

TÜRK HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE YERLİ VE YABANCI RAKİP FİRMALAR ARASINDAKİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ¹

Rukiye Sönmez²
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Biga UBF,
Çanakkale

Umut Eroğlu³
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi/Biga
İİBF, Çanakkale

ÖZET

Bu araştırma havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmaların rakipleriyle oluşturdukları işbirliklerine odaklanmaktadır. Bir firma diğer bir firmayla işbirliği oluşturduğunda, her iki firmanın da amacı daha üstün bir rekabetçi pozisyon elde etmektir. Ancak rakip olmalarından dolayı her ikisinin de amacını aynı oranda gerçekleştirme genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle araştırma sektördeki firmaların rakiplerle olan işbirliklerinin belirlenmesini ve rakipler arasında gerçekleştirilen işbirliklerini yapısal olarak daha iyi anlaşılmasını amaçlanmaktadır. Örneklem olarak Türkiye havayolu sektöründe faaliyet gösteren firmalar seçilmiştir. Sonuç olarak rakiplerle gerçekleştirilen işbirliklerinde, firmalar daha dikkatli hareket ederek oluşturdukları işbirliklerinde belirli bir faaliyete ya da coğrafi alana yönelmektedir. Ayrıca sektördeki işbirliği ilişkilerinde firmaların birbirlerinin rekabetçi alanına girmemesi için genellikle yabancı firmalarla işbirliği tercih edilerek rekabetçi baskı hafifletilmeye çalışılmaktadır.

GİRİŞ

Firmalar arasındaki işbirliği genellikle biçimsel olan ve birlikte çalışma amacıyla firmaların ilişki kurduğu dışsal bağlantıların birçoğunu içeren geniş bir kavramdır. Bu bağlantılar dikey ilişkiler, araştırma konsorsiyumu, ortak girişim ve stratejik ittifak gibi birçok biçim alabilmektedir [Aime, 2007: 1]. Rekabetçi işbirliği ise yatay ilişkileri yani firmaların aynı sektörde faaliyet gösteren rakipleriyle oluşturdukları işbirliklerini kapsamaktadır. Firmaların işbirliği oluşturduğu firma, rakibi ise durum daha da karmaşık olmakta ve böylece rekabet ve işbirliği arasında bir ikilem oluşmaktadır. Bu ikilem rekabetçi işbirliği [Co-Opetition] kavramı olarak bilinmektedir. İlk kez 1980'li yıllarda Raymond Noorda tarafından, rekabet [competition] ve işbirliği [cooperation] kavramlarını birleştirmesi sonucu oluşturulmuştur.

Ayrıca rakiplerle yapılan işbirlikleri, işbirliği yapılan rakibin yeteneklerinin içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu yetenekler işbirlikçi ilişkilerin spesifik çıktılarını somutlaştırmaktadır. Elde edilen bu tür yetenekler bir kez içselleştirildiğinde yeni coğrafi pazarlara, yeni ürünlere ve yeni işletmelere uygulanabilir. Rekabetçi işbirliği, inovasyon veya yeni ürün geliştirme ile ilgili belirsizlikleri, riskleri ve maliyetleri azaltmaktadır. Bazı durumlarda firma için tek başına yeni pazarlar oluşturmak veya geliştirmek oldukça maliyetli olmaktadır. Çokuluslu bir firma için hedef pazarda ortak faydayı paylaştığı ve bölgede güçlü uzmanlığa sahip olduğu küresel bir rakibi, bu tür maliyet, risk ve belirsizliği paylaşmak için en iyi işbirlikçisi olabilir. Rakip ile işbirliği süresince kritik bir faktör olan zaman, hem yerel hem de dış pazarlarda hızlı bir şekilde üretim etkinliği geliştirmek, kalite kontrol ve ürün inovasyonu için etkili bir metottur [Luo, 2007a: 131].

¹ Bu çalışma Rukiye Sönmez'in doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr.Üyesi, Bankacılık ve Finans Böl., E-posta: rukiyesonmez@gmail.com

³ Dr. Öğr.Üyesi, İşletme Böl., E-posta: erogluumut@hotmail.com

REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİNİN OLUŞTURULMA NEDENLERİ

Firmaların rekabetçi işbirliği oluşturmaya yönelten bazı nedenler bulunmaktadır. Ancak bu nedenlerin çoğu stratejik işbirliği oluşturma nedenleriyle örtüşmektedir. Başlıca nelerden biri, diğer işbirlikçi firma ya da firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklere ulaşım sağlamaktır. Firma tarafından ihtiyaç duyulan ve rakipte bulunan kaynak ve yeteneklere en kolay ulaşım işbirliği ile sağlanabilmektedir. Büyük yatırım gerektiren kaynaklar ya da spesifik olan kaynak ve yeteneklere ulaşmanın zor olduğu durumlarda rakiple işbirliği cazip görünmektedir. Kaynak ve yeteneklerin elde edilmesi [Stuart, 2000], tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere ulaşım sağlanması [Dyer ve Singh, 1998; Stuart, 2000; Luo, 2007], çok uluslu firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılığın artması [Luo, 2007b: 131] rekabetçi işbirliğinin oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle sınırlı kaynağa sahip küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için rekabet, pazardaki sürekliliklerini belirleyen önemli bir etkidir. Kaynağı sınırlı olan firmaların rekabet ortamında başarılı olmasının temeli kaynakların etkin kullanımına ve rekabet avantajı yaratacak uygulamalara dayanmaktadır [Özer, 2006: 2]. Örneğin havaalanlarına belirli bir zamanda iniş ve kalkış izinleri slot tahsisıyla verilmektedir. Havaalanlarının yoğunluğu, ülkelerarası ikili havacılık anlaşmaları ve slot haklarının önceden başka firmalara tahsis edilmiş olması gibi nedenlerden dolayı bazı hatlarda ve saatlerde slot kullanımı mümkün olmayabilir. Bu nedenle slot hakkı olan firmalar ile kod paylaşım anlaşması imzalayarak rekabetçi işbirliği oluşturulabilir. Yeni pazarlara giriş aşamasında bu anlaşmalar sayesinde firmalar, fiilen hizmet verdikleri nokta sayısında herhangi bir artış olmaksızın şebekelerini genişletme imkânına sahip olmaktadır [Gündoğdu, 2009: 23].

İkinci neden, firmanın yeni bir pazara girmek istediğinde yeni pazarlar oluşturma veya geliştirmenin oldukça maliyetli olması [Luo, 2007b: 131] durumunda ortaya çıkmaktadır. Rakiple işbirliği spesifik bir pazara giriş kolaylığı [Whellen ve Hunger, 2008] ve mevcut pazarda ise pazar tamamlayıcılığı [Mitsubishi ve Greve, 2009] kazandırmaktadır. Havayolu firmaları rakipleri ile gerçekleştirdikleri işbirlikleri sayesinde işbirlikçilerinin uçuş ağında ortak uçuşlar gerçekleştirebilir. Böylece yeni pazara girmenin riskini almadan rakip üzerinden pazara giriş sağlanmış olur.

Üçüncü neden bilim ve teknolojiye ileriye gidenlerdir. Teknolojik değişimler çoğunlukla fiyatların düşmesini ve daha fazla talep yaratılmasını sağlamaktadır. Böylece sektörün hem yerel düzeyde hem de küresel düzeyde büyümesini sağlar [Chan-Olmsted ve Jamison, 2001: 321]. Özellikle havayolu sektörü gibi teknolojinin oldukça maliyetli olduğu sektörlerde, aynı teknolojiyi kullanan firmalarla işbirliği oluşturmak istenmektedir.

Dördüncü rekabetçi işbirliği oluşturma nedeni ise tüketicilerle ilgilidir. Tüketiciler açısından rekabetçi işbirliğinin en önemli faydalarından biri hizmet miktarı ve kalitesinde ortaya çıkmaktadır. İşbirliği üyesi olmayanlara kıyasla üye havayolları, kesintisiz bir şekilde ve daha düşük ücretlerle daha konforlu hizmetler sunmakta ve hizmet verilen hat sayısında da çok ciddi artışlar gerçekleştirmektedir [Gündoğdu, 2009: 24]. Tüketici ihtiyaçlarının sofistike bir hal alması [Luo, 2007] ve talep belirsizliği [Burgers ve diğerleri, 1993] gibi durumlarla işbirlikleri sayesinde baş edilebilmektedirler. Örneğin havayolu firmalarının yolcuları için uçuş güvenliğini maksimize etme çabası gibi. Bunu firmaların kendi imkânlarıyla gerçekleştirmeleri çok zor olduğundan genellikle ağ ittifaklarına yönelmektedirler.

Rekabetçi işbirliğinin oluşturulmasında beşinci neden, ölçek ve kapsam ekonomisidir. Sektörde havaalanı ve yer hizmetlerinden ortaklaşa faydalanılması, pazarlama faaliyetlerinin birlikte yürütülmesi, ortak tedarik anlaşmaları ve ortak bilgisayar ve yazılım geliştirilmesi gibi uygulamalarla ölçek ekonomisi elde edilmektedir. Belirli bir coğrafi alanda bulunan müşterilerin sayısının artırılmasıyla birlikte yoğunluk ekonomileri ve firmaların hizmetlerini birlikte sunarak maliyetlerini düşürmeleriyle oluşan kapsam ekonomisi ise önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır [Gündoğdu, 2009: 22]. Rekabetçi ittifakların sağladığı ölçek ve kapsam ekonomileri, bilet fiyatlarına yansıtıldığında tüketiciler için maliyet avantajı da sunmaktadır.

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden altıncısı, riskin paylaşılması [Stuart, 2000: 363] maliyet ve belirsizliğin azaltılmasıdır. Örneğin işbirlikleri inovasyon veya yeni ürün geliştirme ile ilgili maliyetleri, riskleri ve belirsizlikleri azaltmasını sağlamaktadır [Luo, 2007b: 131]. Bunun yanı sıra finansal riski azaltmak ve politik riski azaltmak için oluşturulmaktadır [Whellen ve Hunger, 2008: 158].

Bir diğer rekabetçi işbirliği oluşturma nedeni işbirliğinden öğrenmedir [Prahalad ve Hamel 1990; Lei ve diğerleri 1997; Dyer ve Singh, 1998] ve rakiplerden bilgi ve yeteneklerin öğrenilmesi, geliştirilmesi [Lei ve Slocum, 1992; Dyer ve Singh, 1998; Whellen ve Hunger, 2008] temeline dayanmaktadır. Karşılıklı öğrenme süresince, işbirlikçiler birbirlerinin tamamlayıcı katkılarını, rekabetçi pozisyonlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, kültürünü ve stratejik amaçlarını daha iyi anlamaktadırlar [Inkpen ve Currall, 2004: 592]. Bir firma işbirliğinden ne kadar öğrenme ile ayrılırsa veya işbirliğine devam ederse, o kadar fazla avantaj kazanacaktır. İşbirlikçi firmalar için farklı yetenek ve bilgi temeline sahip firmaların bir araya gelmesiyle, ittifaklar öğrenme fırsatını yakalayacaklardır [Culpan, 2008: 100].

Rekabetçi işbirliği oluşturmada diğer bir neden bilgi transferidir. Çoğu işbirliği, işbirlikçiden bilgi transfer etmek için oluşturulmaktadır [Child ve diğerleri, 2005: 46]. Piyasaların karmaşık yapılar olması, ortaya çıkardığı belirsizlik ve olası riskler nedeniyle işbirlikçiler ilişkiye başlarken, işbirliğinin faaliyet konusu ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyeceklerdir. Açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımı mutlaka olacaktır [Aslan, 2005: 48]. İşbirlikçiden öğrenildiğinde ise bilgi, işbirliği anlaşması dışında firmaya değer sağlamaktadır. Yani bilgi yeni coğrafi pazarlara, ürünlere ve faaliyetlere uygulanarak içselleştirilebilir. Burada bahsedilen bilgi, işbirliği oluşturmaksızın elde edilemeyecek olan bilgidir [Inkpen ve Currall, 2004: 593].

Rekabetçi işbirliği oluşturma nedenlerinden sonuncusu ise artan rekabettir [Gimeno, 2004; Park ve Zhou, 2005]. Rakip firmalar rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek ve rakiplerine karşı pazar gücü elde etmek [Stuart, 2000: 363], rekabet belirsizliğinin üstesinden gelmek için işbirliği oluştururlar [Burgers ve diğerleri, 1993: 420]. Ancak rekabetçi işbirliğine yönelme nedenlerinin dışında bazı durumlar da zounlu olarak oluşturulmaktadır. Güçlü rakipler, faaliyette bulundukları sektörün yapısı, yatırım maliyetlerinin yüksekliği, sektördeki otoritelerin baskıları, devlet denetimleri, değişen yasa ve politikalar gibi firmaların tek başına üstesinden gelemeyeceği bu gibi durumlar rekabetçi işbirliğini zorunlu kılmaktadır [Gündoğdu, 2009]. Günümüz ekonomisinde, şirketlerin sadece kendi kaynakları ve yetkinlikleriyle rekabet edebilme ve hayatta kalabilme şansları her geçen gün azalmaktadır. Bilgi teknolojisi ve iletişimdeki ilerlemeler ve ekonomik faaliyetlerin ulusal sınırları tanımadan gerçekleşmesi, firmaları akla gelebilecek her konuda, dünyanın her yerinden, her türlü firmanın rekabetine açık bir hale getirmiştir [Aşık, 2008: 2]. Firmalar için rekabet edebilirliklerini arttırmak dahi işbirliği oluşturma'nın önemli bir nedenidir.

REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİNİN DEZAVANTAJLARI

Rekabetçi işbirliklerinin avantajlarının yanı sıra firmaların pazar pozisyonlarını kaybetmelerine yol açabilecek hatta faaliyetlerine son vermelerine neden olabilecek kadar ciddi dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan biri, hile arayışı içerisinde olan bencillik ve aldaticılık davranışlarını kapsayan fırsatçılıktır [Williamson, 1991: 79]. Bir işbirliği ortamında fırsatçılık, bir işbirlikçi tarafından diğer işbirlikçinin ve/veya işbirliğinin özünde önemli kaybına neden olmak pahasına, anlaşmayı ya da sözleşmeyi bozma, özel denetim uygulama, bilgi saklama ve çarpıtma, yükümlülükten kaçınma veya ortak kazanımı alarak kendi tek taraflı kazanımını elde etmek için gerçekleştirilen bir eylem veya davranış olarak tanımlanmaktadır [Luo, 2007b: 41]. Eğer işbirlikçiler birbirine güvenirlerse ve önemli kaynaklar ve bağlılık ittifaka yayılırsa fırsatçılık en aza indirilebilecektir. Fakat güven ve bağlılık, işbirlikçiler arasındaki rol belirsizliği, amaç çatışması, eşitlik kaygısı ve kazanma ve kaybetme algısı yüzünden azalmaktadır [Park ve Ungson, 2001: 37]. Özel ve mesleki ilişkiler, rakipler arasındaki işbirlikçi etkileşimi gerçekleştirmek için iyi bir önkoşul olabilir. Bu ilişkiler, daha iyi iş sonuçları elde etmek için fırsatçılık riskini azaltır ve yeni bağlar geliştirmeyi kolaylaştırır. Bu gibi sosyal ilişkiler olduğunda, ortaya çıkan sorunların çözülmesi daha kolaydır [Bengtsson ve diğerleri, 2003: 7].

Rekabetçi işbirliğinin dezavantajı olarak, firmaların içinde bulundukları işbirliği ağına kendilerini hapsetmeleri ve bu nedenle ağın dışındaki cazip işbirliği fırsatlarını görememeleridir. Böylece büyük fırsat yaratacak olan işbirliği kaçırılmış olur [Child ve diğerleri, 2005: 41]. Kilitlenme etkisi olarak adlandırılan bu durum, bazı rekabetçi işbirlikleri oluşturulduğunda rakibe olan bağımlılığın artması ve mevcut işbirliğinden vazgeçme durumunda rakibin ciddi bir avantaj kazanarak daha güçlü bir rakip olarak faaliyetlerine devam etmesidir. Bu nedenle mevcut işbirliği getiri sağlamasa

bile rakibin ileride neden olacağı kayıp göz önüne alınarak işbirliği devam ettirilir. Bu esnada daha kazançlı potansiyel işbirliklerinin değerlendirilmemesi kilitlenme etkisini gösterir.

Amaçlarına ulaşmak için diğer firmalarla işbirliği anlaşması imzalayan firmada genellikle kısmi bağımlılığa neden olmaktadır. İşbirlikçi firmanın kaynak ve yeteneklerine ulaşmak için oluşturulan işbirliklerinde bir süre sonra bağımlılığı da beraberinde getirmektedir [Lin ve diğerleri, 2008: 10]. Bu bağımlılık işbirliğinde pazarlık gücünü azaltmakta ve bağımlı taraf için işbirliğinin kazancını minimize etmekte hatta yok etmektedir.

Diğer dezavantajlar ise rakipler arasında bilgi asimetrisinin oluşması, temel yeteneğin kopyalanması, spesifik bilgi akışının önlenememesi, tek taraflı öğrenmedir. Firmalar yeni teknolojileri ve yetenekleri öğrenmek için bir araç olarak işbirliklerini daha iyi kullanmayı öğrenmelidir ve kendi bünyesindeki yeteneğini de işbirlikçisinden korumalıdır. Bir işbirlikçi diğerleri hakkında daha hızlı öğrenme gerçekleştirirken, rakibinin kendinse olan bağımlılığı artar ve aralarında öğrenme asimetrisi oluşur [Park ve Ungson, 2001: 37]. Bir taraf işbirliğinden daha fazla öğrenme ile ayrılırken aynı zamanda rakibinin temel yeteneğini öğrenip kendi bünyesine katabilir. Çoğu Japon firma işbirlikçisinin yeteneklerini özümsemek ve öğrenmek için ittifak oluşturmaktadır. Bunu yaparken de mümkün olduğunca hızlı öğrenmeye çalışmaktadır [Lei ve Slocum, 1992: 81-82]. İşbirlikçiden öğrenme daha işlemseldir ve pazarlık gücünü arttırabilmekte ve bağımlılığı azaltabilmektedir [Inkpen ve Currall, 2004: 593].

Rakiple yapılan işbirlikleri uygulama açısından da bazı kritik dezavantajlar oluşturmaktadır. Rakip firmanın başarısızlığı tüm işbirliğine yansımaktadır. Örneğin havayolu sektöründe rekabetçi işbirliğinden yalnızca firmalar değil yolcular da etkilenmektedir. Bu konuda en büyük sorun kod paylaşımı ve blok rezervasyonda yaşanmaktadır. Uçuşu iki farklı firmayla yapacağını bilmeyen yolcunun bileti kesen firmaya olan güveni azalmakta ve başka firma ile seyahat etmeyi tercih etmektedir. Yaşanan diğer bir sorun ise işbirliği oluşturan firmaların farklı hizmet kalitesine sahip olmasıdır. Örneğin, Türkiye'den Amerika'ya uçan ve kaliteli hizmet olanaklarından yararlanan bir yolcu, ülke içi seyahatine bölgesel bir havayolu ile devam ettiğinde asgari hizmet kalitesini bulamamaktadır. Bu durum yolcunun havayolu firmasına olan güvenini ve sadakatini azaltmaktadır. Yolcu açısından diğer bir sorun sık uçuş programlarında yaşanmakta, yolcuların ödüllendirilmesi için kullanılan mil hesabı birleşmeye dahil olan firmalarda farklılık göstermektedir. Yani, yolcu bedava bilet kazanmak ya da sınıf yükseltmek için farklı uzunluklarda [mil olarak] uçuş yapmak zorunda kalmaktadır [Aşık, 2008: 13].

Büyük ölçekli havayolu firmaları, merkez havalimanlarındaki güçlü pozisyonlarını daha da güçlendirmek ve rekabet avantajlarını arttırmak amacıyla, küçük ölçekli noktalardan merkezlere olan trafik akışını sağlamak ve bu trafiği canlı tutabilmek için diğer havayollarıyla lisans anlaşmaları imzalamaktadır. Ayrıca pazara yeni giren rakipleriyle serbest satış anlaşması yapmayı reddederek, yeni rakiplerinin trafik yoğunluğu elde etmelerini önlemektedirler [Gündoğdu, 2009: 26]. Genellikle firmalar hem yolcularına aynı kalitede hizmet sunabilmek hem de işbirliğinin getirisini arttırabilmek amacıyla kendileri gibi güçlü rakiplerle işbirliği gerçekleştirmeyi istemektedirler. Kendilerinden zayıf rakiple yapılan işbirliği ya rakibin satın alınması ya da iflası ile sonuçlanmaktadır. Luo ve diğerleri [2007] tarafından yapılan araştırmaya göre rekabetçi işbirliğinin olumlu katkılarına rağmen rakipler ile yoğun işbirliklerine girilmesi firma performansını negatif etkilediği belirtilmektedir.

YÖNTEM

Bu araştırmanın tasarımı nitel araştırma yöntemi temel alınmıştır. Araştırmanın örneklemini havayolu sektöründe faaliyet gösteren onüç firmadır. Analiz birimi ise firmaların yerli ve yabancı havayolu firmalarıyla oluşturdukları işbirlikleridir. İşbirliğine ilişkin verilerin toplanmasında yapılandırılmış içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmış içerik analizine tabi olacak metinlerin elde edilmesinde firmaların duyuruları, web sitesi, e-bültenleri, sektörel dergiler [AirportHaber ve AirNewsTimes], firmaların faaliyet raporları, Rekabet Kurulu Kararları ve KAP [Kamuyu Aydınlatma Platformu] bildirimleri incelenmiştir. Ayrıca gazete, dergi ve haber sitelerinde "firma adı" ile birlikte *işbirliği*, *ilişki*, *anlaşma*, *ittifak*, *ortaklık* kelimeleri taratılarak herhangi bir işbirliğinin gözden kaçması önlenmiştir. Bunun yanı sıra Rekabet Kurumu tarafından rekabetçi işbirliği ilişkileri incelenmekte olup ve rakipler arasındaki anlaşmalara yönelik güvenilir veriler mevcuttur. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde henüz imzalanmayan anlaşmalar ve gelecekte

oluşturulması planlanan işbirlikleri niyetssel olduğundan bu çalışmanın dışında tutulmuştur. İşbirliklerinde zamanla meydana gelen değişimler ve yeni düzenlemeler, işbirliği boyutunu da değiştirdiğinden dolayı tüm değişimleri kapsayacak şekilde yeni işbirliğinin özelliklerine göre tekrar kodlama yapılmıştır.

Sektördeki havayolu firmalarının rekabetçi işbirlikleri kodlanırken sadece yerel rakipleriyle değil uluslararası rakipleriyle olan işbirlikleri de araştırmaya dâhil edilmiştir. Çünkü sektörde rekabet havalimanından havalimanına veya rotadan rotaya varlığını sürdürmektedir [Chen ve diğerleri, 1992; 452]. Firmaların uçuşlarının sadece yerel sınırlar içerisinde olmaması sebebiyle bu araştırma çerçevesinde uluslararası rakipleriyle mevcut ilişkilerinin, işbirliği boyutunda açıklanması gerekli görülmüştür.

UYGULAMALAR

Araştırmanın yöntem kısmında belirtilen mecralardan 2008-2016 yılları arasında elde edilen metinlerin yapılandırılmış içerik analizine tabi tutulması sonucu 198 rekabetçi işbirliği ilişkisini içeren anlaşmaya ulaşılmıştır. Araştırma sektör düzeyinde olduğundan ikili ve çoklu işbirlikleri ile ağ ittifaklarını yani tüm rekabetçi işbirliği ilişkilerini kapsamaktadır. Sektördeki mevcut rekabetçi işbirliği ilişkileri; kod paylaşım anlaşması, serbest satış anlaşması, tek bilet anlaşması, mil programı ortaklığı, parça havuzu anlaşması, satış acenteliği, ortak kampanya, bilgi ve teknoloji paylaşımı anlaşmaları, ekibiyle birlikte uçak kiralama, interline anlaşması, ağ ittifakı, hisse temelli işbirliği, ortak girişim, şirket birleşmesi ve satın almalarıdır.

Tablo 1 havayolu sektöründeki rekabetçi işbirliği ilişkilerinin türlerini göstermektedir. Sektörde 2008-2016 yılları arasında toplam 198 rekabetçi işbirliği ilişkisi gerçekleştirilmiştir. Ancak bazı işbirlikleri birden fazla rekabetçi işbirliği anlaşmasını içerdiğinden dolayı işbirliği sayısı toplamda 223'tür. Genellikle kod paylaşım anlaşması ile birlikte tek bilet ya da serbest satış anlaşması da imzalanmaktadır. Bazen bu anlaşmalar mil programı ortaklığı eklenmektedir. Bu anlaşmaların 175'i tek işbirliğini, 20 anlaşma iki işbirliği ve 4 anlaşma ise üç farklı işbirliği türünü içermektedir.

Rekabetçi İşbirliği İlişkisi Türü	Toplam	Yüzde
Kod paylaşım anlaşması	92	0,41
Tek bilet anlaşması	15	0,07
Serbest satış anlaşması	5	0,02
Ağ ittifakı	27	0,12
Mil programı ortaklığı	17	0,08
Wet-lease	20	0,09
Hisse temelli işbirliği [<50]	11	0,05
Hisse temelli işbirliği [>50]	18	0,08
Kurumsal müşteri	10	0,04
Satış acenteliği	4	0,02
Diğer	4	0,02
Toplam	223	

Tablo 1. Havayolu Sektöründe Rekabetçi İşbirliği İlişkisi [2008-2016]

Havayolu sektöründeki rekabetçi işbirliği ilişkisi türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Sektörde kod paylaşım [codeshare] anlaşmaları oldukça fazla tercih edilmektedir. Çünkü uçuş ağını genişletmek isteyen firmalar, uçmak istedikleri uçuş noktası ve uçuş saati için slot alabilmeleri, sınırlı kapasite nedeniyle oldukça zor olmaktadır. Bu durum mevcut slot için uçuş kodu bulunan firmayla işbirliğine yönlendirmektedir. Böylece aynı kod üzerinden her iki firmada uçuş gerçekleştirebilmektedir. Bu anlaşma firmalar için yeni pazara giriş stratejisi olarak görülmektedir.

Sektördeki rekabetçi işbirliklerinin yüzde 41'i kod paylaşım anlaşmalarından oluşmaktadır ve bu anlaşmalar büyük çoğunlukla yabancı rakip firmalarla oluşturulmaktadır.

- Tek bilet anlaşmaları [Interlining], firmanın mevcut uçuş ağının dışındaki uçuşlar için başka firma uçuşlarını bağlantılı olarak kullanabilmesi ve bunun için bilet düzenleyebilmesini içeren işbirliği türüdür. Böylelikle firmanın uçuş ağı genişletilmiş olmaktadır. Sektördeki işbirliklerinin yüzde 7'sini oluşturmaktadır.

- Serbest satış anlaşması [Free sale agreement], firmaların uçuşlarında belirli bir kısmı işbirlikçi firma için ayırmaları ve bu ayrılan kısım için bilet satışını gerçekleştirebildiği işbirliği türüdür. Sektördeki işbirliklerinin yüzde 2'sini oluşturmaları, havayolu firmaları tarafından fazla tercih edilmediğini göstermektedir.

- Ağ ittifakı, genellikle sektörün gelişmesi için kurulan ve üyeler arasında işbirliğini teşvik eden işbirlikçi ağıdır. Belirli dönemlerde sektörde değer yaratmak için çeşitli toplantılar düzenleyerek hem aralarındaki etkileşimi hem de işbirliğini arttırmaktadırlar. En fazla gerçekleştirilen ikinci rekabetçi işbirliği türüdür.

- Mil programı ortaklığı [Frequent Flyer Programs], aralarında işbirliği anlaşması bulunan iki veya daha fazla havayolu firmasının, kendi uçuş ağında ya da rakibininkinde gerçekleşecek olan belirli bir uçuş için yolcusuna mil puanı verdiği işbirliği türüdür. Bu işbirliği genellikle başka bir rekabetçi işbirliği anlaşmasıyla birlikte imzalanmakta ya da daha önceki anlaşmanın geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Nadir olarak müşteri sadakati sağlamak için tek bir anlaşma olarak imzalandığı da görülmektedir.

- Wet-lease anlaşmaları, firmaların filosunda bulunan uçaklarını mürettebatı ile birlikte başka bir firmaya kiralamasıdır. Rekabetçi işbirliği anlaşmaları içerisinde işbirliği yoğunluğunun en düşük olduğu anlaşmalardır. Ancak işbirliğinin başarılı bir şekilde devam etmesi sonucu geliştirilmekte ve diğer rekabetçi işbirliği anlaşmalarının oluşumuna olanak sağlamaktadır.

- Hisse temelli işbirlikleri, bir firmanın belirli bir hissesini satın alarak oluşturulan ve yüzde 50'den fazla hisse sahibi olduğunda firma üzerinde söz hakkına sahip olduğu işbirlikleridir. Sektörde hisse temelli işbirliklerinin toplamı yüzde 13'tür. Bunlardan yüzde 5'i azınlık hisseye sahip olunan [<50] ve yüzde 8'i ise çoğunluk hisseye sahip olunan [>50] işbirlikleridir.

- Kurumsal müşteri, bir firmanın rakip firma tarafından sunulan hizmetten belirli bir dönem yararlanmak üzere oluşturduğu işbirliğidir. Örneğin, firmanın belirli bir bölgenin uçuşlarını ya da sadece yük taşımacılığını bu işbirliğiyle gerçekleştirmesi gibi. İşbirliği yoğunluğunun düşük olduğu işbirliklerindendir ve tüm işbirliklerinin yüzde 4'ünü oluşturmaktadır.

- Satış acenteliği, bir firmanın belirli bir bölgedeki bilet satışlarının rakip firma tarafından üstlenildiği işbirliği türüdür.

- Diğer işbirlikleri ise işbirliği yoğunluğunun ve firmalar arası etkileşimin oldukça düşük olduğu operasyonel işbirlikleri, havuz anlaşmaları ve rakipler ile kampanyalar oluşturmaktadır.

Ayrıca yukarıda belirtilen işbirlikleri içerisinde kargo taşımacılığına yönelik işbirlikleri, toplam rekabetçi işbirliklerinin yüzde 11'ini oluşturmaktadır. Bu işbirlikleri içerisinde ise yüzde 36'sını kurumsal müşteri, yüzde 27'sini ağ ittifakı, yüzde 13'ünü ise satış acenteliği oluşturmaktadır.

Rekabetçi işbirliği ilişkilerinin özellikleri açısından bakıldığında, havayolu firmaları bir yıl içerisinde rakipleriyle oluşturdukları işbirliği sayısı ortalama 21'dir. Bazı firmalar bir yıl içerisinde sadece bir rekabetçi işbirliğine sahipken bazı firma için bu rakam 57'ye kadar ulaşmıştır. Havayolu firmaları bir yıl içerisinde oluşturdukları işbirliklerinin yıllık yabancı işbirlikçilerinin ortalama sayısı 17, yerli işbirlikçilerinin 2'dir. Rekabetçi işbirliği anlaşmalarındaki işbirlikçi sayısı ise ortalama 19, en az 2 ve en fazla 350 işbirlikçisi olan ağ ittifakları mevcuttur.

İşbirliği ilişkilerinde etkileşimin sıklığı yüzde 53'ü haftalık, yüzde 25'i yıllık, yüzde 22'si ise günlük. Tüm işbirliği ilişkilerinde, işbirliği simetrisi yüzde 39, işbirliği asimetrisi ise yüzde 42'dir (yüzde 25'i işbirlikçi firma, yüzde 16'sı ise rakip işbirlikçi firma lehine oluşturulmuştur). Diğer yüzde 19'luk kısım hakkında herhangi bir bilgi verilmemiştir.

Rekabetçi işbirliği ilişkileri durağan bir tavır sergilememektedir. İşbirliği yoğunluğunun düşük olduğu bir rekabetçi işbirliği türü ile başlayan [wet-lease, satış acenteliği gibi] anlaşma zamanla yoğun işbirliği anlaşmasına [kod paylaşım anlaşması, hisse temelli işbirliği gibi] dönüşebilmektedir. Sektördeki 125 işbirliği halen devam etmekte olup 48 işbirliği anlaşması yenilenmiştir ve 25 işbirliği ise tamamlanarak sona erdirilmiştir.

SONUÇ

Rakiplerle gerçekleştirilen işbirliklerinde firmalar daha dikkatli davranmak zorundadır. Rakip tarafından elde edilen ait kritik bir bilgi ya da nadir bir kaynak telafi edilemez zarara neden olabilir. Bu koşullar altında gerçekleştirilen bir işbirliğinde temel yeteneğin ayrı bir özenle korunması gerekmektedir. Bu nedenle yapılan işbirlikleri belirli bir alanla sınırlandırılmaktadır. Araştırma sonucuna göre Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmaları ise rakipleriyle oluşturdukları işbirliği ilişkilerinde genellikle uçuş ağını genişletmeyi yönelmektedir. Bu tür işbirlikleri, yeni uçuş noktalarına ulaşmayı veya mevcut uçuşlarını genişleterek firmaların çeşitli sebeplerden dolayı sadece kendi kaynak ve yetenekleriyle tek başlarına gerçekleştiremedikleri kapasite genişletmesini sağlamaktadır. İkinci en fazla oluşturulan işbirliği ilişkisi ise sektörün gelişimi sağlamak üzere oluşturulan ağ ittifaklarıdır. Bu işbirliği ilişkisi, firmaların sektörün daha değerli hale gelmesi için havacılık emniyeti, rekabetçiliğin kazanılması gibi belirli konularda sektörel sorunlara çözüm bulmayı ve sektörel geliştirmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca sektördeki işbirliği ilişkilerinde firmaların rekabetçi alanına girmemesi için genellikle yabancı firmalarla işbirliği tercih edilerek rekabetçi baskı hafifletilmeye çalışılmaktadır.

Kaynaklar

- Aime, Federico. “Collaborating and Competing? Uncoupling Value Creation and Value Appropriation in Strategic Alliances”, Unpublished Dissertation, Michigan State University, 2007.
- Aslan, Zuhail. “Türk Firmalarının İş İlişkileri: Ostim Örneği”, Başkent Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2005.
- Aşık, Nuran Akşit. “Şirket Birleşmeleri ve Sivil Havacılık Sektöründeki Uygulamaları”, Mevzuat Dergisi, 2008, 11(126).
- Burgers, Willem P.; Charles W. L. Hill; W. Chan Kim. “A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry”, Strategic Management Journal, 14, 6, 1993, 419-432.
- Chan-Olmsted, Sylvia; Mark Jamison. “Rivalry Through Alliances: Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market”, European Management Journal, 19, 3, 2001, 317-331.
- Chen, Ming-Jer; Ken G. Smith; Curtis M. Grimm. “Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses”, Management Science, 38, 1992, 439-455.
- Child, John.; David Faulkner; Stephen B. Tallman. Cooperative Strategy, Oxford University Press, New York 2005.
- Culpan, Refik. “The Role of Strategic Alliances in Gaining Sustainable Competitive Advantage for Firms”, Management Revue, 19, 1-2, 2008, 94-105.
- Dyer, Jeffrey H.; Harbir Singh. “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, The Academy of Management Review, 23, 4, 1998, 660-679.
- Gimeno, Javier. “Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation” Academy of Management Journal, 47, 6, 2004, 820-842.
- Gündoğdu, Mehmet. “Rekabet Hukuku Perspektifinden Havayolu Taşımacılığı Sektöründe Stratejik İttifaklar”, Uzmanlık Tezleri Serisi, No. 98, Rekabet Kurumu, Ankara 2009.
- Inkpen, Andrew C.; Steven C. Currall, “Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures”, Organization Science, 15.5, 2004, 586-599.
- Lei, David.; Jhon W. Slocum. “Global Strategy, Competence - Building and Strategic Alliances”, California Management Review, 35, 1, 1992, 81-97.
- Lei, David.; John W. Slocum; Robert A. Pitts. “Building Cooperative Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning”, Journal of World Business, 32, 3, 1997, 203-223.

- Lin Julia L.; Shin-Chieh Fang; I. S. Lu. "Competition or Cooperation? An Exploratory Study of Cross-border Industry Network", Academy of International Business (AIB) 2008 Annual Conference, Milan, Italy, 2008.
- Luo, Xueming.; Aric Rindfleisch; David K. Tse. "Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance", Journal of Marketing Research, 44, 2007, 73-83.
- Luo, Yadong. "A Coopetition Perspective of Global Competition", Journal of World Business, 42, 2007a, 129-144.
- Luo, Yadong. "Are Joint Venture Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?", Strategic Management Journal, 28, 2007b, 39-60.
- Mitsubishi, Hitoshi; Henrich R. Greve. "A Matching Theory Of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility", Academy of Management Journal, 52, 5, 2009, 975-995.
- Özer, Alper. "Küçük İşletmelerde Ortaklaşa Rekabet", Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 5.15, 2006, 32-44.
- Park, Seung Ho; Dongsheng Zhou. "Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation", Academy of Management Review, 30, 3, 2005, 531-554.
- Park, Seung Ho; Ungson Gerardo R. "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", Organization Science, 12(1): 2001, 37-53.
- Prahalad, C.K.; Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 68, 3, 1990, 79-91.
- Stuart, Toby E. "Alliance Networks: View from the Hub", Mastering Strategy, Tim Dickson (Ed.), Harlow: Pearson Education Limited, 2000.
- Wheelen, T. L.; Hunger, J. D. (2008). Strategic Management and Business Policy. Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Williamson, Oliver E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, 75-94.