

REKABETÇİ İŞBİRLİĞİ ANLAŞMALARINDA İŞBİRLİKÇİ PROFİLİNİN SEKTÖREL DÜZEYDE ANALİZİ*

THE PROFILE OF COLLABORATORS IN CO-OPETITIVE AGREEMENTS AT THE INDUSTRY LEVEL

Dr. Öğr. Üyesi Rukiye SÖNMEZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Bankacılık ve Finans Bölümü
E-mail: rukiyesonmez@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: İşbirliği, İşbirlikçi Profili, Rekabetçi İşbirliği İlişkileri, Sektör Analizi</p> <p>DOI: 10.26809/joa.2018548649</p>	<p>Araştırmanın amacı, sektör düzeyinde oluşturan rekabetçi işbirlikçi anlaşmalarına odaklanarak tüm tarafların işbirlikçi profilinin betimlenmesidir. Rekabetçi işbirliği ilişkilerini anlama ve yönetmenin ilk aşaması olan işbirlikçi tarafların betimlenmesini yani işbirlikçi profilinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Stratejik işbirliklerinden farklı olarak rekabetçi işbirliklerinde, işbirlikçi tarafı rakip firmaların oluşturması, bir ikilemi de beraberinde getirmektedir. Bu ikilem rakip işbirlikçilerle nasıl yönetildiğine bağlı olarak rekabet avantajı kazanılmasını sağlayabilmektedir. İşbirlikçi profili ise işbirlikçinin özellikleri (rekabetçi işbirliği anlaşmalarının sayısı, işbirlikçi sayısı ve işbirliği deneyimi) ve işbirliği anlaşmasının özelliklerinden (işbirliğinin devamlılığı, etkileşimlerinin sıklığı, anlaşmanın yükümlülüğü, rekabet-işbirliği asimetrisi ve anlaşma kapsamı) oluşmaktadır. Bu araştırma rekabetçi işbirliği profilini sektörel düzeyde ilk kez betimlemekte ve bulguları rekabet dinamikleri literatürüne katkı sunmaktadır.</p>

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Collaboration, Co-Opetitive Profile, Co-Opetitive Relationships, Industry Analysis</p> <p>DOI: 10.26809/joa.2018548649</p>	<p>The aim of the research is to define the co-opetitive profile of all collaborators by focusing on the co-opetitive agreements at the industry level. It is aimed to determine the co-opetitive profile that the first stage of understanding and managing co-opetitive relationships. Firms have faced with a dilemma in the in co-opetitive relationships engaged in competitors unlike strategic alliance partners. This dilemma may respond to by creating competitive advantage depends on its management with co-opetitive partners. The profile of collaborators consists of the characteristics of collaborator (number of co-opetitive agreements, number of collaborators and co-opetitive experience) and characteristics of co-opetitive agreements (continuity of co-opetition, frequency of interactions, obligation of agreement, co-opetition asymmetry and scope of agreement). This research represents the first attempt at aiming to define the co-opetitive profile at the industry level and the findings contribute to competitive dynamics literature.</p>

*Bu çalışma 18-20 Ekim 2018 tarihlerinde Üsküp/Makedonya'da düzenlenen " II. Rating Academy Kongresi: Uluslararası Yaratıcı ve İnovatif Yaklaşımlar " konulu kongrede sunulmuş aynı isimli bildirinin gözden geçirilmiş halidir.

1. GİRİŞ

Rekabetçi işbirliği, aynı sektörde faaliyet gösteren yani birbirine rakip olan firmaların, belirli faaliyetlerinde işbirliği ilişkisi oluşturmasıdır. Tüm işbirlikçi firmalar bir yandan rekabet ederken diğer taraftan işbirliği oluşturarak eş zamanlı olarak değer yaratmaya çalışmaktadır. Strateji literatüründe, bu tür rekabetçi işbirliği ilişkilerinin avantajlı olduğu belirtilmektedir. Birçok araştırmada farklı yönleriyle ele alınmasına rağmen stratejik işbirliği ilişkilerinde bile başarı oranının neredeyse yarı yarıya olması, rakiplerin taraf olduğu işbirliği anlaşmalarını daha da belirsiz kılmaktadır. Literatürde rekabetçi işbirliği anlaşmalarının başarı ya da başarısızlık oranı bilinmemesine rağmen uygulamada bu anlaşmalarının sayısı sürekli artmaktadır. Bu nedenle bir başlangıç çalışması olarak bu araştırmada, rekabetçi işbirliğine konu olan tarafların işbirlikçi profilleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Rekabetçi işbirliği anlaşmalarında rakibin işbirlikçi profilinein belirlenmesi, firmaların işbirliği ilişkisi oluşturmadan önce işbirlikçi seçimini etkileyerek daha avantajlı hale getirmektedir. Birlikte değer yaratabilecekleri işbirlikçi profilinein seçilmesini sağlar. Mevcut işbirliği ilişkilerinde ise işbirliği yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilmesini ve rakiple işbirliği sürecinde başarının elde edilmesini sağlamaktadır.

Bu araştırma kapsamında rakiplerin işbirlikçi profilinein belirlenebilmesi için örneklem olarak Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmaları seçilmiştir. Havayolu sektörünün karakteristik özellikleri ve şiddetli rekabet, bu tür işbirliği anlaşmalarının artmasını sağlarken diğer taraftan sektördeki firmaların başarı oranlarını arttırmasını elzem hale gelmiştir. Ayrıca sektörde gerçekleştirilen rakip işbirliklerinin sayıca fazla olması ve farklı türlerde işbirliklerinin bulunması araştırma sorunsalına uygun bir yapı taşımaktadır. Araştırmanın ilk kısmında sektörde gerçekleştirilen rekabetçi işbirliği anlaşmalarına ait veriler toplanmıştır. Ardından bu verilerden rakip işbirlikçinin özelliklerine ve işbirliği anlaşmasının özelliklerine ilişkin değişkenler belirlenerek Türkiye havayolu sektöründeki durum betimlenmiştir.

Bu çalışma rekabetçi işbirliği ilişkilerini anlamada işbirlikçi profilinein ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağlamaktadır. Geleceğe yönelik çalışmalarda rekabetçi işbirliği profilinein yola çıkarak hangi profil özelliklerindeki işbirliği ilişkisine sahip firmaların rekabet avantajı kazandırdığı sorgulanabilir. Hatta sektörler arası karşılaştırma yapılarak araştırma kapsamı genişletilebilir.

1.1. Rekabetçi İşbirliği Anlaşmaları

Rekabetçi işbirliği kavramı, ilk kez 1980’li yıllarda Raymond Noorda tarafından iş çevresini tanımlamak için kullanılmış (Cygler ve Sroka, 2017: 494). Sonrasında 1996 yılında Nalebuff ve Brandenburger tarafından yazılan “rekabetçi işbirliği” (Co-opetition) kitabı ile yönetim literatüründe yerini almıştır (Nalebuff ve Brandenburger, 1996).

Rekabetçi işbirliği, iki firmanın bazı faaliyetlerde işbirliği yaptığı ve aynı zamanda diğer faaliyetlerde birbirleriyle rekabet ettiği zaman ortaya çıkan ikili ve paradoksal ilişki olarak tanımlanmaktadır (Bengtsson ve Kock, 2000: 412). Bu işbirliklerinin özelliği, rakip firmalar arasında gerçekleştirilmeleridir. Bahsedilen rekabet fiili ya da potansiyel bazda olabilir. Firmaların belli eksikliklerini tamamlamaya yönelik yaptıkları işbirliği anlaşmaları en çok üretim, dağıtım ve Ar-Ge konularını içermektedir. Yeni bir coğrafi pazara girilmesi, yeni bir ürünün sunumu ya da inovatif bir ürünün geliştirilmesi amaçlarını taşıyabilmektedir. Buradaki esas nokta, işbirlikçilerin çeşitli nedenlerden dolayı (finansal kaynak, teknoloji eksikliği, vb.) tek başlarına etkin bir biçimde gerçekleştiremeyecek olmalarıdır (Uzun, 2007: 54). Sebep her ne olursa olsun rakip olan taraflar sektörün değerini arttırmak için işbirliğine yönelmekte, değerli hale gelen sektörden en fazla payı almak içinse birbirleriyle rekabet etmektedir. Bu nedenle değer yaratma ve yaratılan değeri bünyesine alma arasındaki olası gerilim göz önüne

alındığında, hâlâ içsel bir paradoks bulunmaktadır (Bouncken ve diğerleri, 2015). Bu paradoks içerisinde işbirlikçi rakiplerin profilinein belirlenmesi başarı ve başarısızlığın hesaplanmasında ilk adım olarak görülmekte ve rakip analizinin temelini oluşturmaktadır. Rakip analizi ise strateji araştırmalarının merkezinde yer almaktadır (Porter, 1980; 1985; Hamel ve Prahalad, 1990; Porac ve Thomas, 1990; Smith vd., 2001; Hitt vd., 2007).

İşbirlikçi profilinein belirlenmesi, rakip işbirlikçinin özellikleri ve işbirliği anlaşmasının özelliklerini içermektedir. İşbirlikçinin özellikleri rakipleriyle oluşturduğu bu tür anlaşmaların sayısı, bu anlaşmalardaki işbirlikçi sayısı ve işbirliği deneyimini içermektedir. İşbirliği anlaşmasının özelliklerini ise işbirliğinin devamlılığı, etkileşimlerinin sıklığı, anlaşmanın yükümlülüğü, rekabet-işbirliği asimetrisi ve anlaşma kapsamı oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada sektördeki işbirlikçi profilinein belirlenebilmesi için nitel araştırma tasarımı temel alınmıştır. Örneklem olarak havayolu sektörü seçilerek Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu firmaları ve bu firmaların 2008 yılından 2016 yılına kadar rakipleriyle oluşturdukları rekabetçi işbirliği anlaşmaları araştırma kapsamını oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında ilgili yıllar arasındaki firma duyuruları, e-bültenleri, firmaların web sitesi, sektörel dergiler, Rekabet Kurulu Kararları ve KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu) bildirimleri esas alınarak yapılandırılmış içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca firma adı ile “işbirliği”, “ilişki”, “anlaşma”, “ittifak” ve “ortaklık” kelimeleri taratılarak tüm rekabetçi işbirliklerine ulaşılması hedeflenmiştir. Bunun sonucunda 198 rekabetçi işbirliği anlaşması elde edilmiştir. Bu anlaşmalardan işbirlikçinin özelliklerine ve işbirliği anlaşmasının özelliklerine ilişkin veriler kodlanarak değişkenler elde edilmiştir. Ön bulgular aşağıdaki Tablo.2.1’de özetlenmiştir.

Tablo 2.1.Havayolu Firmalarının İşbirlikçi Profilleri

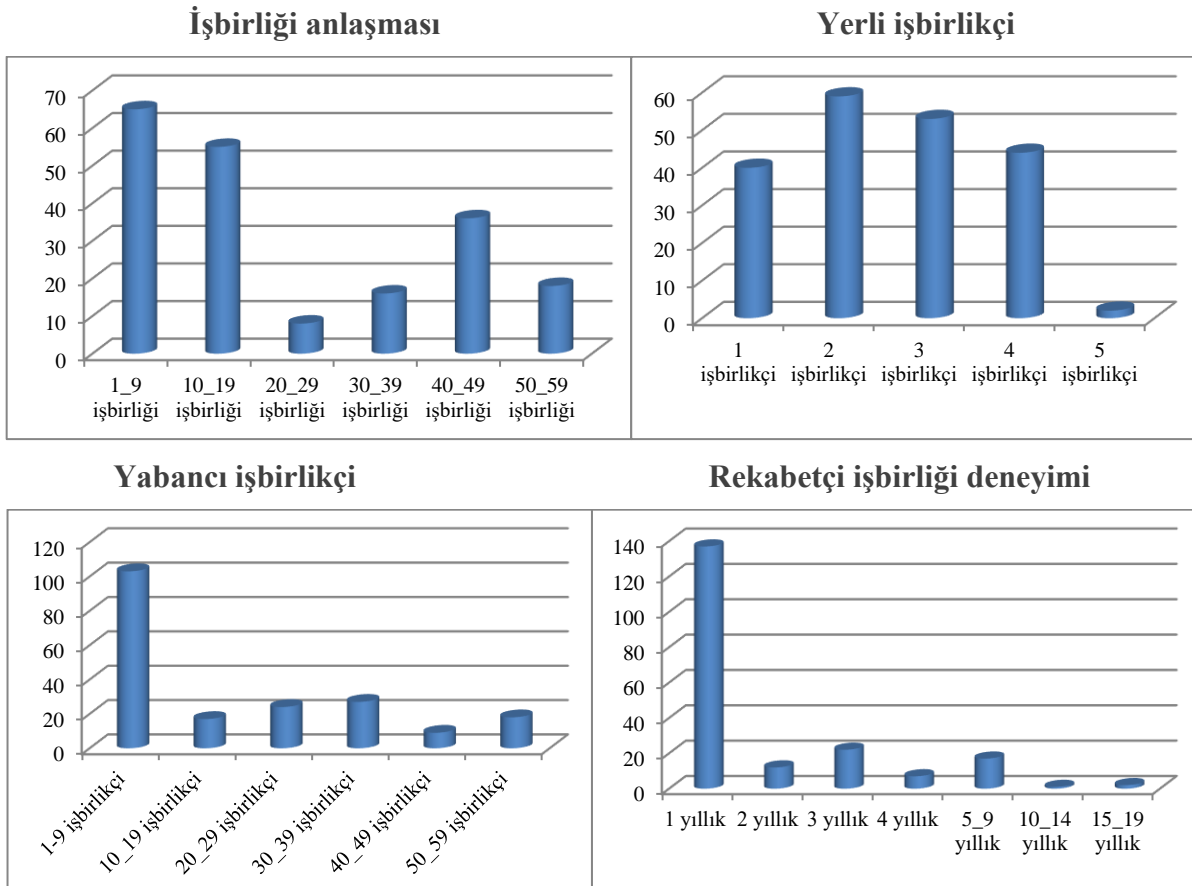
Rakip İşbirlikçilerin Özellikleri	Ortalama	Minimum	Maksimum
İşbirliği anlaşmalarının sayısı	21,5	1	57
İşbirlikçi sayısı	18,98	2	350
- Yerli işbirlikçi	(2,54)	(0)	(5)
- Yabancı işbirlikçi	(17,03)	(0)	(350)
Rekabetçi işbirliği deneyimi	1,66	0	19
İşbirliği Anlaşmasının Özellikleri	Ortalama	Minimum	Maksimum
İşbirliği devamlılığı	1,82	1	9
Etkileşim sıklığı	2,71	1	4
Anlaşma Yükümlülüğü	1,97	1	3
Rekabet-İşbirliği asimetrisi	2,28	1	4
Anlaşma kapsamı	2,89	1	5

Rekabetçi işbirliği anlaşmalarının işbirlikçi profili açısından bakıldığında, havayolu firmaları bir yıl içerisinde rakipleriyle oluşturdukları işbirliği anlaşmalarının sayısı ortalama 21’dir. Bazı firmalar bir yıl içerisinde sadece bir rekabetçi işbirliğine sahipken bazı firma için bu rakam 57’ye kadar ulaşmıştır. Havayolu firmalarının bu anlaşmalarındaki işbirliklerinin yıllık yabancı işbirlikçilerinin ortalama sayısı 17, yerli işbirlikçilerinin 2’dir. Rekabetçi işbirliği

deneyimi her bir firmanın rakipleriyle oluşturduğu işbirliklerini ne kadar süredir devam ettirdiğini yıl olarak belirtmektedir. Bu süre ortalama olarak yaklaşık 1,5 yıldır. Sektörde bazı firmaların rakiplerle işbirliği deneyimi bulunmazken en fazla 19 yıllık deneyimin mevcut olduğu da görülmektedir. Ancak sektördeki işbirliği deneyiminin çoğunluğu 1 yıllıktır.

Şekil 2.2’de rekabetçi işbirliği anlaşmalarının özellikleri görülmektedir. İşbirliğinin devamlılığı, başlatılan bir işbirliğinin kaç yıl devam ettiğini göstermektedir. Sektördeki işbirliği devamlılığı ortalama olarak yaklaşık 2 yıl sürmektedir. Bazı anlaşmalar için 1 yıldan az olmasına rağmen araştırma 9 yıllık süreyi kapsadığından dolayı en fazla 9 yıllık devamlılık görülmektedir. Sektörde imzalanan rekabetçi işbirliği anlaşmalarının yüzde 73’ü, 1 yıllık işbirliği devamlılığını kapsamaktadır. Bu göstermektedir ki rakiplerle imzalanan anlaşmaların çoğu bir yıl içerisinde bitirilmektedir.

Şekil 2.1.Havayolu Firmalarının Rakip İşbirlikçilerinin Özellikleri



Etkileşim sıklığı, firmaların gerçekleştirdikleri anlaşma türüne göre ne kadar süre içerisinde birbirleriyle etkileşim kurduklarını (günlük, haftalık, aylık ve yıllık), aralarındaki bilgi ve kaynak alışverişinin ne kadar sürede gerçekleştiğini göstermektedir. İşbirlikçilerin çoğunlukla haftalık olarak etkileşim kurdukları görülmektedir.

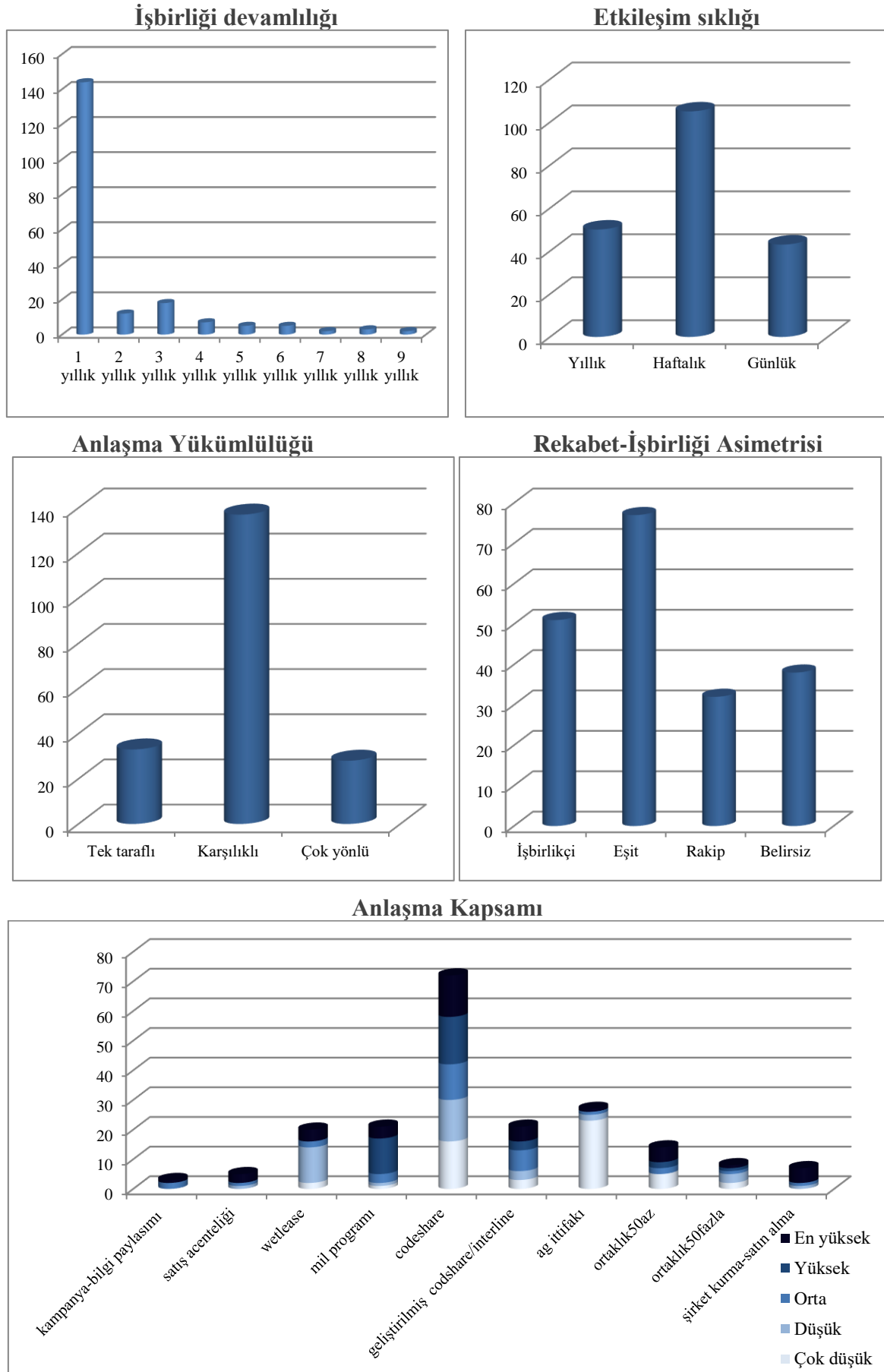
Anlaşma yükümlülüğü, işbirlikçi taraflar arasında anlaşma ile birlikte üstlenilen yükümlülüğün nasıl dağıtıldığını (tek taraflı, karşılıklı ve çok yönlü) göstermektedir. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde, işbirlikçilerin anlaşma yükümlülüğü çoğunlukla karşılıklı olmasına rağmen ağ ittifaklarında çok yönlüdür. Anlaşmaların yüzde 17’sinde ise sadece bir işbirlikçinin yükümlülüğü bulunmaktadır.

Rekabet-işbirliği asimetrisi, işbirlikçi tarafların anlaşmayı oluştururken hangi işbirlikçi/işbirlikçiler lehine (işbirlikçi, rakip, eşit ve belirsiz) işbirliğinin yapıldığını

göstermektedir. Rekabetçi işbirliği ilişkilerinde işbirlikçilerin anlaşma asimetrisi çoğunlukla eşittir. Ancak anlaşmaların yüzde 20'sinde bu asimetri belirtilmemiştir.

Son olarak anlaşma kapsamı ise rakipler arasında başlatılan anlaşmanın genişliğini (en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) ifade etmektedir. İşbirliği ilişkilerinde anlaşma kapsamının genellikle düşük tutulduğu görülmektedir. Kod paylaşım (codeshare) anlaşmalarında değişkenlik mevcut olmasına rağmen ağ ittifaklarında çok düşük kapsamlı anlaşmaların tercih edildiği görülmektedir.

Şekil 2.2. Havayolu Firmalarının İşbirliği Anlaşmalarının Özellikleri



3. SONUÇ

Bu araştırma rekabetçi işbirliği ilişkilerinde rakiplerin işbirliği profilinein belirlenmesini hedeflemiştir. İşbirlikçi profilinein ise işbirlikçinin özellikleri (rekabetçi işbirliği anlaşmalarının sayısı, işbirlikçi sayısı ve işbirliği deneyimi) ve işbirliği anlaşmasının özellikleri (işbirliğinin devamlılığı, etkileşimlerinin sıklığı, anlaşmanın yükümlülüğü, rekabet-işbirliği asimetrisi ve anlaşma kapsamı) oluşturmaktadır.

İşbirlikçi profili işbirlikçinin özellikleri açısından değerlendirildiğinde, işbirlikçilerin gerçekleştirdikleri anlaşma sayısı oldukça fazladır. Ancak imzaladıkları bu anlaşmalarda genellikle yabancı işbirlikçiler seçilmiştir çünkü rakiplerin Türkiye havayolu sektörünün dışında olması, firmanın kendi rekabet alanına daha az girmesini sağlamaktadır. Yabancı işbirlikçilerle imzalanan anlaşmalar daha az risk taşımakta ve daha avantajlı görülmektedir. Çoğu havayolu firmasının rekabetçi işbirliği deneyimi bir yıl ile bir buçuk yıl arasındadır. Bu durum birkaç firma dışında rakiplerle gerçekleştirdikleri işbirliklerini yönetme tecrübesinin az olduğunu göstermektedir.

İşbirlikçi profili, rekabetçi işbirliği anlaşmasının özellikleri açısından ise işbirliği devamlılığının sektör ortalaması iki yıl olmasına rağmen çoğu anlaşmalar bir yıl devam etmektedir. Bu da göstermektedir ki rekabetçi işbirliği anlaşmaların çoğu bir yıl içerisinde bitirilmektedir. Firmaların etkileşim sıklığı açısından aralarındaki bilgi ve kaynak akışının genellikle haftalık olması, kısa sürede etkileşimin gerçekleştirildiğini göstermekte ancak bu etkileşimde ne tür bilgi ve kaynak akışının mevcut olduğu bilinmemektedir. Rekabetçi işbirliği anlaşmalarında, işbirlikçilerin anlaşma yükümlülüğü çoğunlukla karşılıklı yükümlülük yüklemektedir. Rekabet-işbirliği asimetrisinde çoğunlukla eşit asimetrisinin mevcut olduğu görülmekte fakat bazı anlaşmalarda rakip-asimetrisi mi işbirliği asimetrisi mi olduğu bilgisi açıklanmadığından dolayı bilinmemektedir. Anlaşma kapsamı ise genellikle düşük tutulduğu, anlaşmaların belirli bir birim, coğrafi alan, havaalanı vb. ile sınırlı tutulmaktadır. Kod paylaşım (codeshare) anlaşmalarında, kapsam çeşitlilik gösterirken düşük kapsamlı anlaşmalar işbirliği faaliyetinin sınırlandırıldığını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- BENGTSSON, M. ve KOCK, S., 2000, Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-426.
- BOUNCKEN, R. B., GAST, J., KRAUS, S. ve BOGERS, M., 2015, Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions, *Review of Managerial Science*, 9 (3), 577–601.
- CYGLER, J. ve SROKA, W., 2017, Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28 (5), 494-504.
- HAMEL, Gary ve PRAHALAD, C. K. 1990, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67 (3), 63-76.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., ve Hoskisson, R. E. 2007, *Strategic Management: Globalization and Competitiveness*, Mason, OH: Thomson South-Western.
- NALEBUFF, B. J. ve BRANDENBURGER, A. M., 1996, *Co-opetition*, New York, Doubleday.
- PORAC, J. F. ve THOMAS, H. 1990, Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *Academy of Management Review*, 15 (2), 224-240.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- SMİTH, K. G., FERRİER, W., ve NDOFOR, H. 2001, Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions. M. HİTT, R. FREEMAN, ve J. HARRİSON (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, London: Blackwel, 315-361.
- UZUN, A.Ö., 2007, *Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Rekabet Kurumu, Ankara.