı ve tarafların karşılıklı gerçekleştirdikleri ilişkiye özgü yatırımlara bakılmıştır. Birinci örnek olayda Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinde havayolunun havalimanındaki pazar payı %80 olarak ifade edilmektedir. İlişkiye özgü yatırımlar arasında terminal binasında check-in kiosk, self bagaj droplar, personel ofisleri, kontuarlar, VIP ve CIP Lounge alanları, terminal dışında hava tarafında ise havayolu ofisleri, operasyon ofisi ve videowalls bulunmaktadır. İkinci örnek olayda Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinde ise taraflar arasındaki pazar payı %60 olarak ifade edilmektedir. İlişkiye özgü yatırımlar arasında check-in kontuarları, kayıp bagaj ofisleri, personel ofisleri, bagaj teslim kontuarı, kioskları ve pazar payı bulunmaktadır. Bu alanlarda taraflar arasında uzun süreli protokollerin yapılmaktadır. Taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımlarının yüksek olması bağımlılığı artırmaktadır (Bien vd., 2014). Her iki örnek

olayda da taraflar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık bulunduğu görülmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre *güç dengesizliği* kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin çevresindeki stratejik kaynakları kontrol etme arzusu nedeniyle oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Ulrich & Barney, 1984). Kumar vd.,(1995), gücün bulunduğu durumlarda güvenin bulunmayacağını belirtmektedir. Taraflar arasındaki ilişkide güç dengesizliğinin olduğu durumda örgütler arası güveni olumsuz olarak etkilenmektedir (Ahamed vd., 2021; Johnsen & Lacoste, 2016). Cuevas vd., (2015) eğer taraflar arasında yaygın olarak paylaşılan bir anlayış ve ortak hedef uyumu varsa güç dengesizliğinin varlığının güvenin oluşmasını etkilemeyeceğini belirtmektedir. Taraflar arasındaki güç dengesizliği fırsatçılığa (Maloni & Benton, 1999), bunu kullanmak ise daha az iş birliğine yol açmaktadır (Johnsen & Lacoste, 2016). Güç dengesizliği açısından bakıldığında birinci örnek olay Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinde güç dengesizliğinin olmadığı görülmektedir. Türk Hava Yolları en büyük hissedarı devlet olan özel statülü bir şirkettir. Ülkemizin bayrak taşıyıcı olmasının yanı sıra devletin havayolu olarak görülmesi ilişkide havayolunu güçlü konumda tutmaktadır. Bununla birlikte İstanbul Havalimanı’da coğrafi konum avantajının yanı sıra ülkenin en büyük havalimanı olması ve hükümetle yakın ilişkileri nedeniyle ilişkide güçlü konumda yer almaktadır. Her iki tarafında güçlü konumda yer alması ilişkide güç dengesinin olduğunu göstermektedir. İkinci örnek olay Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinde de güç dengesizliği bulunmamaktadır.

Kaynak bağımlılığı kuramında yöneticiler çevresel belirsizliği ve bağımlılığı azaltma eğiliminde olmaktadır (Hillman vd., 2009, s. 1404; Pfeffer, 1976, s. 38). Kuram bu mübadele ilişkisinde bağımlı olunan taraflara bağımlılık ilişkilerini yönetebilmesi için önerilerde bulunmaktadır. Bağımlılık ilişkilerini yönetebilmek için örgütler, karşı tarafın beklentilerini ve/veya taleplerini karşılamaya çalışmaktadır (Pfeffer & Salancik, 2003). Krishnan, Martin ve Nooderhaven (2006) tarafların yüksek oranda birbirine bağımlı olduğu durumlarda fırsatçılık riski önemli olduğundan taraflardan gelen fırsatçılık davranışlarla ilgili belirsizliklerin etkilerini azaltmak için güvenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Bağımlılık durumlarında ilişkide güven tahsis etmek en az maliyetli ve en kazançlı yol olmaktadır (Read vd., 2014, s. 97). Taraflar arasında güven oluşturma ilişkinin ilişkiyi daha sağlam ve istikrarlı hale getireceği belirtilmektedir (Jakobsen, 2020). Tarafları savunmasız hale getirmesi nedeniyle bağımlılık ve örgütler arası güven gelişimini birbirini etkilemektedir (Rousseau vd., 1998). Hillman vd., (2009)’e göre

örgütler güvene dayalı iş birliği oluşturarak kaynak bağımlılıklarını yönetebilmektedir. Rungsithong ve Meyer (2020), güvenin fırsatçı davranışları azaltabileceğini ve böylece ortağa yüksek bağımlılık durumlarında özellikle endişe edilen bilgi paylaşımının artabileceğini belirtmektedir. Güven oluştuğunda taraflar birbirlerinin eylemlerini olumsuz bir şekilde yorumlamak yerine bilgi paylaşımında açıklığa gönüllü olmaktadır. Dolayısıyla karşılıklı bağımlılık ilişkisinin bulunduğu ve iş birliğinin gerçekleşmesi gereken ilişkilerde taraflar arasında güven tahsis etmek oldukça önemli olmaktadır. Diğer bir deyişle verimli bir iş birliği isteniyorsa güven mekanizması bu iş birliğinin temelini oluşturmaktadır. Karşılıklı bağımlılığın bulunduğu havalimanı-havayolu ilişkisinde taraflar arasında hangi güven türünün tercih edildiği oldukça önemli olmaktadır. Çalışmada Sako (1992)'nın güven türleri ele alınmıştır. Sako (1992) örgütler arası güveni üç kategoriye ayırmaktadır. Bunlar sözleşmeye dayalı güven, performansa dayalı güven ve iyi niyete dayalı güvendir. Sözleşmeye ve performansa dayalı güven taraflar arasındaki işlemin gerekli özellikler ve kalite gereksinimlerine göre yerine getirebileceğine dair güvence sağlamaktadır. İyi niyete dayalı güven ise karşı tarafın inisiyatif alabileceği durumlarda haksız avantaj elde etmekten kaçınacağına ilişkin güvence sağlamaktadır (Sako, 1992). Bu güven türleri arasında ise bir güven hiyerarşisi bulunmaktadır (Sako & Helper, 1998, s. 390). Sözleşmeye dayalı ve performansa dayalı güvenin rolleri taraflar arasındaki teknik ve sözleşmeye dayalı ilişkiler dâhilinde belirlenirken, iyi niyet güveninin rolü mevcut ilişkilerin ötesine geçerek yeni fikirlerin ve teknolojinin transferini içermektedir (Sako, 1992).

Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın unsurları olarak ilişkiye özgü yatırımlar ve uçuş trafiği bulunmaktadır. Bu doğrultuda işlem maliyeti kuramından da yararlanılmıştır. İşlem maliyeti kuramının temel tartışması işlem maliyetlerini en aza indiren yönetim mekanizmalarına dayanmaktadır. İşlem maliyeti kuramı belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların olduğu durumlarda hangi yönetim mekanizmasının en iyi tercih olabileceği üzerinde durmaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda sözleşmelerin kullanımının ve işlemlerin piyasa mekanizması ile yönetilmesinin zorluğundan dolayı hiyerarşi mekanizması tercih edilmektedir (Holcomb & Hitt, 2007, s. 472). Williamson'a göre *“Hiyerarşi mekanizması, belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri daha iyi çözdüğü için vardır”*(Williamson, 1975). Bu noktada artı maliyetleri eklese bile hiyerarşi mekanizmasının seçilmesinin daha uygun olacağı ifade edilmektedir (Barney & Hesterly, 2006, s. 114). Williamson (1991a,

s. 76)'un "Tasarruf en iyi stratejidir" söylemi işlem maliyeti kuramının en önemli ve değişmez dayanağının maliyetlerin düşürülmesi olduğunu göstermektedir. Havalimanı-havayolu ilişkilerinde ise belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımlar bulunmasına rağmen piyasa mekanizması tercih edilmektedir. İşlem maliyeti kuramına göre örgütler sözleşmeler aracılığıyla kendilerini sınırlı rasyonellik altında belirsizlik ve işleme özgü yatırımların olduğu durumlarda fırsatçı davranış riskine karşı korumaktadır (Williamson, 1985). Sözleşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmesi gereken sözler, yükümlülükler ve sorumluluklar ayrıntılı olarak tanımlanmakta, performansların izleme süreçleri detaylandırılmaktadır (Poppo & Zenger, 2002). Sözleşme şartları, bir sözleşmenin ilişkinin kurulma, yönetilme ve sonlandırılma durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir (Luo, 2002). Dolayısıyla resmi sözleşmeyi hazırlamak ve izlemek oldukça maliyetli olmaktadır (Kautonen, 2006). Sözleşmelerin doğası gereği değişiklik yapılmak istendiğinde yeni duruma uyarlamak kolay olmamaktadır (Williamson, 1991a, s. 3). Sözleşmeler alıcı-tedarikçi ilişkisinde güç dengelerinin değiştirebileceğinden müzakere süreçlerinin titizlikle yürütülmesi gerekmektedir (Barthélemy, 2003). Sözleşmelerin detaylı bir şekilde tasarlanması ilişkiyi fırsatçılık davranışına karşı koruyabilmektedir. Sözleşmeler ile tarafların rolleri belirlenerek sorumlulukları netleştirildiğinden tarafların yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği kolaylıkla takip edilebilmektedir (Erdoğan, 2017). İşlem maliyeti kuramında ortaya atılan yönetim mekanizmalarının ana fikri güvenilir olan ve olmayan tarafları önceden ayırt etmek güç olacağından diğer tarafın güvenilmez olduğu ortaya çıkarsa taraflar arasındaki sözleşme koruma sağlayabilecektir (Lumineau & Oxley, 2012). Birçok araştırmacı ilişkisel riskin azaltılması anlamında informal kontrolün önemli bir unsuru olabileceği görüşündedir (Granovetter, 1973; Ouchi, 1980). Resmi sözleşmeler tarafların birbirinden beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçılığa karşı etkili bir koruma mekanizması olmaktadır. Bununla birlikte güven ise sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002). İşlem maliyeti kuramı bakış açısından diğer yönetim mekanizmaları gibi güven mekanizması da fırsatçılık riskini azaltacak verimli işlemlerin koordinasyonunu amaçlamaktadır (Cao & Lumineau, 2015; Fawcett vd., 2013; Kautonen, 2006; Ruangpermpool vd., 2020; Windsperger vd., 2003). Diğer yönetim mekanizmalarının aksine güven mekanizması daha az maliyetli olmaktadır (Fawcett vd., 2017; Poppo vd., 2008). Güven mekanizmasının olduğu durumlarda taraflar gönüllü olarak fırsatçılıktan

kaçındıkları için güven resmi kontrol mekanizmalarının ötesinde bir avantaj sağlamaktadır (Woolthuis vd., 2002, s. 3). Benzer şekilde yönetim mekanizmasından bağımsız olarak karşılıklı güven düzeyinin yüksek olmasının performansı arttırması beklenmektedir (Lui vd., 2009; Sako, 1998). Özellikle uzun dönemli ilişkilerde güven oldukça önemli olmakta (Ed-dafali & Bouzahir, 2021; Geyskens vd., 2006a; Seppänen vd., 2007), örgütlerarası iş birliğinin evirilebilmesi için de bir güven eşiğinin olması gerekmektedir (Blomqvist, 2002). Örgütler arası güven tarafların önceki taahhütlere uygun davranmak için iyi niyetle çaba gösterdiğinin bilindiği, piyasa koşulları değişse bile adil olarak algılanan şekilde davrandığı ve fırsatı olsa bile tarafların birbirinden aşırı derecede yararlanmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Dyer & Chu, 2011; Gulati, 1995; Gulati & Sytch, 2008; Vanneste & Yoo, 2020). Tarafların karşılıklı olarak ilişkiye özgü yatırım yapması ilişkiyi sürdürmenin değerini arttırmakta ilişkiyi sonlandırmanın kazancını azaltmaktadır (Ashnai vd., 2016, s. 131). Bununla birlikte örgütler arası güvenin ilişkiye özgü yatırımların bir öncülü mü yoksa bir sonucu mu olduğu belirsizdir (Ashnai vd., 2016, s. 131). Ahamed vd. (2021) örgütler arası güven ve ilişkiye özgü yatırımlar arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmadığını, Zhong vd. (2017) ise ilişkiye özgü yatırımlar ile örgütler arası güven arasında negatif bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Diğer bir deyişle ilişkiye özgü yatırımların yüksek olmasının örgütler arasındaki güveni olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir (Zhong vd., 2017). Belirsizlikte yönetim mekanizması kararında oldukça etkili olmaktadır. 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını havalimanı sektörünü derinden etkilemiştir. Covid-19 pandemisi ile modern dünya daha önce deneyimlemediği ölçekte bir salgın ile yüz yüze gelmiştir. Devletler salgına karşı çeşitli önlemler almış ve vatandaşlarına seyahat kısıtlamaları getirmişlerdir. Bu kısıtlamalar ile azalan hava trafiği uluslararası uçuşların sonlanmasıyla sonuçlanmıştır. Dünya çapında uçuşların durdurulması ise havacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Kâr marjının diğer sektörlerle kıyasla oldukça düşük olduğu havalimanı sektörünün kırılgan yapısı olaylardan doğrudan etkilenmesine yol açmaktadır (Graham, 2023). Belirsizlik altında işlemlerde ilişkiye özgü yatırımlardan dolayı güvenlik problemleri ortaya çıkabildiğinden fırsatçılık olasılığı artmaktadır (Geyskens vd., 2006a, s. 520). Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda piyasa mekanizması fırsatçılığa karşı savunmasız olduğundan hiyerarşik örgütlenme biçimleri genellikle tercih edilmeye yatkın olmaktadır (Williamson, 1973, s. 318). Diğer bir ifadeyle piyasa mekanizması fırsatçılık tehdidini düşürmekte hiyerarşi mekanizması

kadar başarılı olamamaktadır. Dolayısıyla çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda güven mekanizmasından yararlanmak en az maliyetli yol olmaktadır. Güvenin ortaya çıkabilmesi için belirsizliğin olması gerekmektedir. Her şeyin bilindiği bir durumda güvene ihtiyaç kalmamaktadır (Blomqvist, 1997). Sako ve Helper (1998)'e göre belirsizlik tedarikçilerin müşterilere karşı güvensizliğini artırmada oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Mirkovski vd., (2016) çevresel belirsizliğin artması durumunda örgütler arası güvenin olumlu yönde etkileneceğini belirtmektedir. Adobor (2006)'ya belirsizlik artmaya başladığında güven artmaya başlamakta, ancak belirli bir eşiğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir (Adobor, 2006). Çevresel belirsizliğin yüksek ve alternatiflerin kısıtlı olduğu durumlarda örgütlerin uzun vadeli ilişkiler kurmaya istekli olmamaları mevcut ilişkilerin değer kazanmasına yol açabilmektedir. Örgütler güven inşa ederek ilişkiye özgü yatırımlardan kaynaklanan fırsat risklerini azaltmayı amaçlamaktadırlar (Zhou & Qu, 2013).

Örgütler arası güvenin boyutları arasında yer alan iyi niyete dayalı güvenin belirleyicileri arasında *tarafların taleplerini dikkate almak ve gerçekleştirmek, piyasa koşulları değişse bile adil davranış göstermek, birlikte büyümeyi teşvik etmek ve bilgi paylaşımını sağlamak* bulunmaktadır. Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinde iyi niyete dayalı güvenin belirleyicileri dikkate alındığında sözleşmeye dayalı güven ile ilişkilerin yürütüldüğü, güvene dayalı iş birliğinin bulunmadığı söylenebilir. Sözleşmeye dayalı güven ile ilişkilerin yürütülmesi sektörün sıkı kurallara sahip olması ve devlet kontrolünün yüksek olması ile ilişkilendirilmektedir. Sözleşme içeriğinde faiz uygulama hakları, dolaylı ve doğrudan zararlar, pat sahası kuralları vb. gibi konular yer almaktadır. Bununla birlikte havalimanı işletmesinin daha önce işletme tecrübesinin olmaması, havalimanı işletmesinin yetkinliğine yönelik bir güvensizliğe neden olmaktadır. Benzer şekilde havalimanı işletmesinin iş birliği yerine sadece kendi karını maksimize etmeye odaklanması da taraflar arasında sözleşmeye dayalı güvenin varlığını açıklayabilmektedir. Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinde iyi niyete dayalı güvenin belirleyicileri dikkate alındığında ilişkilerin güvene dayalı iş birliği ile yürütüldüğü söylenebilir. Taraflar birbirlerinin taleplerini dikkate alarak gerçekleştirmekte ve birbirlerinin adil davranış göstereceğine ilişkin inançları bulunmaktadır. Özellikle havalimanı terminal ve pist kapasitesi konularında birlikte büyümeyi teşvik ettikleri görülmektedir. Taraflar arasında trafik beklentileri, yeni

uçuşlar, filodaki büyüme ve terminal kapasitesindeki büyüme ve genişleme konularında bilgi paylaşımları yaptıkları belirtilmektedir. İşlem maliyeti kuramının da desteklediği üzere belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların ve işlem sıklığının yüksek olduğu durumlarda güven mekanizmasından yararlanmak en az maliyetli yol olmaktadır. Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisine bakıldığında taraflar arasında sözleşmeye dayalı güven ile ilişkiler yönetilmektedir. Bununla birlikte güven oluşturma çabalarının da olmadığı gözlenmiştir. Taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımların yüksek olması ve örgütler arası güven arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu ilişkide ilişkinin erken evrelerinde olması nedeniyle güvenin olmadığı ifade edilebilir. Jap ve Ganesan'ın (2000) taraflar arasındaki ilişki sürecinin örgütler arası güven üzerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir. Jap ve Ganesan (2000) ilişkinin başında güvenin az gelişmiş olması nedeniyle etkili bir kontrol aracı olmadığını belirtmektedir. İlişki süresi arttıkça güvenin yatırımları korumak için özellikle yararlı olduğunu belirtmektedir. İlişkinin devamlılığına ilişkin inancın olması tarafların faaliyetlerini sadakatle yerine getirme olasılığını arttırmaktadır (Axelrod, 1984). Bununla birlikte ilişkinin devamlılığının sağlanamayacak olması da ilişkide güven oluşturma çabalarının neden olmadığını göstergesi olabilir. Belirli bir eşğin ötesinde belirsizlik artmaya devam ettikçe güvenin düşmeye başladığını belirtmektedir (Adobor, 2006). Belirsizliğin çok yüksek olması güvenin olmayışını açıklayabilir. Heide ve John (1990) karşılıklı iş yapma beklentisinin sürekli olmasının ortak eyleme geçmeyi arttırdığını belirtmektedir. Karşılıklı iş yapma beklentisinin sürekli olmaması güven oluşturma teşebbüsünün olmamasına bir açıklama olabilir. Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisine bakıldığında *“İşlem maliyeti kuramının da desteklediği üzere belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların ve işlem sıklığının yüksek olduğu durumlarda güven mekanizmasından yararlanmak en az maliyetli yol olmaktadır”* ifadesi geçerliliğini korumaktadır. İlişkiye özgü yatırımların yüksek olması taraflar arasındaki örgütsel güveni olumsuz olarak etkilememekte, işlem sıklığının yüksek olması örgütler arası güveni teşvik etmektedir. Birbirine güvenen aktörler, ilişkiye problem çözme odaklı yaklaşma eğilimindedir. İlgili bilgileri paylaşmaya ve hedefleri ve sorunları netleştirmeye daha isteklidirler ve dolayısıyla ortak eylemlerinden öngörülen sonuçları ve faydaları elde etme olasılıkları daha yüksektir.

Havalimanı-havayolu ilişkilerinde güven mekanizmasının incelenmesini amaçlayan bu çalışmada kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramından

yararlanılmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramının belirleyicileri olarak karşılıklı bağımlılık ve güç dengesizliği kavramları ele alınmıştır. İşlem maliyeti kuramının boyutlarından da ilişkiye özgü yatırımlar, işlem sıklığı ve belirsizlik dikkate alınmıştır. Kaynak bağımlılığı kuramı açısından her iki örnek olayda da karşılıklı bağımlılık düzeyinin yüksek olduğu ve güç dengesizliğinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılığın yüksek olmasının tarafları her zaman iş birliğine yönlendirmediği görülmüştür. İşlem maliyeti kuramı boyutları açısından ise her iki örnek olayda da ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu, işlem sıklığının yüksek olduğu ve belirsizliğin yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların olduğu durumlarda Türk Hava Yolları-İstanbul Havalimanı ilişkisinde güvene dayalı iş birliği bulunmamaktadır. Belirsizlik altında ilişkiye özgü yatırımların olduğu durumlarda Pegasus Hava Yolları-İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı ilişkisinde taraflar arasında güvene dayalı iş birliği bulunmaktadır. Buradaki farklılığın ilişki süresi ve ilişkinin devamlılığına ilişkin inançtan kaynaklandığı düşünülmektedir. Güven ile ilişki süresi doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Benzer şekilde ilişkinin devamlılığına ilişkin inancın olması da güvenin oluşması için bir gereklilik olabilmektedir.

Artan hava trafik talebi havalimanı-havayolu ilişkilerinin önemini gün geçtikte artırmaktadır. Bağımlılık ilişkisinin bulunduğu taraflar arasında ilişkiye özgü yatırımların ve işlem sıklığının yüksek olması kaçınılmazdır. Bu koşullarda taraflar arasındaki ilişkinin iş birliğine evrilebilmesi için güven mekanizması oldukça önemli olmaktadır. Güvene dayalı yönetim en az maliyetli yönetim yapısı olmakla birlikte uzun vadeli ilişkilerde de iş birliğinin gelişebilmesi için oldukça önemli olmaktadır. Güven mekanizmasının incelendiği bu çalışmada taraflar arasında güvenin oluşabilmesi için ilişkinin geçmişi önemli olmakla birlikte tarafların ilişkinin devamlılığına ilişkin duydukları inancın da bir o kadar önemli olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adiloğlu Yalçinkaya, L. (2019). Kurumsal Unsurların ve Kaynak Bağımlılıklarının Havayolu İş Modeli Değişimi Üzerindeki Etkileri: Türk Hava Yolları A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. Örnekleri. İçinde *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Anadolu Üniversitesi.
- Adobor, H. (2006). Optimal trust? Uncertainty as a determinant and limit to trust in inter-firm alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 537–553.
- Agafonow, A. (2020). From Hybrid Organizations to Social-purpose Hierarchies: Toward a Transaction Cost Economics of Social Enterprises. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 32(2), 180–199.
- Ahamed, A. F. M. J., Stump, R. L., & Noboa, F. (2021). What Drives Importer Opportunism? Learning from a Developing Country in Latin America. *Journal of Global Marketing*, 34(2), 146–164.
- airporthaber.com. (2021). Sabiha Gökçen’de 2. piste iptal kararı. *airporthaber.com*.
- Akdooğan, N., & Aydın, O. (2018). Kamu özel iş birliği uygulamalarının dünyada ve Türkiye’de ki durumu TFRS 12 yorum imtiyazlı hizmet anlaşmaları ve devlet muhasebe standardı 32 hizmet imtiyaz sözleşmeleri kapsamında değerlendirilmesi ve örnek bir uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 53, 1–38.
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005a). Strategic alliances between airlines and airports - Theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11(2005), 49–58.
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005b). Strategic alliances between airlines and airports - Theoretical assessment and practical evidence. *Journal of Air Transport Management*, 11(2005), 49–58.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1976), 79–105.
- Andaleeb, S. S., & Anwar, S. F. (1996). Factors Influencing Customer Trust in Salespersons in a Developing Country. *Journal of International Marketing*, 4(4), 35–52.

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42.
- Arrow, K. J. (1969). The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session, 1/1969*, 59–73.
- Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of The Japanese and International Economies*, 3(1), 1–30.
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52(2016), 128–139.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337–365.
- Bal, H. T. (2016). Sivil Havacılıkta Liberalleşme. İçinde M. Masat (Ed.), *Sivil Havacılığa Giriş* (s. 17). Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Barbot, C. (2006). Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement. *Journal of Air Transport Management*, 12(2006), 197–203.
- Barbot, C. (2009). *Vertical contracts between airports and airlines: Is there a trade-off between welfare and competitiveness?* (Sayı 2009; 01).
- Barbot, C., D'Alfonso, T., Malighetti, P., & Redondi, R. (2013). Vertical collusion between airports and airlines: An empirical test for the European case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). How do firms learn to make acquisitions? A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 34(3), 594–634.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Competitive

- Organizational Behavior), 175–190.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. İçinde S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Ed.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*. (2. baskı, ss. 111–149). SAGE Publications Ltd.
- Barrett, S. D. (2000). Airport competition in the deregulated European aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 13–27.
- Barrett, S. D. (2004a). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 33–39.
- Barrett, S. D. (2004b). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 33–39.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455–472.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17(2), 87–100.
- Battal, Ü. (2006). Bir kamu yatırımı olarak havaalanı mülkiyet yapısı ve finansman kaynakları. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(3), 95–118.
- Bel, G., & Fageda, X. (2017). What have we learned from the last three decades of empirical studies on factors driving local privatisation? *Local Government Studies*, 43(4), 503–511.
- Bien, H. J., Ben, T. M., & Wang, K. F. (2014). Trust relationships within R&D networks: A case study from the biotechnological industry. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3), 354–373.
- Bienstock, C. C., & Mentzer, J. T. (1999). An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. *Transportation Journal*, 39(1),

42–59.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271–286.

Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. İçinde *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* (Sayı March).

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118.

Brass, D. J. (2017). The Blackwell Companion to Organizations. İçinde J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (ss. 138–157). Blackwell Publishers Ltd.

Burchell, B., & Wilkinson, F. (1997). Trust, business relationships and the contractual environment. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 217–237.

Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257–268.

Caniëls, M. C. J., & Roeleveld, A. (2009). Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*, 27(6), 402–417.

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015a). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34, 15–42.

Cao, Z., & Lumineau, F. (2015b). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34(October), 15–42.

Caporaso, J. A. (1978). Dependence, dependency, and power in the global system: A structural and behavioral analysis. İçinde *International Organization* (C. 32, Sayı 1).

Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and

- Constraint Absorption A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(June), 167–199.
- Cheung, S. O., Ng, T. S. T., Wong, S. P., & Suen, H. C. H. (2003). Behavioral aspects in construction partnering. *International Journal of Project Management*, 21(5), 333–343.
- Chiambaretto, P. (2015). Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies. *Management (France)*, 18(3), 205–233.
- Chiu, H. (1995). *The Linkage Between Hospitals and Nursing Homes : Alternative Approaches to Minimizing Transaction Costs*. Virginia Commonwealth Üniversitesi.
- Choo, Y. Y., & Oum, T. H. (2013). Impacts of low cost carrier services on efficiency of the major U.S. airports. *Journal of Air Transport Management*, 33, 60–67.
- Coase. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The Journal of Law & Economics*, 3(Ekim-1960), 1–44.
- Coase, R. H. (1972). The industrial organization: A proposal for research. İçinde *Economic Research: Retrospect and prospect* (C. 3, Sayı Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization, ss. 59–73).
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44(3), 919–945.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *Sociological Quarterly*, 18(1), 62–82.
- Cox, A. (2001a). Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 42–47.
- Cox, A. (2001b). The power perspective in procurement and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 37(1), 4–7.

- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (M. Bütün & S. B. Demir (ed.); 4.). Siyasal Kitabevi.
- Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1988). Mitigating Contractual Hazards : Unilateral Options and Contract Length. *Journal of Economics*, 19(3), 327–343.
- Cuevas, J. M., Julkunen, S., & Gabrielsson, M. (2015). Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: The mediating role of goal congruence. *Industrial Marketing Management*, 48(2015), 149–159.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223–240.
- Currall, S. C., & Inkpen, A. C. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. İçinde R. Bachmann & A. Zaheer (Ed.), *Handbook of Trust Research* (Sayı May, ss. 235–246). Edward Elgar Publishing.
- Das, T. K., & Kumar, R. (2009). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(1), 24.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Science*, 22(2), 251–282.
- Dastmalchian, A. (1984). Environmental dependencies and company structures in Britain. *Organization Studies*, 5(3), 227–241.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. İçinde *Research in the Sociology of Organizations* (C. 28, Sayı 2010, ss. 21–42). Emerald Group Publishing Limited.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams ? The Mediating Role of Reflexivity , Monitoring and Effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- De Neufville, R., & Odoni, A. (2013). *Airport systems: Planning, desing and management* (2.). McGraw-Hill.

- Demsetz, H. (1988). The Theory of the Firm Revisited. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 141–161.
- DHMI. (2020). *2020 Faaliyet Raporu*.
- 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.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10–27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Ed-dafali, S., & Bouzahir, B. (2021). Trust as a governance mechanism of the relationship between venture capitalists and managers of venture capital-backed firms in. *Transnational Corporations Review*, 0(0), 1–17.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Enberg, C. (2012). Enabling knowledge integration in coopetitive R&D projects - The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, 30(7), 771–780.
- Erdoğan, D. (2017). *Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında biçimsel ve ilişkisel yönetişimin yeri: Havacılık sektöründe bir araştırma*. Anadolu University.
- Eurocontrol. (2022). *Main report Network Operations Report 2021*. www.eurocontrol.int
- Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., Jin, Y. H., & Magnan, G. (2017). I know it when I see it: The nature of trust, trustworthiness signals, & strategic trust construction. *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 914–938.
- Fawcett, S. E., Jin, Y. H., Fawcett, A., & Magnan, G. (2013). Trust as a governance mechanism in value co-creation: trustworthiness signals and trust construction. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

- Fill, C., & Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 38(1), 43–50.
- Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J., & Hans-Martin Niemeier. (2010). *Airport Competition: The European Experience*. Routledge.
- Francis, G., Fidato, A., & Humphreys, I. (2003). Airport-airline interaction: The impact of low-cost carriers on two European airports. *Journal of Air Transport Management*, 9(2003), 267–273.
- Fu, X., Homsombat, W., & Oum, T. H. (2011). Airport-airline vertical relationships, their effects and regulatory policy implications. *Journal of Air Transport Management*, 17(2011), 347–353.
- Fuhr, J. (2008). *The Institutional Arrangements between Airlines , Airports , and Handling Companies — A Transaction Cost Assessment*.
- Fuhr, J., & Beckers, T. (2006). Vertical Governance between Airlines and Airports-A Transaction Cost Analysis. *Review of Network Economics*, 5(4), 386–412.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Gerber, P. (2002). Success factors for the privatisation of airports- An airline perspective. *Journal of Air Transport Management*, 8(1), 29–36.
- Gerede, E. (2010). Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Gelişimi: Önemli Gelişmeler ve 1983 Liberalleşmesinin Etkileri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 63–91.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*.
- Geyskens, I., Steenkamp, E. M., & Kumar, N. (2006a). Make , buy , or ally : A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317.

- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., & Kumar, N. (2006b). Make, buy, or ally: A Transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
- Gillen, D., & Morrison, W. (2003). Bundling, integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors? *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 15–23.
- Glesne, C. (2015). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy & P. Yalçınoglu (ed.); 5. baskı). Anı Yayıncılık.
- Goetsch, B., & Albers, S. (2007). *Towards a model of airport-airline interaction*.
- Gosman, M. L., & Kohlbeck, M. J. (2009). Effects of the existence and identity of major customers on supplier profitability: Is Wal-Mart different? *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 179–201.
- Graham. (2008). The airport – airline relationship. İçinde *Managing Airports. An International Perspective* (ss. 139–185).
- Graham, A. (2013). Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues. *Tourism Management*, 36, 66–76.
- Graham, A. (2020). Airport privatisation: A successful journey? *Journal of Air Transport Management*, 89(August), 101930.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication & Technology*, 30(4), 233–252.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.

- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 165–190.
- Gürçaylılar, T. (2013). Yeni Kurumsal İktisat Geleneğinde İşlem Maliyeti Teorisinin Rolü ve Son Gelişmeler. *Business and Economics Research Journal*, 4(2), 109–134.
- Hald, K. S., Cordón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960–970.
- Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T., & Virolainen, V. M. (2005). Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 72–82.
- Halpern, N., & Graham, A. (2015). Airport route development: A survey of current practice. *Tourism Management*, 46, 213–221.
- Halvey, J. K., & Melby, B. M. (2005). *Information Technology Outsourcing Transactions* (J. K. Halvey & B. M. Melby (ed.); 2. baskı, C. 29, Sayı 3). John Wiley & Sons.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253–267.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2010). The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519–526.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530.
- Heide, J. B. (1994a). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71.
- Heide, J. B. (1994b). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(Ocak 1994), 71–85.

- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291.
- Hendrikse, G., Hippmann, P., & Windsperger, J. (2015). Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, 44(4), 867–888.
- Hihara, K. (2012). An analysis of an airport-airline relationship under a risk sharing contract. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(5), 978–992.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464–481.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461–509.
- Http1. (2022). *İGA Hakkında*. <https://www.istairport.com/tr>.
<https://www.istairport.com/tr/kurumsal/iga-hakkinda/hakkimizda>
- Http2. (2022). *İstanbul Havalimanı*. İGA: İstanbul Havalimanı.
- Http3. (2022). *Türk Hava Yolları Web Sitesi*. Turkishairlines.com.
- Http4. (2022). *İSG Hakkında*. <https://www.sabihagokcen.aer>.
<https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/hakkimizda/isg-hakkinda>
- Http5. (2022). *Şirket Tarihçesi*. <https://www.sgairport.com/t>.
<https://www.sgairport.com/tr/kurumsal/tarihce>
- Http6. (2023). *Kurumsal*. ISG. <https://www.sabihagokcen.aero/kurumsal-bilgiler/hakkimizda/kurumsal-bilgiler>
- Http7. (2023). *Pegasus hakkında*. <https://www.flypgs.com>.
<https://www.flypgs.com/pegasus-hakkinda/genel-bakis#:~:text=Türkiye'de>

- havacılık sektörünü değiştiren, ESAS Holding tarafından satın alınmış.
- ICAO. (2016). Manual on the Regulation of International Air Transport. *International Civil Aviation Organization (ICAO) Journal*, 3(Doc 9626), 218.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2007). 10 Learning and Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479–511.
- Isa, N. A. M., & Mohamed, W. M. W. (2016). The “Love-Hate Relationship” between Airlines and Airports and its Implications to the Aviation Industry: The Stakeholder Theory Perspective. *MILTC*, April, 0–9.
- Isaka, T. (2012). *Analysis of Airport and Airline Relationship*.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability : An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 45–59.
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84(July 2019), 251–260.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76–95.
- Kalakou, S., & Macário, R. (2013). An innovative framework for the study and structure of airport business models. *Case Studies on Transport Policy*, 1(1–2), 2–17.
- Kale, S. H. (1986). Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 387–393.
- Kalemci, R. A. (2017). İşlem Maliyeti Kuramı. İçinde C. H. Sözen & N. H. Basım (Ed.), *Örgüt Kuramları* (4., ss. 133–156). Beta Yayınları.
- Kautonen, T. (2006). Trust as a Governance Mechanism in Inter-Firm Relations — Conceptual Considerations. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 3(1),

89–108.

- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Khalfan, M. M. A., McDermott, P., & Swan, W. (2007). Building trust in construction projects. *Supply Chain Management*, 12(6), 385–391.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach. *Psychology and Marketing*, 14(8), 847–877.
- Knoppen, D., & Christiaanse, E. (2007). Interorganizational adaptation in supply chains: A behavioral perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 217–237.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Kuchinke, B., & Sickmann, J. (2005). The joint venture terminal 2 at Munich Airport and the consequences : A competition economic analysis. *4th Conference on the Applied Infrastructure Research*, October, 25.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995a). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995b). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54.
- Kuyucak, F. (Anadolu U. (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*. Anadolu Üniversitesi.
- Kuyucak, F., & Vasigh, B. (2011). Privatization and Regulation : A Review of Airport Industry Practices. *International Journal of Global Business and Economics*, 06.
- Kuyucak Şengür, F. (2017). Havaalanı işletmeciliğinde yeni eğilimler: Türkiye üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 751–767.
- Kuyucak Şengür, F. (Anadolu U. (2016). Havayolu yolcu taşımacılığında deregülasyon

- ve büyüme. *UTED*, 20–21.
- Kuyucak Şengür, F., & Şengür, Y. (2012). Havayolu iş modelleri: Kavramsal bir analiz. *20. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi*.
- Lapçın, H. T. (2023). Havalimanları Nasıl Rekabet Eder? İçinde K. Kiracı & G. Tanrıverdi (Ed.), *Hava Taşımacılığı Yönetimi: Teori ve Uygulama* (1. baskı, s. 288). Detay Yayıncılık.
- Leblebici, H. (1985). Transactions and Organizational Forms: A Re-analysis. *Organization Studies*, 6(2), 97–115.
- Li, J., Chai, L., Tangpong, C., Hong, M., & Traub, R. D. (2021). An empirical investigation of buyer–supplier relationship typologies and their behavioral and performance outcomes. *Journal of Business and Industrial Marketing*, June.
- Li, Y., He, N., Li, H., Liu, Z., & Qi, J. (2021). Influencing factors on inter-organizational trust asymmetry behavior in construction projects: Evidence from China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(1), 308–331.
- Lin, E., Mak, B., & Wong, K. (2009). A conceptual framework of the Low Cost Carrier - airport relationship development in Southeast Asia. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 1(1), 35–47.
- Lin, E., Mak, B., & Wong, K. (2013). The business relationships between LCCs and airports in Southeast Asia: Influences of power imbalance and mutual dependence. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 50, 33–46.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publishing.
- Llewellyn, K. N. (1931). What price contract?-An essay in perspective. *Yale Law Journal*, 40, 705–751.
- López-Bayón, S., & González-Díaz, M. (2010). Indefinite contract duration: Evidence from electronics subcontracting. *International Review of Law and Economics*, 30(2), 145–159.
- Lui, S. S., & Ngo, H. yue. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.

- Lui, S. S., Wong, Y. yee, & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214–1219.
- Lumineau, F., & Oxley, J. E. (2012). Let's work it out (or we'll see you in court): Litigation and private dispute resolution in vertical exchange relationships. *Organization Science*, 23(3), 820–834.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903–919.
- Lyons, B., & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 239–257.
- Lyons, B. R. (1995). Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: A test of transaction cost theory. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26(3), 431–443.
- Macaulay, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28(1), 55–67.
- Maloni, M., & Benton, W. C. (1999). Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, 1(10), 9–39.
- Manigart, S., Korsgaard, A., Folger, R., Sapienza, H. J., & Baeyens, K. (2002). The impact of trust on private equity contracts. *Vlerick Leuven Gent Management School, Vlerick Wo*(May), 1–22.
- Masten, S. E., Meehan, J. W., & Snyder, E. A. (1991). The costs of organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(1), 1–25.
- Mayer, Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394–410.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mayo, T. D. (2017). *Trust governance models*. June, 28–38.
- Merriam, S. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için bir rehber* (S. Turan (ed.)). Nobel Yayıncılık.
- Mick, S. S. F., & Shay, P. D. (2016). Accountable Care Organizations and Transaction Cost Economics. *Medical Care Research and Review*, 73(6), 649–659.
- Mirkovski, K., Lowry, P. B., & Feng, B. (2016). Factors that influence interorganizational use of information and communications technology in relationship-based supply chains: evidence from the Macedonian and American wine industries. *Supply Chain Management*, 21(3), 334–351.
- Mitchell, W. C. (1935). Commons on Institutional Economics. *The American Economic Association*, 25(4), 635–652.
- Mizruchi, M. S., & Yoo, M. (2002). Interorganizational power and dependence. İçinde J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations* (ss. 557–578). Blackwell Publishers Ltd.
- Neal, Z., Neal Watling, J., Mills, K., & Lawlor, J. (2018). Making or buying evidence: Using transaction cost economics to understand decision-making in public school districts. *Evid Policy*, 14(4), 707–724.
- Nergiz, A. (2008). *Türkiye’de sivil havacılığın gelişimi ve Thy (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*.
- Nobelprize.org. (2021). *Oliver E. Williamson*. Nobelprize.org.
- Oğuz, F. (2015). Örgüt iktisadı: Ekonomi, hukuk ve örgüt ilişkileri. İçinde S. A. Sargut & Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* (3., ss. 193–236). İmge Kitabevi.
- Oliver, C. (1992). Review works: Competitive Ties : Subcontracting in the Japanese Automotive Industry by Michael J. Smitka. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 668–670.
- Önder, C., & Üsdiken, B. (2016). *Kurumsal mantıklar , örgüt altyapısı ve örgütsel alanlarda değişim : Türkiye ’ de işçi sendikalarının tarihsel gelişimi , 1947 -1980. December, 1947–1980.*

- Ouchi, W. G. (1979). 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(1), 129–141.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323–343.
- Özen, Ş., Uysal, Ö. Ö., & Çakar, M. (2016). Seemingly embedded but obviously exploitative relations: Organizational contingencies of mutual dependence, power imbalance and embedded relations. *European Management Review*, 13(1), 53–68.
- Özsoy, G. (2010). *Türk Havayolu İşletmelerinin 2003 İç Hat Serbestleşmesine Verdikleri Stratejik Tepkiler* [Anadolu Üniversitesi].
- Öztürk, O. (2019). *Firmalar için Stratejik Bir Seçenek Olarak Bağımlılık: Kaynak Bağımlılığı Kuramına Bir Katkı*. Sakarya Üniversitesi.
- Pagliari, R., & Graham, A. (2019). Airport competition within the Scottish lowlands region. *Research in Transportation Economics*.
- Pandey, M. M. (2020). Evaluating the strategic design parameters of airports in Thailand to meet service expectations of Low-Cost Airlines using the Fuzzy-based QFD method. *Journal of Air Transport Management*, 82(July 2019), 101738.
- Pels, E., Njegovan, N., & Behrens, C. (2009). Low-cost airlines and airport competition. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45(2), 335–344.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and Society*, 15, 11–45.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management. *Academy of Management Review*, 1(2), 36–46.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398–418.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003a). *The External Control of Organizations A Resource*

- Dependence Perspective*. Scientific Research Publishing.
- Pfeffer, & Salancik, G. R. (2003b). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*.
- Poh, E. (2007). *Relationship between Airlines and Airports* (Sayı April).
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853–877.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Ratnasingam, P. (2005). Trust in inter-organizational exchanges: A case study in business to business electronic commerce. *Decision Support Systems*, 39(3), 525–544.
- Read, D., Jin, Y. H., & Fawcett, S. E. (2014). Trust in value co-creation strategies: Moving toward a conceptualization we can trust. *Journal of Business Logistics*, 35(1), 97–98.
- Reinders, M. (2011). The role of social networks: Mark Granovetter. İçinde *Transformation and sustainability in agriculture* (ss. 49–56). Wageningen Academic Publishers.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95–112.
- Reusen, E., & Stouthuysen, K. (2020). Trust transfer and partner selection in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 81(January 2017).
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–

- Ruangpermpool, S., Igel, B., & Siengthai, S. (2020). Trust and dynamic governance mechanisms in the university-industry R&D alliances. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 11(2), 171–192.
- Rungsithong, R., & Meyer, K. E. (2020). Trust and knowledge sharing in context: A study of international buyer-supplier relationships in Thailand. *Industrial Marketing Management*, 88(March), 112–124.
- Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- Sako, M. (1998). Does Trust Improve Business Performance? *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application*, October, 88–117.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), 387–417.
- Saldana, J. (2022). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı* (A. Tüfekci & S. N. Şad (ed.); 2.). Pegem Yayınları.
- Saraswati, B., & Hanaoka, S. (2014). Airport-airline cooperation under commercial revenue sharing agreements: A network approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 70(1), 17–33.
- Saussier, S. (1999). Transaction cost economics and contract duration: an empirical analysis of EDF coal contracts. *Recherches économiques de Louvain*, 65(1), 3–21.
- Sayılar, Y. (2013). Kaynak bağımlılığı kuramı. İçinde D. Taşcı & E. Erdemir (Ed.), *Örgüt Kuramı* (ss. 48–80). Anadolu Üniversitesi AçıkÖğretim Fakültesi Yayınları.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: The role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90–104.
- Schmidt, S., & Schreiber, D. (2019). Inter-Organizational Trust: Definitions, Elements and Operationalization. *Desenvolvimento em Questao*, 17(48), 71–83.

- Scott-Jackson, W., & Mayo, A. (2017). *HR with Purpose: Future Models of HR*, Herausgeber: Henley Business School (Sayı February).
- Scott, R. W., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Pearson Prentice Hall.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust : A Model and General Implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422–437.
- SHGM. (2019). *Havayolu işletmeleri*.
- Silverman, B. S. (2002). Organizational Economics. İçinde J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to Organizations* (1. baskı, ss. 467–493). Blackwell Publishing.
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. İçinde J. Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Ed.), *Utility and Probability* (C. 8, Sayı 2, ss. 15–18). Palgrave Macmillian.
- Simon, H. A. (2007). Organizations and markets. *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting and the Law*, 5(2), 54–72.
- Suchova, P. (2010). *Airport – airline relation, Vodochody: The secondary airport in Prague, Czech Republic*.
- Thelle, M. H., Pedersen, T. T., & Harhoff, F. (2012). Airport competition in Europe. İçinde *Copenhagen Economics: C. June*.
- Thelle, M. H., & Sonne, M. la C. (2018). Airport competition in Europe. *Journal of Air Transport Management*, 67, 232–240.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. İçinde S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Ed.), *Handbook of Organization Studies* (ss. 175–190). Sage Publishing.
- Tretheway, M. W., & Oum, T. H. (1992). *Airline Economics: Foundations for Strategy*

- and Policy*. The Centre for Transportation Studies.
- Türk Hava Yolları, A. ortaklığı. (2022). *Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu* (Sayılar 1 Ocak-30 Eylül 2022).
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations : Resource Dependence , Efficiency , and Population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471–481.
- Üsdiken, B. (2015). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. İçinde S. A. Sargut & Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* (3. baskı). İmge Kitabevi.
- Van Asch, T., Dewulf, W., Kupfer, F., Meersman, H., Onghena, E., & Van de Voorde, E. (2019). Air Cargo and Airport Competitiveness. *Journal of Air Transport Studies*, 10(2), 48–75.
- Vanneste, B. S., & Yoo, O. S. (2020). Performance of trust-based governance. *Journal of Organization Design*, 9(14), 28.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373–391.
- Wasti, N. (2013). İktisadi Örgüt Kuramları. İçinde D. Taşcı & E. Erdemir (Ed.), *Örgüt Kuramı* (ss. 104–118). Anadolu Üniversitesi AçıkÖğretim Fakültesi Yayınları.
- Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1986). Technical change, competition and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347–359.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies, some elementary considerations. *American Economic Review*, 63(2), 316–325.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979a). Assessing Vertical Market Restrictions: Antitrust Ramifications of the Transaction Cost Approach. *University of Pennsylvania Law Review*, 127(4), 953–993.
- Williamson, O. E. (1979b). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1981a). On the Nature of the Firm : Some Recent Developments.

- Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 137(4), 675–680.
- Williamson, O. E. (1981b). The Economics of Organization : The Transaction Cost. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Williamson, O. E. (1985). Transaction cost economics. İçinde *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting* (ss. 15–39). The Free Press.
- Williamson, O. E. (1988a). Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567–591.
- Williamson, O. E. (1988b). The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 65–93.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. İçinde *Handbook of Industrial Organization*.
- Williamson, O. E. (1991a). Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
- Williamson, O. E. (1991b). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(Özel Sayı), 75–94.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness , Trust , and Economic Organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
- Williamson, O. E. (1996). Economics and Organization: A Primer. *California Management Review*, 38(2), 131–146.
- Wiltshire, J. (2018). Airport competition: Reality or myth? *Journal of Air Transport Management*, 67, 241–248.
- Windsperger, J., Cliquet, G., Ehrmann, T., & Hendrikse, G. (2003). Interfirm Networks, Franchising, cooperatives and strategic alliances. İçinde *The Japanese Enterprise System*. Springer.
- Woolthuis, R. J. A. K., Amsterdam, V. U., Hillebrand, B., & Bart, N. (2002). *Trust and formal control in interorganizational relationships* (Sayı July).
- Xie, Y. H., Suh, T., & Kwon, I. W. G. (2010). Do the magnitude and asymmetry of specific asset investments matter in the supplier-buyer relationship? *Journal of*

- Marketing Management*, 26(9–10), 858–877.
- Yalçinkaya, A. (2018). Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 yılları arası Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim. İçinde *Doktora tezi*. Anadolu Üniversitesi.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86–96.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134–152.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.
- Zhang, S. B., Chen, J., & Fu, Y. (2020). Contract complexity and trust in construction project subcontracting. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2477–2500.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368–388.
- Zhong, W., Su, C., Peng, J., & Yang, Z. (2017). Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Management*, 43(4), 1050–1075.
- Zhou, Z. J., & Qu, W. Y. (2013). Technological Innovation in Software outsourcing

- Alliance based on trust perspective. *Applied Mechanics and Materials*, 336–338(2013), 2018–2023.
- Zhuang, G., & Zhou, N. (2004). The relationship between power and dependence in marketing channels. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 675–693.
- Zucker, L. G. (1985). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53–111.



EKLER

EK 1: KATILIMCI ONAY FORMU

Bu çalışma Prof. Dr. Deniz TAŞCI danışmanlığında Araş. Gör. Hilal Tuğçe LAPÇIN tarafından Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi alanında doktora tezi olarak yürütülmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye'deki havalimanı terminal işletmeleri ve havayolu işletmeleri arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğunun ve geliştirildiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bunun için ilk olarak ülkemizdeki özel havalimanı terminal işletme yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirerek veri toplamak amaçlanmıştır. Bu nedenle sizin genelde havalimanı ve terminal işletmeciliğine yönelik özelde ise havayolları ile ilişkilerin nasıl kurulduğuna ilişkin görüş ve önerilerinize başvurmak istiyoruz.

GÖRÜŞME ÖNCESİ BİLGİLENDİRME

- Görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Araştırma sonuçları yazılırken görüşülen bireylerin kimliklerine kesinlikle yer verilmeyecektir.
- Görüşmede soruların doğru cevabı yoktur, bu yüzden içinizden geldiği gibi cevap vermeniz önemlidir. Hakkında düşüncenizin olmadığı soruları cevaplamak zorunda değilsiniz.
- Görüşmenin yaklaşık 1 saat süreceğini tahmin ediyoruz. İsteddiğiniz an görüşmeden çekilebilirsiniz.
- Görüşmenin dinleme ve etkileşim kurma bakımından daha etkin geçmesi için görüşmeyi kayıt altına almak istiyoruz.
- Görüşme sonrası transkripti ya da görüşme kaydını isteğiniz dahilinde size iletilebilir ve kontrolünüze sunulabiliriz.

Katılımcının

Adı ve Soyadı:

İmza :

E-posta :

Görüşme yeri:**Görüşme zamanı:****Görüşme saati:****Araştırmacının**

Adı ve Soyadı :

İmza :

E-posta :

	Evet	Hayır
Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum		
Görüşmenin kayıt altına alınmasını kabul ediyorum		

EK 2: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. Havayolu işletmesi ile ilişkinin başlama sürecini kısaca anlatabilir misiniz? Havayolu işletmeleri ile ilişkiler ve ilk görüşmeler nasıl gerçekleştirilmektedir? Kim tarafından gerçekleştirilmektedir?
2. Ne kadar süredir birlikte iş yapıyorsunuz?
3. Havayolu ile iletişiminiz yazılı-sözlü hangi kanallar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir? Bu süreçte dikkate aldığınız temel unsurlar nelerdir?
4. Bu havayolu ile iş yapabilmek için havalimanına ne gibi yatırımlar yaptınız veya neleri değiştirdiniz? Havayolu bu iş birliğinin gerçekleşebilmesi için neleri değiştirdi?
5. Taraflar arasındaki yazılı sözleşme hazırlanma sürecinden bahseder misiniz? Mesela yapılan sözleşmenin süresi nedir? Sözleşmenin koşulları ve özelliklerini nasıl belirlediniz?
6. Sözleşmede hangi konular yer almaktadır? Hangi konuların sözleşmede yer almasını gereksiz buldunuz? (Örn: havalimanı terminalinde hangi köprülerin havayoluna ayrılacağı, duty free satışlarından kâr payı paylaşımı gibi konular sözleşmede yer alıyor mu?)
7. Sözleşme üzerinde sonradan bir değişiklik yapılabiliyor mu ya da yapıldı?
8. Sözleşmelerde öngöremediğiniz durumlar oluştuğunda ne yapıyorsunuz? Yapılan yazılı sözleşme hangi durumlarda işinize yaradı? Örnekler verebilir misiniz?
9. Önümüzdeki 5-10 yıl içindeki stratejileriniz açısından yapmayı planladığınız şeyleri havayolu ile paylaşıyor musunuz?
10. Havayolunda gerçekleşen yönetici değişikliği, yapılacak yeni bir stratejik iş birliği gibi yeni kararlarla ilgili bilgileri sizinle paylaşıyorlar mı? Sizce bu bilgi sizin işletmenizi olumsuz etkileyecek dahi olsa paylaşırlar mı?
11. Pandemi sürecindeki belirsizlikte iletişiminiz nasıl gerçekleşti?
12. İşletmenizin bu ilişkideki avantaj ve dezavantajını nasıl değerlendirirsiniz?

13. Havayolu işletmesinde sizin en sık görüştüğünüz kişi başka bir bölüme geçse veya işten ayrılrsa bu durum havayolu işletmesi ile ilişkinizi nasıl etkiler?
14. Havayolu ile ilişkilerinizde karşı taraf güven oluşturma teşebbüsünde bulundu mu?
15. Bu ilişkide koşulların oluşmasında sizin yönlendirdiğiniz ve belirleyici olduğunuz alanlar neler?
16. Sizin yönlendireceğiniz konular resmi olarak tanımlanmış mı? yoksa gayri resmi bir iletişim ile mi belirleniyor?
17. Havayolu işletmesi ile ilişkinizi normal süresinden önce sonlandırmayı isteseniz ne gibi zorluklarla karşılaşsınız?
18. Türk Hava Yolları müşteriniz olmazsa alternatifiniz nedir? Kendinizi bu iş birliği olmadığında nerede görüyorsunuz? Türk Hava Yolları olmadan İGA'nın sürdürülebilirliği nedir?

EK 3: TÜRKİYE’DEKİ HAVALİMANI VE HAVAYOLLARINA AİT BİLGİLER

Türkiye’deki havalimanlarına ait bilgiler

	Havalimanı	Statü	Mülkiyet	Model	Havalimanı İşletimi	Terminal İşletimi	Hava seyrüsefer hizmetleri	Kontrol ve Denetim Faaliyetleri	Hizmete giriş yılı	Hat trafiği	ICAO kodu	IATA kodu
1.	Adana ŞakirPaşa	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1937	İç-dış hat	LTFA	ADA
2.	Adıyaman	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç hat	LTCP	ADF
3.	Ağrı	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1997	İç hat	LTCO	AJI
4.	Amasya Merzifon	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2008	İç-dış hat	LTAP	MZH
5.	Ankara Esenboğa	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	TAV Havalimanları Holding	DHMI	DHMI	1955	İç-dış hat	LTAC	ESB
6.	Antalya	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	TAV-Fraport Ortak Girişimi	DHMI	DHMI	1960	İç-dış hat	LTAI	AYT
7.	Aydın Çıldır	Özel ¹	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	DHMI	DHMI	2012	Genel havacılık	LTBD	CII
8.	Balıkesir	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç hat	LTBF	BZI
9.	Balıkesir Kocaseyit	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1997	İç-dış hat	LTFD	EDO
10.	Bingöl	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2013	İç hat	LTCU	BGG
11.	Bursa Yenişehir	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2000	İç-dış hat	LTBR	YEI
12.	Cengiz Topel	Sivil-Askeri	DHMI-DKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2011	İç hat	LTBQ	KCO

¹ Özel statülü havalimanı terminolojik olarak, sadece havalimanı işletmecisi ile havalimanı işletmecisinin izin vereceği kişiler tarafından kurulan ve ticari havacılık faaliyetleri yapılmayan havalimanı olarak tanımlanmaktadır (SHGM Havalimanı El Kitabı Talimatı, 2015). Hazerfan Havalimanı ve Aydın Çıldır Havalimanı özel statülü havalimanlarıdır. Bu havalimanlarında havayolu taşımacılığının dışında genel havacılık faaliyetleri ve eğitim uçuşları gerçekleştirilmektedir.

13.	Çanakkale	Sivil-Askeri	DHMİ-DKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1995	İç-dış hat	LTBH	CKZ
14.	Denizli Çardak	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1991	İç-dış hat	LTAY	DNZ
15.	Diyarbakır	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1952	İç hat	LTCC	DIY
16.	Elâzığ	Sivil-Askeri	DHMİ-KKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1940	İç-dış hat	LTCA	EZS
17.	Erzincan	Sivil-Askeri	DHMİ-KKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1988	İç-dış hat	LTCD	ERC
18.	Erzurum	Sivil-Askeri	DHMİ-HKK	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1966	İç-dış hat	LTCE	ERZ
19.	Eskişehir Hasan Polatkan	Sivil-Eğitim	Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlüğü	Özel	Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlüğü	Eskişehir Teknik Üniversitesi Rektörlüğü	DHMİ	DHMİ	1989	İç-dış hat	LTBY	AOE
20.	Etimesgut-Ankara	Askeri	Türk Hava Kurumu+Türk Hava Kuvvetleri	Özel	Türk Hava Kuvvetleri	Türk Hava Kuvvetleri	Türk Hava Kuvvetleri	Türk Hava Kuvvetleri	1933	Askeri	LTAD	ANK
21.	Gaziantep	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1976	İç-dış hat	LTAJ	GZT
22.	Gazipaşa	Sivil	DHMİ	Kamu-Özel İş birliği	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.	DHMİ	DHMİ	2008	İç-dış hat	LTFG	GZP
23.	Gökçeada	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	2010	İç hat	LTFK	GKD
24.	Hakkâri Yüksekova Selahaddin Eyyubi	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	2015	İç hat	LTCW	YKO
25.	Hatay	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	2007	İç-dış hat	LTDA	HTY
26.	İğdır	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	2012	İç hat	LTCT	IGD
27.	Isparta Süleyman Demirel	Sivil	DHMİ	Kamu	DHMİ	DHMİ	DHMİ	DHMİ	1997	İç-dış hat	LTFC	ISE

28.	İnönü-Eskişehir	Genel	Türk Hava Kurumu	Özel	Türk Hava Kurumu	Türk Hava Kurumu	Türk Hava Kurumu					
29.	İstanbul	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	İGA	İGA	DHMI	DHMI	2019	İç-dış hat	LTFM	IST
30.	İstanbul Atatürk	Genel	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	DHMI	DHMI	1985	İç-dış hat	LTBA	ISL
31.	İstanbul Hazerfan	Genel	Hazerfan Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Özel	Hazerfan Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Hazerfan Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	DHMI	DHMI	1992	Genel havacılık	LTBW	-
32.	İstanbul Sabiha Gökçen	Sivil	SSB	Kamu-Özel İş birliği	HEAŞ	İSG	DHMI	DHMI	2001	İç-dış hat	LTFJ	SAW
33.	İzmir Adnan Menderes	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	TAV Ege Terminal	DHMI	DHMI	1987	İç-dış hat	LTBJ	ADB
34.	Kahramanmaraş	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1996	İç hat	LTCN	KCM
35.	Karain-Antalya	Genel	Türk Hava Kurumu	Özel	Türk Hava Kurumu	Türk Hava Kurumu						
36.	Kars	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1988	İç-dış hat	LTCF	KSY
37.	Kastamonu	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2013	İç hat	LTAL	KFS
38.	Kayseri	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç-dış hat	LTAU	ASR
39.	Konya	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2000	İç-dış hat	LTAN	KYA
40.	Malatya	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1941	İç-dış hat	LTAT	MLX
41.	Mardin	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1941	İç hat	LTAT	MLX
42.	Milas Bodrum	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	TAV Milas Bodrum Havalimanı	DHMI	DHMI	1997	İç-dış hat	LTFE	BJV

43.	Muğla Dalaman	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu-Özel İş birliği	DHMI	YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme A.Ş.	DHMI	DHMI	1981	İç-dış hat	LTBS	DLM
44.	Muş	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1992	İç-dış hat	LTCK	MSR
45.	Nevşehir Kapadokya	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç-dış hat	LTZA	NAV
46.	Samsun Çarşamba	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç-dış hat	LTfH	SZF
47.	Selçuk-İzmir	Genel	Türk Hava Kurumu	Özel	Türk Hava Kurumu	Türk Hava Kurumu	Türk Hava Kurumu		1993	Genel	LTfB	-
48.	Siirt	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç hat	LTCL	SXZ
49.	Sinop	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1993	İç hat	LTCM	NOP
50.	Sivas Nuri Demirağ	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1957	İç-dış hat	LTAR	VAS
51.	Şanlıurfa Gap	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2007	İç-dış hat	LTCS	GNV
52.	Şırnak Şerafettin Elçi	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	2013	İç hat	LTCV	NKT
53.	Tekirdağ Çorlu	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç-dış hat	LTBU	TEQ
54.	Tokat	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1995	İç hat	LTAW	TJK
55.	Trabzon	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1957	İç-dış hat	LTCG	TZX
56.	Uşak	Sivil-Askeri	DHMI-HKK	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1998	İç-dış hat	LTBO	OSQ
57.	Van Ferit Melen	Sivil	DHMI	Kamu	DHMI	DHMI	DHMI	DHMI	1943	İç-dış hat	LTCl	VAN
58.	Zafer Bölgesel	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	İÇTAŞ Holding	İÇTAŞ Holding	DHMI	DHMI	2012	İç-dış hat	LTBZ	KZR
59.	Zonguldak Çaycuma	Sivil	DHMI	Kamu-Özel İş birliği	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş	DHMI	DHMI	2007	İç-dış hat	LTAS	ONQ

Türkiye menşeli havayolları (SHGM, 2022)

	İşletmenin Adı	Kuruluş Yılı	Ruhsat Kapsamı	Operasyon üssü
1.	Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı	1933	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	İstanbul Havalimanı
2.	Güneş Ekspres Havacılık A.Ş. (Sunexpress)	1989	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Antalya Havalimanı
3.	Pegasus Hava Taşımacılığı A. Ş	1990	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Sabiha Gökçen Havalimanı
4.	Onur Air Taşımacılık A.Ş.	1992	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	İstanbul Havalimanı
5.	MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.	1996	İç ve Dış Harlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	Atatürk Havalimanı
6.	Hürkuş Havayolu Taşımacılık ve Ticaret A.Ş (FreeBird Airlines)	2000	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	İstanbul Havalimanı
7.	ULS Hava Yolları Kargo Taşımacılık A. Ş	2004	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	Atatürk Havalimanı
8.	Turistik Hava Taşımacılık A.Ş (Corendon Airlines)	2004	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Antalya Havalimanı
9.	ACT Hava Yolları A. Ş	2004	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli/Tarifersiz Seferlerle Kargo Taşımacılığı	İstanbul Havalimanı
10.	Tailwind Havayolları A. Ş	2006	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	İstanbul Havalimanı
11.	AnadoluJet Havayolları	2008	İç ve Dış Hatlarda Tarifeli ve Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı	Sabiha Gökçen Havalimanı

