

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Alp YENİDOĞAN

TUR OPERATÖRÜ-OTEL KONTENJAN SÖZLEŞMELERİNDE EKSİKSİZLİĞİN  
BELİRLEYİCİLERİ

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Alp YENİDOĞAN

TUR OPERATÖRÜ-OTEL KONTENJAN SÖZLEŞMELERİNDE EKSİKSİZLİĞİN  
BELİRLEYİCİLERİ

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: .....

Üye (Danışman): .....

Üye: .....

Üye: .....

Üye: .....

**Onay:** Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../....

İmza

.....

Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	v
<b>ÖZET</b>	vi
<b>SUMMARY</b>	viii
<b>ÖNSÖZ</b>	x
<b>GİRİŞ</b>	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### **Turizmin Ekonomik Örgütlenmesi ve Dikey İşbirliklerinde Yönetişim Mekanizmaları**

<b>1.1. Turizm Tedarik Zincirinin Yapısı</b>	5
<b>1.2. Turizmin Ekonomik Örgütlenmesi: Yatay ve Dikey</b>	
İşbirliklerine Dayalı Şebeke Tipleri	7
<b>1.2.1. Turizm Ekonomisinde Dikey İşbirliğinin Faydaları ve Maliyetleri</b>	8
<b>1.2.2. Dikey İşbirliğinde bulunan Üyelerin Güçlerini</b>	
Etkileyen Unsurlar	9
<b>1.2.2.1. Bağımlılık ve İşbirliği</b>	9
<b>1.2.2.2. Markalaşma</b>	10
<b>1.2.2.3. Dikey ve Yatay Bütünleşme</b>	10
<b>1.2.2.4. Yerel Gelir</b>	11
<b>1.2.2.5. Aşırı Kapasite</b>	11
<b>1.2.3. Bütünleşme Eğilimlerinin Gelişmekte Olan Ülkelerde Turizm Sektörüne Etkileri</b>	11
<b>1.2.4. Bütünleşmiş Tur Operatörlerinin Antalya'daki Oteller Üzerine Etkileri</b>	12

1.2.5. Tur Operatörlerinin Üretici ve Tüketicilerin İşlem Maliyetlerini Azaltan Etkisi	13
1.3. Dikey İşbirliklerinde Yönetişim Mekanizmaları	15
1.3.1. Biçimsel Yönetişim Mekanizması olarak Sözleşmeler ve Sözleşmelerin Tasarımı	17
1.3.2. Otel Sözleşmelerinin Tipleri	20
1.3.2.1. Kontenjan Sözleşmeleri	20
1.3.2.1.1. Kontenjan Sözleşmesinin Türleri	21
1.3.2.1.1.1. Tamamen Garantili Kontenjan Sözleşmeleri	21
1.3.2.1.1.2. Kısmen Garantili Kontenjan Sözleşmeleri	21
1.3.2.1.1.3. Garantisiz Kontenjan Sözleşmeleri	22
1.3.2.1.1.4. Blok Rezervasyon	22
1.3.2.1.2. Serbest Satış Kontenjan Sözleşmeleri (Free Sale)	22
1.3.2.1.3. İsteğe Bağlı Rezervasyonlar (On Request)	23
1.3.3. Tur Operatörü-Otel Sözleşmelerinin Kapsamı	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### Tur Operatörü-Otel Sözleşmelerinde Eksiksizlik ve

#### Eksik Sözleşmenin Belirleyicileri

2.1. Sözleşmenin Eksiksizliği Kavramı ve Eksik Sözleşme Teorileri	26
2.2. Eksiksiz Sözleşme Yapma Yaklaşımları	28
2.3. Eksik Sözleşmenin Belirleyicileri	32
2.3.1. Çevresel Belirsizlik	33
2.3.2. Varlık Özgüllüğü	35
2.3.3. Güven	36

2.3.4. Sınırlı Sayıdalık	38
2.3.5. Ön Bağlar	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **Tur Operatörü-Otel Kontenjan Sözleşmelerinde Eksik Sözleşme Tasarımına Yol Açan Değişkenlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
3.2. Araştırmanın Kavramsal Çatısı	42
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	43
3.4. Araştırmanın Bulguları	44
3.4.1. Yapı Geçerliliği	44
3.4.2. Güvenilirlik	46
3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler	46
3.4.4. Hipotez Testleri	53
<b>SONUÇ</b>	58
<b>KAYNAKÇA</b>	63
<b>EK-1 ANKET FORMU</b>	68
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b>	Turizm Tedarik Şebekesi	6
<b>Şekil 1.2.</b>	Şebeke Tipi 1: Zincir veya Grup İşbirliği	7
<b>Şekil 1.3.</b>	Şebeke Tipi 2: Turistler için Yerleşim X'deki Dikey İşbirliği	8
<b>Şekil 3.1.</b>	Araştırmanın Kavramsal Çatısı	42
<b>Şekil 3.2.</b>	Sözleşme Tipleri	47
<b>Şekil 3.3.</b>	Faaliyet Süresi	48
<b>Şekil 3.4.</b>	Çalışılan Tur Operatörü Sayısı	48
<b>Şekil 3.5.</b>	Sektördeki Faaliyet Süreleri	49
<b>Şekil 3.6.</b>	Faaliyet Gösterilen Bölgeler	49
<b>Şekil 3.7.</b>	Tur Operatörünün Menşei	50
<b>Şekil 3.8.</b>	İlgili Tur Operatörünün Oteldeki Yıllık Ortalama Doluluk Oranı	51
<b>Şekil 3.9.</b>	Tur Operatörü-Otel Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümü	51

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 2.1.</b>	Sözleşmenin Boyutları	32
<b>Tablo 3.1.</b>	Antalya’da Faaliyet Gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis Sayıları	44
<b>Tablo 3.2.</b>	Yapı Geçerliliği: Faktör Analizi	45
<b>Tablo 3.3.</b>	Güvenilirlik: İç Tutarlılık	46
<b>Tablo 3.4.</b>	Ölçekteki Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	52
<b>Tablo 3.5.</b>	Sözleşme Tipinin Sözleşmenin Eksiksizliği Üzerine Etkisi: T Testi	53
<b>Tablo 3.6.</b>	Tur Operatörünün Menşeinin Sözleşmenin Eksiksizliği Üzerine Etkisi: Anova Testi	53
<b>Tablo 3.7.</b>	Gruplar Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi: Post Hoc Testi	54
<b>Tablo 3.8.</b>	Sözleşmenin Eksiksizliğini Etkileyen Faktörler: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları	55



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşme tasarımına neden olan işlem tehlikelerini belirlemektir. İşlem tehlikeleri, işlemin özelliklerine (varlık özgüllüğü ve belirsizlik) bağlı olarak oluşmaktadır. Çevresel belirsizlik fırsatçı davranma eğilimini arttırırken varlık özgül yatırımlar varlık özgül yatırımda bulunan tarafın eylemlerini ilişkinin sonlandırılması tehdidiyle sınırlandırabilmektedir. İşlem maliyeti teorisi işlem tehlikelerini teminat altına almada biçimsel (sözleşmeler) ve biçimsel olmayan mekanizmaların (güven) üstlendikleri rolleri açıklamaktadır. Bu çalışma teminat mekanizmalarının işlevleri üzerine yapılan teorik açıklamalara ampirik destek sağlamayı amaçlamaktadır. Tur operatörleri ve otel işletmelerinin ayrıntılı sözleşme yapmanın ek maliyetlerine katlanmaksızın daha saflaştırılmış ve eksiksiz sözleşmeler tasarlayarak uyarlanma maliyetlerini azaltabilecekleri varsayımına dayanan araştırmanın turizm sektörü için önemli anlamlar içereceği düşünülmektedir.

Tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde yer alan/yer alması gereken şartları belirlemek için nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Farklı sözleşme tiplerine ait örneklerin karşılıklı olarak incelenmesi ve belirlenen sözleşme şartları üzerinde bazı otel yöneticileriyle yapılan mülakatlar “sözleşmenin eksiksizliği” ölçeğinin yapılandırılmasına olanak sağlamıştır. Diğer kavramsal yapılara ait ölçekler alanyazınından faydalanılarak oluşturulmuştur. Geçerlilik ve güvenilirliği sınanan “sözleşmenin eksiksizliğinin belirleyicileri” ölçeği Antalya’da faaliyet gösteren 1. sınıf tatil köyü, 5 yıldızlı otel ve 4 yıldızlı otel işletmelerine uygulanmıştır.

Araştırmada, biçimsel olmayan bir mekanizma olarak güvenin işlemin özellikleri üzerinde biçimleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güven, turizm talebindeki yüksek belirsizlikte oteller ve tur operatörleri arasındaki bilgi paylaşımını teşvik ederek sözleşme yapma yeteneklerinin artmasını sağlamıştır. Böylece daha rafine ve eksiksiz sözleşmeler yapılabilmektedir. Bulgu, işlem maliyeti teorisinin, güvenin işlemin özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasında yön değiştirme ölçüsü olarak işlev göreceğine ve böylece daha karmaşık sözleşmelerin ek maliyetleri olmaksızın işlem tehlikelerinin çözümüne olanak sağlayacağına ilişkin açıklamaları tarafından desteklenmektedir.

Çalışmanın uygulayıcılar için muhtemel bir anlamı, daha yüksek güven düzeyiyle tanımlanan bir ilişkide tur operatörü ve otel işletmesinin daha ayrıntılı sözleşme yapmanın ek maliyetlerine katlanmaksızın daha rafine ve eksiksiz sözleşmeler tasarlayabilecekleridir. Bu sonucun tur operatörlerine bağımlılıkları azalan ve tur operatörleriyle ilişkiye uzun süredir yatırım yapan otel işletmeleri için daha kuvvetli destek bulması beklenmektedir. Sözleşmenin eksiksizliği üzerine araştırmaların azlığı nedeniyle çalışmanın alan yazınına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Sözleşmenin eksiksizliği ve güven arasındaki ilişkinin işlem maliyeti teorisinin varsayımlarıyla açıklanmasının ve varsayımlara ampirik destek sağlanmasının çalışmayı değerli kıldığı düşünülmektedir.

## SUMMARY

### **Determinants of Contractual Completeness of Tour Operator-Hotel Allotment Contracts**

The aim of this study is to determine the transaction hazards causing incomplete contract design in tour operator and hotel allotment contracts. Transaction hazards are constituted in relation with the transaction attributes (asset specificity and uncertainty). Environmental uncertainty causes transaction hazards by increasing opportunistic behavior tendencies as asset specific investments constrain the activities of the party that made asset specific investment with the threat of terminating the relationship. Transaction cost theory explains the roles taken by formal (contracts) and informal (trust) mechanisms to safeguard the transaction hazards. It is considered that the research depending on the assumption of decreasing the adaptation costs by designing more complete and refined contracts by the tour operator and hotel without bearing the incremental costs for constructing more detailed contracts will be valuable and important.

Qualitative research techniques are used to determine the terms taken place/should take place in tour operator-hotel allotment contracts. A comparative investigation on different kinds of contracts and the interviews with some hotel managers on the determined contract terms enable to construct the scale for “contractual completeness”. Other scales on other contextual constructs are constituted from the literature. Reliability and validity checked scale of “the determinants of contractual completeness” is applied to first class holiday villages, 5 stars and 4 stars hotels operating in Antalya.

It is precipitated that trust as an informal mechanism has a moderating effect on transaction attributes in the research. Trust increases the contracting capabilities by incentivizing knowledge sharing between tour operators and hotels in the existence of high level of uncertainty in tourism demand. Since therefore more complete and refined contracts could be constituted. The finding is supported by the explanations on which trust as a shift parameter between transaction attributes and completeness of contract and solves the transaction hazard problems without bearing any incremental costs.

A tentative meaning of the study for the practitioners might be the ability to design more complete and refined contracts by the tour operator and hotel without bearing the incremental costs for constructing more detailed contracts in a relationship defined under a higher level of trust. The finding could find more support for the hotels that are less dependent to the tour operators, have prior ties and make investments to the relationship with the tour operators. It is expected to make contribution to the literature as there are not many studies on completeness of the contract. The study is considered valuable for explaining the relationship between contractual completeness and trust with the assumptions of transaction cost theory and finding empirical support for the assumptions.

## ÖNSÖZ

Uzun süren tez çalışmamın sonuna gelmiş olmanın sevincini yaşıyorum. Bu zorlu süreçte bana yardım eden değerli insanlara müteşekkirim. Çalışmalarım süresince tüm desteğini ve bilgisini benden esirgemeyen sevgili eşim Tuğba YENİDOĞAN'a, araştırmamın kavramsal çatısının şekillenmesinde görüş ve önerilerinden yararlandığım Prof. Dr. Josef WINDSPERGER'e teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle tez danışmanım sevgili hocam Prof. Dr. Fulya SARVAN'a tezimin her aşamasında sağladığı destek, hoşgörü ve yakın ilgisinden dolayı gönülden teşekkürlerimi sunmak isterim.

Onur ve bilgeliğin vücut bulduğu en büyük desteğim sevgili babamın da bugün yanımda olmasını dilerdim. Babacığım sevgi ve bilginin ışığında her zaman öğütlediğin gibi yaşamaya özen göstereceğim.

Alp YENİDOĞAN

## GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşme tasarımına neden olan işlem tehlikelerini belirlemektir. İşlem tehlikeleri, işlemin özelliklerine (varlık özgüllüğü ve belirsizlik) bağlı olarak oluşmaktadır. Çevresel belirsizlik fırsatçı davranma eğilimini arttırarak işlem tehlikelerine yol açmaktadır. Varlık özgül yatırımlar ise varlık özgül yatırımda bulunan tarafın eylemlerini ilişkinin sonlandırılması tehdidiyle sınırlandırabilmekte ve böylece ilgili tarafı savunmasız bırakabilmektedir. İşlem maliyeti teorisinin uyarlanma (adaptasyon) bakış açısına dayanan bu araştırma, işlem tehlikelerini teminat altına almada biçimsel (sözleşmeler) ve biçimsel olmayan mekanizmaların (güven) üstlendikleri rolleri açıklamaktadır.

Sözleşme tasarımı meselesi, iktisat, hukuk ve yönetim disiplinlerinin zemininde güçlü açıklama temeli bulan çeşitli araştırma sorularını doğurmuştur. Son yıllarda örgüt iktisadı ve stratejik yönetim üzerine çalışan araştırmacılar en verimli sözleşme tasarımı hakkındaki sorunsalı araştırmaya ilgi duymuşlardır. Sözleşmenin eksiksizlik veya karmaşıklık derecesini ve eksiksizlik ve/veya karmaşıklığa sebep olan nedenleri araştırma çabası sözleşmelerin etkili ve verimli şekilde tasarlanabilmesine rehberlik eden ilişkili araştırma sorularına yol açmıştır. Örgüt iktisadı alanındaki araştırmacılar sözleşmenin eksiksizlik derecesini işlem maliyetleri ve mülkiyet haklarının nedenlerini uygulayarak açıklamaya çalışırken, stratejik yönetim araştırmacıları sözleşmenin eksikliğiyle yakından ilişkili görülen sözleşmenin karmaşıklığını araştırmaktadırlar (Hendrikse ve Windsperger, 2010).

Sözleşmenin eksiksizliği ve karmaşıklığı ilişkili fakat genelde birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır (Ariño ve Reuer, 2004). Williamson (1985, s.20) bir sözleşme taslağı oluşturma, müzakere etme ve teminat altına almanın çeşitli koşulların tanımlandığı, tarafların uyarlanmayı şart koştuğu ve önceden anlaştığı karmaşık bir doküman oluşturma endişesiyle ilişkili olarak yapılabileceğini belirtir. Üstü kapalı olarak karmaşıklık ve eksikliği karşılaştırır. Ayrıca Williamson (1985, 2002) sınırlı rasyonelliğin ancak belirsiz ve karmaşık olarak nitelendirilen çevrelerde sorun olacağını belirterek belirsiz ve karmaşık çevre koşulları altında tüm karmaşık sözleşmelerin kaçınılmaz bir şekilde eksik olduğunu ifade eder. Bu nedenle orijinal sözleşme şartları yeni koşullarla uyarlanma ihtiyacıdır. Böylece karmaşıklık ve

eksiksizliğin birbiriyle ele ele gitme gereksiniminde olmadığını ileri sürer: “Karmaşık sözleşmeler her zaman eksiktir ve çoğu, çevreye eksik uyarlanmıştır” (Williamson, 1985, s.178).

Karmaşık sözleşmeler gerçekleştirilmesi gereken sözlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların ayrıntılı tanımını, performansı izleme ve çatışmaların çözümü ile ilgili prosedürleri ve teslimi gereken tüm çıktılarının ayrıntılarını içerir (Poppo ve Zenger, 2002, Reuer ve Ariño, 2007; Barthelemy ve Quelin 2006). Ariño ve Reuer’e göre (2004) sözleşmenin karmaşıklığı sözleşmenin bir özelliği iken, sözleşmenin eksiksizliği işlemin özellikleriyle ilişkilidir. Bu bağlantıda basit bir işlemi düzenleyen bir sözleşmenin karmaşık olmayabileceği, ancak eksiksiz olabileceği ve daha ayrıntılı bir değişim ilişkisi için hazırlanan sözleşmenin karmaşık ancak eksiksiz olabileceği belirtilmektedir. Sözleşmenin karmaşıklığı firma sözleşmelerinde uygulanacak şartların sayısı ve sıklığını yansıtan bir tasarım özelliği olarak tanımlanırken, sözleşmenin eksiksizliği tüm ilgili şart ve koşulların kapsamını ve sözleşmenin beklenmedik tesadüfi durumlar ve bu tesadüfi durumların iyi yönetilmesi için hangi kapsamda bir kılavuz betimlendiğini yansıtan bir tasarım özelliği olarak tanımlanır. Ayrıca işlem ile ilgili ayrıntılı bilginin var olmadığı durumlarda sözleşmenin eksiksizliği yerine sözleşmenin karmaşıklığı üzerine odaklanmanın daha doğru olacağı vurgulanır.

Bu çalışmanın esin kaynağı sözleşme tasarımının uyarlanma bakış açısıdır. Çalışmanın amacı, tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşme koşullarının belirleyicilerini işlem maliyeti teorisi ve ilişkiyel yönetim bakış açısının kavramsal çatısında araştırmaktır. Otel işletmeleri kendi ürünlerini müşterilerine doğrudan doğruya pazarlayabilirler, ancak turizm ürününün doğası ve sektörün özelliklerinden dolayı bu durum parasal ve zamansal olarak büyük maliyetlere neden olur. Tur operatörleri üretici tüketici ilişkilerindeki eşgüdüm ve bilgi araştırma maliyetlerini azaltmaları sayesinde üretici ve tüketici arasında neredeyse alternatifsiz bir konum elde etmişlerdir. Ürünün kalitesi hakkında tüketiciye güven veren tur operatörleridir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir alternatif dağıtım kanalı oluşturması durumunda da araştırma maliyetleri ve eşgüdüm maliyetleri düşebilir ancak kalite belirsizliği ortadan kaldıramadığı için tur operatörlerinin dağıtım kanalındaki etkinliğinin süreceği düşünülmektedir.

Büyük tur operatörlerinin yatay ve dikey olarak yoğun bütünleşme eğilimleri göstermeleri dağıtım kanalındaki rakiplerine göre turizm pazarlarında daha da fazla güce

sahip olmaları sonucunu doğurmuştur. Pazarın hakimi durumundaki tur operatörleri genellikle otellerle tek taraflı ve kendi lehlerinde olan garantisiz kontenjan sözleşmeleri düzenlemektedirler. Bu tip sözleşmelerde tur operatörü piyasadaki dalgalanmaların riskini otele ve tatil yerindeki diğer işletmelere yükler. Bu uygulamanın bir sonucu olarak otel tur grubu otele varmadan kaç turistini geleceğini bilemez ve bu koşullarda odaların tekrar satışı için çok geç kalınmış olur. Oteller, kendilerini bu riskten kısmen koruyabilmek için kapasite fazlası rezervasyon (overbooking) alırlar. Otelin bu durumu çok iyi yönetmesi gerekmektedir; aksi takdirde kapasitenin çok üzerinde rezervasyon kabul ederek ve fazladan yapmış olduğu satışlar için oda tahsis edemeyerek tazminat gerektirecek cezai şartlara katlanmak durumunda kalabilmektedirler. Tur operatörleri aynı zamanda fiyatın neredeyse tek belirleyicisi konumundadırlar. Ayrıca erken rezervasyon indirim, çocuk indirim ve gün aksiyonu gibi indirimlerle otelin kar marjı sürekli azaltılmaktadır. Opsiyon süreleri içinde yapılmayan ve cezai şart gerektiren rezervasyon iptalleri ile ilgili olarak da sözleşmede belirtilmesine rağmen tur operatörü aleyhinde bir yaptırım kararı almak da söz konusu olamamaktadır. Nitekim araştırma bulgularında anlaşmazlıkların karşılıklı anlayışla çözümlendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Genellikle anlayış göstermek durumunda kalan otel işletmesi olmaktadır.

Bu çalışmada sözleşmede yer alan şartların kontenjan sözleşmeleri örneklerinin incelenmesiyle belirlenmesi ve sözleşme şartları üzerinde sözleşme müdürlerinin görüşüne başvurulması sözleşmenin karmaşıklığı yerine nispeten nadir araştırma zemini bulan sözleşmenin eksiksizliğinin araştırılmasına olanak tanımıştır. Tur operatörleri ve otel işletmelerinin ayrıntılı sözleşme yapmanın ek maliyetlerine katlanmaksızın daha saflaştırılmış ve eksiksiz sözleşmeler tasarlayarak uyarlanma maliyetlerini azaltabilecekleri varsayımına dayanan araştırmanın turizm sektörü için önemli anlamlar içereceği düşünülmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde turizmin ekonomik örgütlenmesi açıklanmakta ve bu örgütlenmede odaklanılan şebeke tipi üzerine açıklamalar getirilmektedir. Turizm sisteminin genel şebekesi içerisinde dikey ilişkilerin incelenme alanı olarak seçilmesiyle bu ilişkilerin yönetiminde etkili olan mekanizmalar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu mekanizmalardan sözleşmeler biçimsel yönetim mekanizmalarını temsil etmekte, güven ise biçimsel olmayan mekanizmaları temsil etmektedir. Biçimsel ve biçimsel olmayan yönetim mekanizmalarının işlem tehlikelerini azaltmada üstlendikleri roller üzerine açıklamalar derinleştirilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşme tasarımı ve bunun belirleyicilerinin açıklanmasına yer



verilmiştir. Yapılan açıklamalar zemininde araştırma modelinin hipotezleri belirlenmiştir. Son bölümde ise tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşmelerin belirleyicilerini test etmek için oluşturulmuş model sunulmuş, yapılan ampirik çalışmanın bulguları yansıtılmış ve bulguların yorumlanmasıyla çalışma sonlandırılmıştır.

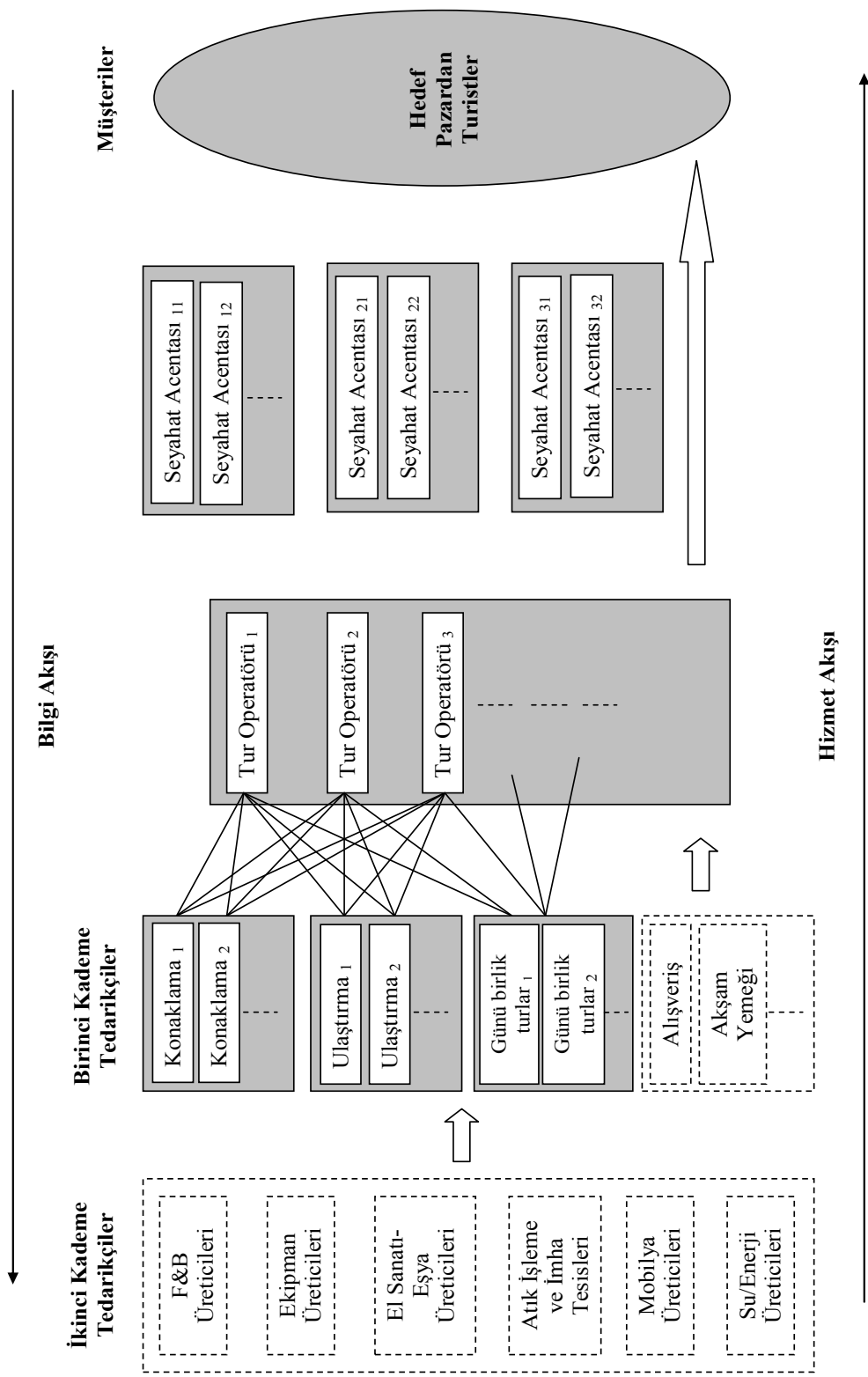
## BİRİNCİ BÖLÜM

### TURİZMİN EKONOMİK ÖRGÜTLENMESİ VE DİKEY İŞBİRLİKLERİNDE YÖNETİŞİM MEKANİZMALARI

#### 1.1. Turizm Tedarik Zincirinin Yapısı

Tedarik zinciri, tüm örgütlerin faaliyetlerini daha iyi yerine getirebilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için tedarikçiler, dağıtıcılar, rakipler, iş ortakları, hükümet ve diğer tamamlayıcı faaliyetleri yerine getiren işletmelerle sahip oldukları ilişkileri dikkate alarak ürün ya da hizmetin müşteriye doğru hareketini sağlayan sistemlerin bütününe verilen isimdir (Zhang vd., 2009, s.348). Turizm tedarik zinciri her biri kendi piyasa yapısına sahip pek çok sektörü kapsayan karmaşık bir şebekedir (Şekil 1.1). Bu yüzden turizm tedarik zincirinde iki taraflı ilişkilerin etkin yönetimi kritik bir role sahiptir. Şebekenin etkin yönetimi turizm örgütlerinin sadece kendi pazar yapılarını değil aynı zamanda diğerlerinin pazar yapılarını da dikkate almalarına bağlıdır.

Ek olarak, turizm endüstrisinde bir diğer önemli konu endüstrinin dinamik bir yapıya sahip olmasıdır (Zhang vd., 2009). Kârlarını ve rekabetçiliklerini en çoklamak isteyen işletmeler zaman zaman turizm tedarik zincirinde yer alan iş ortaklarını değiştirme gereksinimi duymaktadırlar. Turizm tedarik zinciri ilişkilerinin evrimiyle birlikte yeni oyuncuların katılımı tedarik zincirindeki ilişki yönetimini daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle ilişkilerin daha iyi anlaşılması etkin bir turizm tedarik zinciri yönetimini başarmada kritik bir önem arz etmektedir. Tur operatörleri turistlerle doğrudan etkileşim kurarak piyasa gücünün sahibi olduklarından, destinasyonlardaki sürdürülebilir turizm tedarik zincirlerinin gelişiminde temel aktörleri oluşturmaktadırlar.



**Şekil 1.1.** Turizm Tedarik Şebekesi

**Kaynak:** Zhang X., Song H., Huang G.Q., "Tourism Supply Chain Management: A new research agenda", Tourism Management, Vol. 30, (2009), s.353.

## 1.2. Turizmin Ekonomik Örgütlenmesi: Yatay ve Dikey İşbirliklerine Dayalı Şebeke Tipleri

İşlem maliyeti ekonomisi bir işlemin üç farklı yapısal mekanizmayla yönetilebileceğini ileri sürer: piyasa, melez yönetim, hiyerarşi (Williamson, 1985). Bir işlemi yönetmek için mekanizma seçimi, alternatiflerin sözleşme tasarımı, sözleşmenin müzakere edilmesi, izlenmesi ve icrası ile ilgili nispi işlem maliyetlerinin analizine bağlıdır. Üretim maliyetlerinin eşit olduğu varsayıldığında işlemi yönetmekte en düşük işlem maliyetleriyle sonuçlanan yönetim yapısının seçileceği varsayılmaktadır.

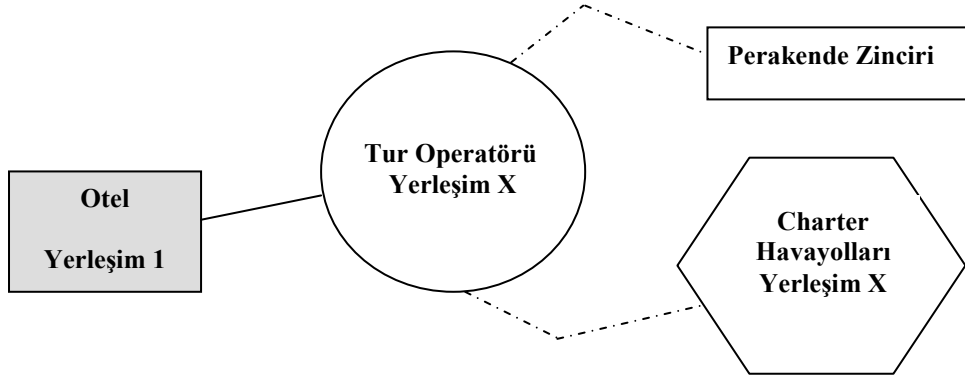
Camagni (1993) örgüt iktisadında şebeke yapılanmasının iki tipini tanımlamıştır. Bunların her ikisi de işbirliği yönetimine odaklanır ve turizm işiyle ilişkilidir. İlki, işletmelerin uzaysal dağılımıyla ilgilidir (Tremblay, 1998). Yatay olarak benzer teknolojik yetenekleri birleştiren bu şebeke tipi farklı destinasyonlarda faaliyet gösteren ve çeşitli pazarlara hizmet veren işletmelerden oluşmaktadır (Şekil 1.2). Böylece mülkiyet bütünleşmesi gerektirmeksizin bilgi teknolojisinin kullanımı ölçek ve kapsam ekonomileriyle sağlanan faydalardan yararlanma olanağı sunmaktadır. Artan otel konsorsiyumu, sözleşme koşulları dikkate değer şekilde çeşitlenirken, daha fazla veya daha az standartlaştırılmış ürünlerle oluşturulan marka ismine yatırımla ve dağıtım kanalının paylaşımıyla sonuçlanmıştır.



**Şekil 1.2.** Şebeke Tipi 1: Zincir veya Grup İşbirliği

**Kaynak:** Tremblay P., “The Economic Organization of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 25(4), (1998), s. 851.

İkinci geleneksel şebeke tipi, ekonomide “yarı-bütünleşme” olarak bahsedilen biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla bağlı iş birimleri arasındaki stratejik işbirliklerine dayanmaktadır (Tremblay, 1998). Şebeke yapılanmasının ilk tipi yerel hizmet sağlayıcıların destinasyon temelli eşgüdümüyle ilgiliyken, ikinci tip daha büyük, yatay ve dikey olarak karşılıklı bağımlı işletmeler arasındaki işbirliklerine değinmektedir (Şekil 1.3).



**Şekil 1.3.** Şebeke Tipi 2: Turistler için Yerleşim X'deki Dikey İşbirliği

**Kaynak:** Tremblay P., "The Economic Organization of Tourism", *Annals of Tourism Research*, 25(4), (1998), s. 852.

Burada özel müşteri gruplarıyla ilgili pazarlama bilgi birikimini paylaşan işletmeler gruplandırılmaktadır. Bu işletmeler arasındaki ilişkiler faaliyetlerin zaman ve yer açısından uyumlaştırılmasına bağlı olarak ürünle ilgili farklı yeteneklerle bağlantı kurulmasını sağlar, böylece ekonomik faydalar oluşur. Şebeke oluşumunun amacı genellikle ürün kalitesini kontrol etmek ve bazen de hizmet atmosferini standartlaştırmak içindir. Bu gibi bağlantılar dikey, yatay veya çapraz yarı bütünleşme ile ilgili olabilir.

### 1.2.1. Turizm Ekonomisinde Dikey İşbirliğinin Faydaları ve Maliyetleri

Tur operatörleri genellikle turizm dağıtım kanalındaki en etkili grup olarak algılanmaktadır (Buhalis, 2000). Tedarikçilerin temsil ettiği arz tarafı ve seyahat acentaları ile müşterilerin temsil ettiği talep tarafı arasındaki konumları bu iki grup üzerinde üstünlük sağlamalarının nedenleri olarak gösterilmektedir. Böyle bir aracı kullanmanın tedarikçiler açısından bazı faydaları olduğu gibi birtakım maliyetlerinden de söz edilmektedir (Buhalis 2000):

#### i. Faydalar:

- Piyasa alanını genişletir.
- Müşteriler için uygun satış noktaları yaratır.
- Faaliyet başına satış maliyetlerini düşürür.
- Ürün çeşitlenmesi sağlar.

## ii. Maliyetler:

- Aracıya yapılan ödeme nedeniyle kâr marjı azalır.
- Pazarlama faaliyetlerinde kontrol ve güç yitirilir.
- Müşteriye sunulan nihai hizmet üzerindeki kontrolü sınırlandırır.
- Müşterilerden ziyade aracılara öncelik verilmek zorunda bırakır.

Ujma (2004, s.33-50) lider tur operatörlerinin otel işletmeleri için yarattığı maliyetleri şöyle yansıtmaktadır:

- Sözleşme müzakerelerini düşük doluluk periyotlarıyla denk gelecek şekilde planlarlar.
- Müşteri tatmin araştırmalarını kendi faydalarına kullanabilirler.
- Turistleri kendi kriterlerine uygun destinasyonlara yönlendirebilirler.
- Destinasyonların ve otel işletmelerinin imajını istedikleri şekilde etkileyebilirler.
- Otelleri bir diğerine karşı kullanabilirler.

Bahsedilen fayda ve maliyetler tur operatörlerine oteller ve diğer tedarikçi grupları üzerinde giderek artan bir güç ile etki etme imkanı verir (Ujma, 2004, s.33-50). Kanal üyeleri güçlerini, aynı zamanda markalaşma, dağıtımın farklı düzeylerindeki işlerin birleştirildiği yoğun dikey bütünleşme, kanal üyeleri arasında franchising, işbirliği ve anlaşmalar ile sözleşmeye bağlı yarı dikey bütünleşme yaratma ve kendilerine bağlı perakendeci seyahat acentalarını en faydalı olarak belirledikleri pazar bölümlerine yönlendirme yolları ile arttırabilirler.

## 1.2.2. Dikey İşbirliğinde Bulunan Üyelerin Güçlerini Etkileyen Unsurlar

### 1.2.2.1. Bağımlılık ve İşbirliği

Dağıtım kanalındaki her üye diğer kanal üyelerinin davranışına bağımlıdır (Ujma, 2004, s.33-50). Kanal ilişkilerinde bağımlılık düzeylerini değerlendirmek için dört farklı yaklaşım kullanılmaktadır:

- 1) Satışlar ve kâr yaklaşımı: Kaynak firma tarafından hedef firmaya sağlanan büyük oranlı satış ve kâr katkısını gösterir.
- 2) Performans yaklaşımı: Bir firmanın kanalın aşağısında veya yukarısında yer alan diğer şirketle ilişkisindeki rolünü belirlemede gösterdiği performans değerlendirilir.

- 3) Özgül varlıklar: Özgül varlıkların hedef şirketi kaynak şirketin fırsatçılığına karşı teminat altına almada yardım ettiği ileri sürülür.
- 4) Güven yaklaşımı: Uzun süreli bir ilişkinin taraflar arasında tesis edilen güven düzeyine bağlı olduğu belirtilir.

### **1.2.2.2. Markalaşma**

Tur operatörleri uzun süreli rekabet avantajı kazanmak amacıyla kendi markalarını geliştirmişlerdir (Klemm vd., 2001). İyi bir marka hedef müşterilere farklılaşma ve bağlılık kazandırır. Bu biletlelerin, levhaların ve diğer paketlenen unsurların üzerinde bulunan isim, logo, renkler ve semboller biçimindeki elle tutulabilir unsurlar ile imaj, itibar ve duygusal çekicilik gibi elle tutulamayan unsurlardan oluşur.

### **1.2.2.3. Dikey ve Yatay Bütünleşme**

Turizm endüstrisinde arzı oluşturan ve aynı işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin kendi aralarında meydana getirdikleri birlikler “yatay bütünleşme” olarak adlandırılırken, arzı oluşturan ve farklı işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin meydana getirdikleri birlikler “dikey bütünleşme” olarak adlandırılmaktadır (Gürdal, 1995, s.185). Lyall (2005) turizm endüstrisinde bütünleşmenin ölçek ekonomilerine ulaşma, rekabetin azalması, tedarikçiler üzerinde daha fazla pazarlık ve satın alma gücü kazanılmasıyla birlikte pazar payının artması, satış hacminin artması, daha fazla ciroya ulaşma, yeni yatırımlar için daha fazla nakit elde etme ve kârların artması gibi çeşitli faydalar sağlayacağını ileri sürmektedir. Dikey bütünleşme, sözleşmelerde kesinliği artırıp giriş engellerinin oluşmasına neden olarak eşit verimlilikteki rakipler üzerinde rekabet üstünlüğü kazanılmasına olanak tanırken, yatay bütünleşme, özellikle birleşen şirketlerin yönetimi merkezileştirilir ve rasyonelize edilirse, maliyetlerin düşmesini sağlar (Lafferty ve Fossen, 2001, s.367-375). Yatay ve dikey bütünleşme stratejisi izleyen büyük tur operatörleri alıcılar ve tedarikçiler üzerinde yüksek rekabet gücüne sahip oldukları bir rekabet çevresi yaratırlar ve pazar yerinde, pazara yeni girenlerin bir rekabet pozisyonu kazanmalarına engel olurlar (Dale, 2000, s.357-367).

#### **1.2.2.4. Yerel Gelir**

Tur operatörleri her zaman gelir kaynağının bir güvencesi değildir (Klemm vd., 2001). Müşteri şikayetlerini neden göstererek ödemeyi geciktiren tur operatörü, nakit akışında aksaklıklara yol açmaktadır. Geciktirilen ödemelerden elde ettikleri faiz gelirleri de tur operatörlerinin önemli bir gelir kaynağıdır (Buhalis, 2000). Ayrıca rekabet düzeyi ve piyasa değişkenliği nedeniyle orta ölçekli tur operatörleri sıklıkla iflas etmektedir (Klemm vd., 2001). Bu durumda oteller ve diğer tatil tedarikçileri alacaklarını tahsil edemeyebilmektedir. Bazı tur operatörlerinin iflası ise bir destinasyonun yerel ekonomisinde büyük etkiler yaratabilir. Bununla birlikte büyük tur operatörleri odaların rezervasyonunu yapmış olmalarına rağmen satış gerçekleşmeden herhangi bir ödemede bulunmamaktadırlar. Dolayısıyla piyasada oluşabilecek dalgalanmaların riski otele ve tatil yerindeki diğer işletmelere yüklenmektedir. Tur grubu otele varmadan kaç turistin geleceğini bilemeyen otel sahibi koşullar değiştiğinde odaların tekrar satışı için çok geç kalmış olacaktır.

#### **1.2.2.5. Aşırı Kapasite**

Kitle pazarı tur operatörleri broşürlerinde bir tatil yerine yer vermek için büyük oranlı konaklamaya ihtiyaç duymaktadırlar (Klemm vd., 2001). Bu nedenle genellikle uzun vadede daha az ilgi görecektir olan büyük oteller ve apartman bloklarını desteklemektedirler. Arz talebi aştığında piyasa güçleri fiyatları düşürmek için yüksek standartlaşmaya ve imajı kötüleştirmeye yönelmektedirler. Bu da ileri dönemlerde yoğun bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

### **1.2.3. Bütünleşme Eğilimlerinin Gelişmekte Olan Ülkelerde Turizm Sektörüne Etkileri**

Turist kabul eden ülkelerde faaliyet gösteren büyük oranda bütünleşmiş tur operatörleri kaynakların sahibi gelişmekte olan ülkelerde turizmin gelişimini etkilemektedirler (Meyer, 2003). Bu etkiler makro ve mikro düzeyleri içeren iki ekonomik temelde incelenebilmektedir. Makro düzeyde değerlendirilebilecek etkiler: (1) ölçek ekonomileri ve düşük girdi fiyatıyla düşük maliyetli tatil ürünlerinin sunulması, (2) düşük fiyatlarla gelen turist hacminin artması, (3) düşük harcama düzeyine sahip müşterilerin büyük bir çoğunluğunu etkileyerek turist destinasyonlarında fiyata duyarlı pazar yapısının biçimlendirilmesi, (4) talebin fiyatlandırma stratejileriyle oluşturulması, (5) artan hacim ve gelişim baskılarıyla destinasyonların çevresel kalitesini yitirerek yüksek harcama gücüne



sahip turistler için cazip olmayan merkezler haline dönüşmeleri (taşıma kapasitelerinin aşılması), (6) turizm paketinin standartlaşması sonucu “3S destinasyonları” olarak bilinen güneş, kum, deniz destinasyonlarının birbirlerinin alternatifi olarak görülmeye başlanması, (7) turist destinasyonlarındaki turizm gelirlerinin sızıntıya uğraması, (8) turist destinasyonlarında devlet üzerinde yüksek pazarlık gücü kazanılmasıdır.

Mikro düzeyde değerlendirilebilecek etkiler ise, (1) turistik operasyonların artmasıyla tedarikçiler üzerindeki rekabet gücünün artması, (2) yerel turizm tedarikçileri üzerinde monopson piyasa gücünün uygulanması, (3) paket tur hizmetiyle doluluk oranlarının güvence altına alınması, (4) turist destinasyonlarındaki fiyat rekabetinin tedarikçilerin gelirlerini azaltması, (5) tur operatörleri ve tedarikçiler arasında yapılan sözleşmelerin büyük oranlı indirimler, depozitosuz ve geç ödemeler, tazminat ödememe gibi bağlayıcı hükümler içermesi, (6) büyük tur operatörlerinin blokajlı rezervasyonlar gerçekleştirerek yerel tedarikçiler üzerinde pazarlık gücüne sahip olmaları, (7) tur operatörlerinin politikaları sonucu turist destinasyonlarında sunulan hizmetin kalitesinin düşmesi, (8) sadece transfer hizmetini yerine getiren işletmeler olarak kullanılan incoming seyahat acentaları örneğinde olduğu gibi turizm dağıtım kanalındaki bazı iştiraklerin temel hizmet alanlarının sınırlandırılması olarak sıralanabilir.

#### **1.2.4. Bütünleşmiş Tur Operatörlerinin Antalya'daki Oteller üzerine etkileri**

Turizm ve seyahat endüstrisinde etkin faaliyet alanına sahip işletmelerin, büyük olmanın sinerjisinden yararlanmak amacıyla, yoğun bütünleşme çabaları içerisine girdikleri ve yeni kurulan büyük holdinglerin bünyesinde birleştikleri gözlemlenmektedir (Gürçaylılar, 2004). Serbest piyasa ekonomilerinin bir gereği olarak pazardaki bir veya birkaç büyüme eğilimi rakipleri de harekete geçirmekte ve rekabet yarışı ivme kazanmaktadır. Son yıllar Avrupalı tur operatörleri için oldukça hareketli geçmiş, birleşmeler, satın alma ve isim değişikliklerinin yoğun olarak yaşanması sektörde varlık gösteren turistik işletmeleri tanımlamayı zorlaştırmıştır.

Avrupalı seyahat gruplarının uluslararası ölçekte bütünleşmiş bir yapı arz etmeleri faaliyet gösterdikleri diğer destinasyonlarda olduğu gibi Antalya seyahat pazarında da bazı zincir otel sahiplikleriyle sonuçlanmıştır. Ayrıca lider turizm gruplarının sahip oldukları pazarlık gücünü ve operasyonlarını alternatif turizm pazarlarına da yaymış olmalarının etkileri Antalya'daki otel işletmelerini yüksek oranda bu gruplara bağımlı hale dönüştürmüştür. İlgili

seyahat grupları turist gönderen ülkelerdeki turistleri hissedarlıkları bulunan veya sahibi oldukları havayolu şirketleriyle taşıyabilmekte, hissedarı oldukları otel işletmelerinde konaklatabilmekte ve hizmet sunumunun ilk aşamasından itibaren kendi satış zincirlerini kullanabilmektedirler.

### **1.2.5. Tur Operatörlerinin Üretici ve Tüketicilerin İşlem Maliyetlerini Azaltan Etkisi**

Turizm sektöründe genellikle eksik rekabet koşulları hakimdir ve bu eksik rekabet koşulları da çoğu kez firmaların monopolcü rekabet ve oligopol pazar tipleri içinde faaliyet göstermesi ile sonuçlanır (İçöz ve Kozak, 1998, s. 149). Aksak rekabet koşulları altındaki diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de firmalar, marjinal maliyetlerle marjinal gelirlerin eşit olduğu noktada dengeye gelirler. Bununla birlikte firmalar kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmak için turizm arzının inelastik özelliği nedeni ile üretim kapasitelerini arttırmakta güçlük çekerler. Bazı firmalar bu olanağı bulsalar bile bu kez azalan verimler kanununun etkisi ile istedikleri kazancı elde edemeyebilirler. Bu nedenle, sektörde üretim miktarı açısından en önemli nokta, üretilen yeni birimlerin maliyeti ile bu birimlerin satış gelirlerinin eşit olduğu nokta olacaktır. Bu temel ilkedен hareketle turizmde en fazla rastlanan piyasa tipleri monopolcü rekabet ve oligopol piyasalarıdır.

Turizm dağıtım kanalında yatay ve dikey bütünleşmelerle çok önemli bir yere sahip olan büyük tur operatörleri az sayıda olmaları ve ellerinde büyük bir güç bulundurmaları dolayısıyla genelde oligopolistik bir yapı çizmiş olsalar da faaliyet gösterdikleri bir pazar bölümünde monopol pazar yapısı özelliklerini, diğer bir pazar bölümünde ise oligopolistik yapı özelliklerini gösterebilmektedirler. Özellikle “güneş, kum, deniz” destinasyonu olarak bilinen turist kabul eden ülkeler tur operatörleri tarafından birbirleri ile ikame edilmektedirler. Tur operatörleri büyük kitlelerin destinasyonlarını yönlendirecek güce haiz olmaları dolayısıyla hakim konumdadırlar.

Turizm sektörünün en önemli özelliği farklı ürün/hizmetlerin (ulaştırma, konaklama vs.) nihai bir turizm ürününü biçimlendirmek üzere bir araya getirildiği eşgüdüm yoğun bir sektör olmasıdır (Tremblay, 1998). Hizmetler gelecek kullanım için stoklanamamaktadır ve tüketicilerin turizm ürününü tüketmek için ürünün üretildiği destinasyonlara seyahat etme ihtiyacı bulunmaktadır. Turizm ürünü normal olarak tüketicilerin satın alımından önce sınınamaz. Bu sebeple turizm ürününün satışı büyük oranda ürünlerin sunumu ve yorumlanmasına bağlıdır. Ayrıca turizm ürünlerinin doğası karmaşık yapıdadır. Genellikle

turizm ürünleri konaklama, ulaşım, gezip görme, gastronomi ve alışveriş gibi pek çok farklı hizmet bileşenini içerdiğinden heterojendir. Hizmet sağlayıcıları arasında çok yoğun bir rekabet olması nedeniyle talep belirsizliğiyle ve benzerlerinden daha karmaşık dinamiklerle karşılaşmaktadır.

Dünya genelinde milyonlarca potansiyel otel müşterisi seyahate çıktıklarında, yüz binlerce otel odasından birinde kalmak için hareket etmektedir (İçöz, 2000). Her işletme kendi ürününü müşterilerine doğrudan doğruya pazarlayabilir, ancak yukarıda da değinildiği üzere sektör ve ürünün özelliklerinden dolayı bu durum parasal ve zamansal olarak büyük maliyetlere neden olur. Ayrıca mesafe ve dil engelleri alıcılar ile satıcılar arasında ilişki kurulmasını zorlaştırır. Binaenaleyh her otelin kendi ürününü müşteriye doğrudan doğruya satması oldukça zor ve maliyetlidir. Bu durumda aracılar, alıcı ile tüketici arasında bir köprü görevi üstlenerek onları daha düşük maliyetlerle biraraya getirir. Dağıtım kanallarında etkin bir yer alan aracılar üreticiden tüketiciye doğru bilgi akımı sağlama fonksiyonunun yanı sıra müşteriden işletmeye doğru ödeme ve bilgi akımlarını da gerçekleştirirler.

Seyahat acentaları çeşitli etkinlik alanlarında uzmanlaşıyor olmakla birlikte büyük çoğunluğu biletçilik ve tur satışlarını temel etkinlik olarak seçmektedirler. Turları önceden hazırlayan, bir paket haline getirip satılabilir bir turistik ürün oluşturan seyahat acentalarına tur operatörü adı verilmektedir (İçöz, 2000). Seyahat acentaları ve tur operatörleri turizm endüstrisinin üretim ve dağıtım kanallarında giderek artan oranda önem kazanan bir rol oynamaktadırlar. Tur operatörü konaklama işletmeleri ve diğer turizm arz kuruluşları ile pazarlık ederek bir paket tur oluşturan işletmedir. Bu paket tur, sonra seyahat dağıtım sistemiyle pazarlanır. Kişiler, konaklama ve ulaştırma işletmelerinin sundukları hizmetlerden kendi olanakları ile aracısız olarak da yararlanıp kendi gezilerini kendileri düzenleyebilirler. Ancak bu işlemleri yapmak ve tercihlerini oluşturmak için önemli bir çaba ve zaman harcamak zorunda kalırlar. Seyahat acentaları bu zamanı azaltarak bireylerin kazançlarından kendileri için bir pay almak suretiyle kazanç elde ederler. Tur operatörleri ise bu zaman sarfiyatını hemen hemen sıfıra indirgeyerek hem son tüketicilere hem de seyahat acentalarına zaman tasarrufu sağlar ve bu tasarrufun yarattığı artı değerden bir pay alarak kazanç elde ederler.

Tur operatörlerinin varlığı için iki önemli koşul vardır (Ahipaşoğlu, 2001, s.25). İlki, üreticilerin kapasite kullanım oranlarının artması ve tanıtım reklam giderlerinin azalmasıdır. İkincisi ise tüketici ve seyahat acentalarının gidilecek yer hakkında bilgi alma giderlerinin

azalmasıdır. Aynı zamanda birçok üreticiyle yapılmak zorunda olan haberleşmeler ve anlaşmalar tur operatörü sayesinde gerçekleştirildiğinden hukuksal işlemlerin maliyetleri de azalmaktadır.

İşlem maliyetleri teorisine göre, tur operatörü üreticiler (oteller, havayolları vs.) ve tüketiciler (turistler) arasında doğrudan piyasa değişimine alternatif bir örgüttür (Calveras, 2006). Tur operatörleri üreticiler ve turistler arasında doğrudan bağlantı kurmaktan ziyade işlemlerin daha etkin yapılmasını sağlamaktadır. Tur operatörleri üretici tüketici ilişkilerinde;

- 1) *Eşgüdüm maliyetlerini azaltır*: Paket tur tüm hizmetlerin bir bütün halinde sunumuna olanak tanıyarak, tur operatörünün turistlerin araştırma ve bilginin filtrelenmesi çabasını azaltmasına olanak tanımaktadır.
- 2) *Bilgi araştırma maliyetlerini azaltır*: Tur operatörlerinin aracılığı ürünün bir “araştırma ürünü (search good)” olmaktan ziyade bir “deneyim ürünü (experience good)” olması nedeniyle önem kazanır. Ürün kalitesi ancak tüketim esnasında veya sonrasında bilinebilir. Tur operatörü potansiyel turiste ürünün kalitesi hakkında güvenilir bilgi sunmakla yükümlüdür. Bu sunum tur operatörüne itibar ve bir marka ismi kazandırır. Böylece *kalite belirsizliği* ortadan kalkar ve *bilgi asimetrisi* sorunu çözülür.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir alternatif dağıtım kanalını oluşturması durumunda da araştırma maliyetleri ve eşgüdüm maliyetleri düşecektir. Ancak kalite belirsizliği ortadan kaldırmadığı için tur operatörlerinin dağıtım kanalındaki etkinliğini sürdüreceği düşünülmektedir.

### 1.3. Dikey İşbirliklerinde Yönetişim Mekanizmaları

İşlem maliyetleri işlemin özellikleri (varlık özgüllüğü, belirsizlik ve sıklık) ve insan doğasının özellikleriyle (sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık) bağlantılı olarak düşünülmektedir (Dekker, 2004). Birlikte çalışan firmalar alternatif örgütler arası ilişkiler için düşük bir değere sahip olan varlık özgül yatırımda bulduklarında bir tarafın bu yatırımları kendi lehine kullanmasından doğan kaygılar artmaktadır. Bu yüzden taraflar ortak yatırımların karşılıklı potansiyel fırsatçılıkla sahiplenilmesini teminat altına almayı istemektedirler. Bu yatırımlar, belirsizlik altında, tarafların olayların gerçek durumunu belirleyebilmelerini zorlaştırırken,

uyarlanma sorunlarıyla karşılaşılmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte sınırlı rasyonellik gelecekteki muhtemel her koşulu içeren bir sözleşme tasarımını da olanaksız kılmaktadır. Bu bakış açısı, firmaların ve tüketicilerin, sözleşmelerin ihlal edilebildiği ve hiçbir üçüncü tarafın sözleşmeleri açık bir şekilde güçlendiremediği belirsizlik koşullarında faaliyet gösterdiklerini vurgulamaktadır. Bu nedenle uyarlanma sorunlarının kaynağı olabilen ve fırsatçı davranışa yol açabilen eksik sözleşmeler kullanılmak durumunda kalınmaktadır. Her sözleşmenin kaçınılmaz olarak eksik olacağı bilinmesine rağmen işlemle ilgili ayrıntıları iyi tanımlayan ve koşullara bağlı olarak planlama yapabilen sözleşmelerin biçimsel bir kontrol mekanizması olarak işlev göreceği belirtilmektedir.

Örgütler arası ilişkilerde çözüm getirilmesi gereken bir diğer sorun taraflar arasında karşılıklı bağımlı görevlerin eşgüdümlemesidir (Dekker, 2004). Görevler karşılıklı bağımlı ve çevre yüksek belirsizlikteyken eşgüdüm ve ortak karar verme gereksinimi artmaktadır. Sonuç olarak, biçimsel sözleşmeler fırsatçılık riskini azaltmada kontrol görevi üstlenirken, tarafların çevreye işbirlikçi yanıt vermesini sağlamada ise eşgüdümleme görevi üstlenmektedirler. Bu çıkarım işlem maliyeti teorisinin uyarlanma bakış açısına dayanmaktadır.

İşlem maliyeti teorisinin ilk çalışmalarında ihmal ettiği yönetişimin ikinci mekanizması biçimsel olmayan, sosyal sözleşmelerdir (Dekker, 2004). İşlem maliyeti teorisi, işlemi bağlamından ayırarak ve ona bağımsız bir olay gibi davranarak firmalar ve bireyler arasındaki yönetişimin tekrarlanan etkileşimlerini görmezden gelmiştir. Tekrarlanan etkileşimler ilişkinin biçimsel yapısını etkileyebilen ekonomik ve sosyal bir bağlama oturmuş örgütler arası ilişkilere neden olabilmektedir. Taraflar arasında yüksek güven, eşgüdüm ve kontrole yol açabilen bu sosyal bağlam, işlem maliyeti teorisinin temel varsayımlarından bazılarını değinmektedir. Bu bakış açısında varlık özgüllüğünün tarafların ilişkilerini örgütlemeye daha az hiyerarşik unsurların kullanımına olanak tanıyacağı belirtilmektedir. Normlar, itibar, güven, kişisel ilişkiler ve ilişkilerin sosyal bir şebekeye yerleşikliği gibi örgütler arası ilişkilerin doğasına ait pek çok alternatif mekanizmanın varlığına işaret edilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda işlem maliyeti teorisi de güven gibi bazı biçimsel olmayan yönetişim mekanizmalarına açıklamalarında yer vermiştir (Williamson, 1993).

### 1.3.1. Biçimsel Yönetişim Mekanizması Olarak Sözleşmeler ve Sözleşmelerin Tasarımı

Ekonomik değişimlerin şekillenmesinde sözleşme biçimleri ve yönetim biçimleri değişik amaçlara hizmet etmektedir. James'in (2000, s.48) "ticari değişimlerin tarafları arasında özel değişimler için yapılan görüşmeler ve risklerin tahsisi ve bunların sonucundaki ticari kazançlar" olarak sözleşmeyi tanımladığı yerde Williamson (1979, s.234) "işlemlerin örgütlenmesinin alternatif kurumsal biçimleri" olarak yönetişimi tanımlamaktadır (Aktaran: Ariño ve Reuer, 2004). Yönetişim biçimi sınır problemini çözerken, sözleşme biçimi ticaretin terimlerini özelleştirmektedir. Yönetişim biçimi ile sözleşme biçimi arasında birebir bir ilişki aramak da doğru değildir. Ampirik kanıtlar sözleşmeye bağlı heterojenliğin yönetim biçiminin bazı tiplerinde var olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, tipik olarak bir sözleşme, tarafların her birinin sorumlulukları ve rollerine, karar ve kontrol haklarının tahsisine, çeşitli beklenmedik durumlar için planlamalara, tarafların birbirleri ile nasıl iletişim kuracaklarına ve anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğine dair ana hatları belirlemektedir (Ariño ve Reuer, 2004). Sözleşmelerde yer alan temel yasal konular şöyle sıralanabilir:

#### i. Kuruluş Konuları

##### a. Giriş Konuları

- Gizlilik ve ifşa etmeme anlaşmasının yapılması
- Tarafların rakip ile paralel görüşmeler yapmasını engelleyen blokaj şartlarının belirlenmesi

##### b. İttifakın Kurulması

- Hissedarlık (Sadece sermaye ittifakları durumunda)  
Tarafların katkılarının eşit olduğu farz edilir (50:50 ortaklık ve kontrol yapısı):  
Potansiyel çıkmazların aşılması için gerekli şartlar belirtilir.  
Tarafların katkılarının eşit olmadığı farz edilir: Çok önemli kararlarda küçük ortağın onayına ihtiyaç duyulmasını düzenleyen hükümler getirilir.
- Yönetim kurulu ve görevlendirme (Sadece sermaye ittifakları durumunda)

Her şirketten gelecek yöneticilerin oranının belirlenmesi

Yöneticilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi

Diğer tarafın herhangi bir bireye itiraz edip etmediğinin belirlenmesi

Ücretlerin kaynağı ve seviyesinin belirlenmesi

- Şirket ana sözleşmesi (Sadece sermaye ittifakları durumunda)

Yönetim kurulu kararlarının alınması

Hisselerin basılması, devri, temliki ve elden çıkartılması

Yönetim toplantılarının belirlenmesi vb.

- Kuruluşun yeri (Sadece sermaye ittifakları durumunda)

Avukat ve mali müşavir gibi danışmanlık alınacak kişi veya kurumların belirlenmesi.

*c. Taraflar ve Sözleşmenin Çerçevesi:*

- Tarafların tanımlanması

- Sözleşmenin amacının belirlenmesi

- Ana şirketler üzerinde kısıtlamalar ve zorunlulukların belirtildiği sözleşmenin ana gövdesinin hazırlanması

- Matbu, standart sözleşme hususlarının (boiler plate) belirlenmesi: Çeşitli konular için standart madde ve hükümlerin belirlenmesi

- Sözleşmenin unsurlarını detaylandıran cetvel, liste, tablo ve planların oluşturulması

- Diğer dokümanların ve sözlü anlaşmaların işbu yürürlükteki sözleşmenin bir parçası olmadığını gösteren maddenin (all agreement) eklenmesi

*d. Performans İle İlgili Maddeler:*

- Tarafların ödev ve yükümlülüklerinin belirlenmesi

- Her türlü performansın zamanlanması

*e. Taraflar Üzerindeki Kısıtlamalar:*

- Rekabetsizlik ve talepsizlik maddelerinin belirlenmesi

- Gizlilik anlaşmasının yapılması (İttifak adına yapılacak basın açıklamalarının her iki tarafın da onayı ile yapılmasını şart koşma gibi)

- Fikri mülkiyet haklarının sahipliği ve lisanslanması ile ilgili hususların belirlenmesi

*f. Yükümlülükler:*

- Yükümlü olunacak sözleşme kapsamının belirlenmesi (Olasılıkla belli bir miktar para taahhüdünü içermektedir.)
- Mücbir sebeplerin varlığında, bu durumun ne kadar süre devam etmesi durumunda yeni bir otak arayışına veya ittifakın lağvedilmesine olanak tanınacağıının belirtilmesi

**ii. Kuruluş Sonrası Konular**

*a. Sözleşmede Muhtemel Değişikliklerin Belirlenmesi:*

- Sözleşmede yapılacak değişikliklerin yazılı olarak her iki tarafın da ortaklaşa imzaları ile yapılması gerektiğini belirten maddenin eklenmesi
- Değişiklik kontrol prosedürlerinin belirlenmesi: Sözleşme değişiklikleri üzerinde anlaşmaya varabilecek yetkili yönetim kurulunun belirlenmesi
- İttifak ile ilgili konuların gözden geçirilmesi için yapılması gereken toplantıların sayısının belirlenmesi
- Sözleşmenin devredilmesine ilişkin koşulların saptanması ve bunun diğer bir tarafa getireceği mesuliyetlerin belirlenmesi

*b. Anlaşmazlıkların Çözümü:*

- Yükselme prosedürlerinin belirlenmesi
- Müracaat edilecek mahkemenin belirlenmesi: Hangi mahkemelerin yetkili olduğu ve sözleşmenin kimin yasalarına tabi olduğu belirlenir.

*c. Hisselerin Elden Çıkarılması (Sadece sermaye ittifakları durumunda):*

- Yeni hisselerin basımı ve kimin adına basılacağına dair şartların belirlenmesi
- Hisselerin ortaklar arasında transferi veya üçüncü kişilere devri ile ilgili şartların belirlenmesi: ihbar tebligatı, ön satın alma hakkı



- Ortak girişimin şubelerine ilişkin hususların belirlenmesi
- Hisselerin dışarıdan üçüncü şahıslara devri üzerine kısıtların belirlenmesi
- Hisselerin nasıl değerlendirileceğine ilişkin hususların belirlenmesi
- Hisselerin devrini tetikleyen koşulların belirlenmesi

d. *Fesih:*

- Hisselerin elden çıkartılması konuları (Sadece sermaye ittifakları durumunda)  
Hangi koşullar altında sözleşmenin feshedileceğinin belirlenmesi  
Feshin sonuçlarının belirlenmesi: Personele, entelektüel mülkiyet haklarına, ve varlıklara ilişkin sonuçların belirlenmesi

Sözleşmeler hem işlem öncesinde hem de işlem esnasında ve sonrasında oluşabilen maliyetleri içermektedir (Ariño ve Reuer, 2004). Sözleşme öncesi maliyetler sözleşmenin biçimlendirilmesiyle oluşan maliyetlerdir. Bu süreçte iş ortaklarının sözleşme için yasal sorumlulukları tanımlanır, karşılıklı hak ve yükümlülükler üzerinde anlaşmaya varılır, yasal bir araştırma yapılır ve kaynakların yasal olarak atanması anlamlandırılır. Bu maliyetler aynı zamanda bilgi toplama ve potansiyel pek çok olası beklenmedik duruma karşı optimal cevaplar oluşturma maliyetlerini içerir. İşlem esnasında veya sonrasında oluşan maliyetler ise sözleşmelerin tekrar görüşülmesi ile oluşan maliyetlerdir.

### 1.3.2. Otel Sözleşmelerinin Tipleri

Konaklama işletmeleri ve aracılar arasında satış sözleşmeleri Kontenjan Satışları (Pre-Sold Allotment), Serbest satış anlaşmaları (Free Sale Arrangements), Kapı Müşteri Satışları (Walk In Sales) olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. (Ryan ve Hoontrakul, 2007).

#### 1.3.2.1. Kontenjan Sözleşmeleri

Yukarıda belirtilen sözleşme tipleri arasında en ayrıntılı sözleşme tipi kontenjan sözleşmeleridir (İçöz, 2000). Araştırmamıza konu olan otel ve tur operatörü arasında düzenlenen sözleşmeler bu tür sözleşmelerdir. Bu tip sözleşmelerde otel, daha önceden belirlenen belirli bir sayıdaki ve kategorideki otel odasını tur operatörünün kullanımına tahsis

eder. Tur operatörleri kendisine tahsis olunan bu odaların satışını otele danışmadan gerçekleştirir (Hacıoğlu, 2000).

Tur operatörleri eşgüdüm ve araştırma maliyetlerini azaltırken tedarikçilerin pazarlık gücünün oldukça maliyetli olmasına sebebiyet verirler. Bunun en büyük nedeni talep belirsizliğini azaltmalarıdır. Bu güç tedarikçilerin teminat maliyetlerini de arttırmaktadır. Ancak sözleşme koşulları tur operatörlerinden kaynaklanan bir sebeple ihlal edildiğinde karşılığı tahsil edilememektedir. Yüksek fırsatçı davranış gözlemlenmektedir. Çünkü tur operatörlerinin arz belirsizliği düşüktür. Pek çok destinasyonda piyasa yapısını şekillendirerek fiyatı sabitlediklerinden ve “one size fits all” anlayışıyla hizmet sunumunu standartlaştırdıklarından alternatif seçim olanakları yüksektir.

### **1.3.2.1.1. Kontenjan Sözleşmelerinin Türleri**

#### **1.3.2.1.1.1. Tamamen Garantili Kontenjan Sözleşmeleri**

Tur operatörü tarafından kesin rezervasyonla kapatılan kontenjanlardır. Tur operatörleri, oda satışını gerçekleştirilemese bile oda fiyatını otele tamamen ödemek zorundadır (İçöz, 2000). Bu durumda tur operatörü, satışların sonucu ne olursa olsun belirli sayıda odayı kendi adına garanti altına almıştır. Ödemeler sezon öncesi veya sezona yönelik olarak parça parça sezon içinde ödenir.

Bu tip kontenjan sözleşmeleri, konaklama işletmeleri tarafından en fazla tercih edilen sözleşmelerdir (Hacıoğlu, 2000). Son yıllarda konaklama işletmelerinin yatak kapasitelerinin artması ile tur operatörleri bu çeşit sözleşmeleri uygulamayı tercih etmemeye başlamışlardır. Tamamen garantili kontenjanlar, genelde yüksek sezonlarda tüketicilerin tercih ettikleri konaklama işletmeleri ile yapılır.

#### **1.3.2.1.1.2. Kısmen Garantili Kontenjan Sözleşmeleri**

Tur operatörleri kiralanan odalardan kesin satabileceğini düşündüğü belirli sayıdaki odanın ücretini önceden ödemeyi kabul eder (İçöz, 2000). Örneğin kendisine 40 oda kontenjan tahsis edilen bir tur operatörü bu kontenjanın %70’ini garanti altına almak isterse 28 odanın ücretini odaları satamasa bile sezon öncesinde veya sezon içerisinde parça parça ödemek zorundadır.

### **1.3.2.1.1.3. Garantisiz Kontenjan Sözleşmeleri**

Taraflar arasında en yaygın olan kontenjan sözleşmesi şeklidir (Hacıoğlu, 2000). Bu tip sözleşmelerde oteller, belirtilen sayıda odayı tur operatörlerine ayırmayı kabul ederler. Tur operatörü, satışını gerçekleştirdiği oranda ve sürede konaklama işletmelerine rezervasyonlarını bildirir. Büyük tur operatörleri kendilerine ayrılan odaların rezervasyonunu yapar, fakat satışlar gerçekleşmeden ödemelerini yapmazlar. Bu şekilde piyasadaki dalgalanmaların riskini otele ve tatil yerindeki diğer işletmelere yüklerler. Bu uygulamanın bir sonucu olarak otel tur grubu otele varmadan kaç turistin geleceğini bilemez ve bu koşullarda odaların tekrar satışı için çok geç kalınmış olur. Oteller, kendilerini bu riskten kısmen koruyabilmek için kapasite fazlası rezervasyon (overbooking) alırlar. Örnek olarak 1.000 odalı bir otel yüksek sezonda boş kalmamak adına 1.250 veya 1.500 oda olarak pazarlanabilmektedir. Otel oda arzının tamamıyla satılması durumunda tur operatörlerinin satışlarını durdurur. Ancak satışlar durdurulana kadar yapılan satışları kabul etmek zorundadır. Ayrıca büyük tur operatörleri sözleşmelere kendisine tahsis edilen kontenjanın belirli bir bölümünü satana kadar satışların durdurulmasını engelleyecek maddeler koyabilir. Otelin bu durumu çok iyi yönetmesi gerekmektedir; aksi taktirde kapasitenin çok üzerinde rezervasyon kabul ederek ve fazladan yapmış olduğu satışlar için oda tahsis edemeyerek tazminat gerektirecek cezai şartlara katlanmak durumunda kalacaktır. Tur operatörlerinin satış durumunu gösteren “forecastların” çok sıkı bir şekilde takip edilerek kapasitenin daraldığı dönemlerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Kapasite fazlası rezervasyon dikkatlice ve gizlice yapılmalıdır. Aksi taktirde büyük cezalara ve kötü imaj oluşumuna maruz kalınabilir.

### **1.3.2.1.1.4. Blok Rezervasyon**

Tur operatörü veya seyahat acentası kullanacağını ümit ettiği ünite sayısı kadar rezervasyon yapar (Hacıoğlu, 2000). Üzerinde anlaşmaya varılan rakamlar umulan doluluk ve kullanım oranlarına, ekonomik koşullara ve tur operatörünün gelecekteki iş hacmine bağlıdır.

### **1.3.2.2. Serbest Satış Kontenjan Sözleşmeleri ( Free Sale )**

Bu çeşit sözleşmelerde seyahat acentesi istediği zaman rezervasyon yapar (İçöz, 2000). Konaklama işletmelerinin boş olması durumunda, periyotlar önceden belirlendiği ve serbest satış sözleşmesi yapıldığı taktirde acenta belli fiyattan istediği kadar oda satışı yapabilir. Bu tür rezervasyonlar konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının düşük olduğu dönemlerde uygulanır.

### 1.3.2.3. İsteğe Bağlı Rezervasyonlar (On Request)

Kontenjan tahsis edilmeyen tur operatörünün otelden rezervasyon talebidir. Her türlü rezervasyon isteği oteller tarafından kabul edilip onaylanır. Genellikle münferit (bireysel) müşteriler veya son dakika ( Last Minute Sale ) müşterileri için uygulanır (Hacıoğlu, 2000). Daha çok küçük tur operatörleri tarafından veya kontenjanını dolduran tur operatörleri tarafından otellerdeki kredilerini, prestijlerini arttırmak için kullanılır.

### 1.3.3. Tur Operatörü-Otel Sözleşmelerinin Kapsamı

Tur operatörü-otel sözleşmelerinde aşağıdaki hususlar belirtilebilir (İçöz, 2000):

i. Taraflar: Bu madde genellikle bütün sözleşmelerde bulunur ve sözleşmenin hangi gerçek veya tüzel kişiler arasında imzalandığını belirtir. Aynı zamanda tarafların hangi şekilde anılacağı da bu madde de belirtilir.

ii. Sözleşme Süresi: İmzalanan sözleşmedeki madde, koşul ve fiyatların hangi tarihler arasında geçerli olacağını belirten maddedir.

iii. Rezervasyonların süre içindeki dağılımı: Otelin acentaya sözleşme süresince tahsis edeceği farklı kategorilerdeki oda sayıları ve bu odaların sezonlara göre dağılımı bu maddede yer alır.

iv. Sezonlar, kontenjan ve fiyatlar: Bu maddede sözleşme süresi sezonlara bölünmüştür. Oda tipleri bölünen bu sezonlara göre fiyatlandırılır. Sözleşmelerde fiyat düşük sezonda düşük seviyede iken yüksek sezona kadar kademe kademe artar ve yüksek sezonda tepe noktasına ulaştıktan sonra aynı kademeleri takip ederek tekrar düşük sezondaki seviyesine döner. Ayrıca fiyatlara vergilerin dahil olup olmadığı ve hangi para biriminin kullanılacağı açık bir şekilde belirtilir.

v. Özel durumlar (indirimli fiyatlar, ücretsiz hizmetler): Erken rezervasyon indirimi (Early Booking Reduction), tur operatörünün erken rezervasyon tarihleri arasında gerçekleştirmiş olduğu satışlar üzerinden belirli bir indirim hakkı elde etmesidir. Tur operatörü yapmış olduğu erken rezervasyon satışlarından elde ettiği cironun sözleşmede belirtilen belirli bir yüzdesini belirtilen tarihlerde erken rezervasyon avansı olarak otele öder. Bu ödeme ile otel tur operatörü ile ilişkisinde karşılaşılabileceği risklere karşı kendisini belirli bir ölçüde garantiye alır. Konaklamalar gerçekleşip faturalandırıldığında erken rezervasyon

avansı cari hesaplara mahsup edilir. Yapılan erken satışlar otele sözleşmede belirlenen tarihlerde liste olarak bildirilir ve otel tur operatörünün kontenjanlarını dengede tutar. Aksiyon, satışların performansını arttırmak amacı ile otelin tur operatörüne belirli tarih aralıklarında vermiş olduğu  $7 = 6$ ,  $14 = 12$ ,  $21 = 18$  gibi özel indirimlerdir. Erken rezervasyon indirimleri ile birlikte kullanılamazlar. Gün aksiyonu dışında özel fiyat aksiyonları da genelde kullanılan bir yöntemdir. Ayrıca yetişkinler ile aynı odayı paylaşan çocuklar için de indirimler bulunmaktadır.

Diğer özel durumlar ise otele evcil hayvan kabul edilip edilmemesi, check in ve check out saatleri, aile (family) odalarında konaklayacak en az kişi sayısı ve sözleşmenin uygulanmasından doğabilecek ihtilaflar durumunda hangi mahkeme ve icra dairelerinin sorumlu olacağı gibi konuları içerir.

vi. Mali koşullar: Ödemeler ve faturalandırma ile ilgili maddeleri içerir. Kesilecek olan konaklama faturalarının giriş veya çıkış bazında mı olacağı, ödeme yöntemleri, temel alınacak olan yabancı para birimi ve kuru, vade opsiyonları gibi önemli konular bu maddede yer alır. Tur operatörünün ödeme hükmüne aykırı durumda hareket etmesi ve ödemeleri süresi içinde yapmaması gibi durumlarda uygulanacak vade farkı veya sözleşmenin fesih koşulları da bu maddede belirtilmektedir.

vii. Rezervasyonların iptaline ilişkin haber verme süreleri, sonuçları ve mali sorumlulukları: Opsiyon süresi, acentanın otele göndermiş olduğu rezervasyonun iptalini kaç gün önceden bildirmesi gerektiğine dair sözleşmede belirlenen süredir. İptal olan rezervasyonun yerine yeni bir rezervasyon almak ve boş kalmamak oteller için önemlidir, bu sebeple yüksek sezonda oteller pozisyonlarını netleştirmek adına opsiyon sürelerini mümkün olduğunca uzatmak isterler. Yüksek sezonda turizm destinasyonlarında oteller neredeyse tamamen dolu olduklarından belirli dönemlerde satışı durdururlar, bu gibi durumlarda iptal olan rezervasyonun yerine yenisini almak için daha uzun zamana ihtiyaç duyulur. Satışlar durdurulduğunda (stop sale) belirlenen süre içerisinde otel tur operatörlerinin satış taleplerini kabul etmez. Düşük sezonda otellerde fazla sayıda boş oda olması dolayısıyla opsiyon sürelerinin uzun veya kısa olması çok büyük önem taşımamaktadır. Acentanın opsiyon süresi içerisinde bildirimde bulunmadığı iptallerde, iptal edilen odaların gecelik geliri sözleşme fiyatı baz alınarak acentaya fatura edilir (No-Show).

viii. Kesin rezervasyonların dağılımı ve yerleşme listelerinin gönderilmesi: Tur operatörü tarafından kesinleşen rezervasyonların otele gönderilmesini ve teyitleşme sonrasında rezervasyonların otelin bilgi işlem sistemine kaydedilmesini içeren maddedir.

Ek olarak, otelin kusuru veya sözleşmeye kısmen ya da tamamen uymaması halinde ödeyeceği tazminat, konuklara rezervasyon bilgilerinin işaret ettiği odanın tahsis edilememesi halinde eşdeğerdeki bir otele aktarma olasılığı ve yerine getirilemediği durumlarda ödenecek tazminatlar, mücbir haller ve bu hallerin vuku bulmasında tarafların hak ve yükümlülükleri, sözleşmenin feshi ile ilgili ayrıntılar diğer sözleşme hususlarını oluşturmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TUR OPERATÖRÜ-OTEL SÖZLEŞMELERİNDE EKSİKSİZLİK VE EKSİK SÖZLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ

#### 2.1. Sözleşmenin Eksiksizliği Kavramı ve Eksik Sözleşme Teorileri

Örgüt iktisadında sözleşmenin eksiksizliği kavramı eksiksiz, tam bir sözleşme durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır. Eksiksiz bir sözleşme her türlü çevresel koşul altında alınması gereken önlemleri ve yapılması gereken tüm ödemeleri detaylı olarak belirtir. Ekonomi yazınında eksik sözleşme teorileri ikiye ayrılarak birbirinden farklılaştırılır: ilk kuşak teoriler ve ikinci kuşak teoriler (Saussier, 2000; Slater ve Spencer, 2000). Teorilerde vurgulanan iki ilişkili işlem özelliği gözlemlenebilme ve doğrulanabilmedir (Argyres ve Mayer, 2007, s.1064). İşlemin bu özellikleri genellikle vekalet ve modern mülkiyet hakları teorilerinde incelenmekle birlikte işlem maliyeti teorisiyle ilişkili olan ekonomik örgütlenme teorileridir. Vekilin görevini yerine getirdiğini gösteren girdilerin tümünün gözlemlenememesi, vekilin potansiyel olarak görevden kaçmasına yol açmaktadır. Bu gibi sorunları önlemek için sözleşmelerde vekillerin eylemlerini izlemeye olanak tanıyan rol ve sorumlulukların geniş bir tanımına yer verilebilir. Bu tanımlamalar vekilin eylemlerinin görevden kaçmayı içerip içermediğinin bir ölçüsünü sağlar. Sözleşmenin ödeme yapısına teşvik edici şartların eklenmesi de potansiyel görevden kaçma sorununu ortadan kaldıracaktır. Bununla birlikte eksik sözleşme yazını vekilin üstlendiği görevlerin gözlemlenebilmesine rağmen sözleşme hukuku tarafından doğrulanamayabileceğini göstermektedir. Bu gibi durumlarda sözleşmelerin varlıkların kullanımı üzerindeki karar haklarına ait şartlara yer vermesi gerektiği önerilmektedir.

Eksik sözleşme yazınının ilk kuşak teorileri (Grossman ve Hart, 1986, Hart ve Moore, 1990) sözleşmenin eksikliğini, sözleşmeyi uygulama esnasındaki dışsal doğrulanabilme sınırlılıklarına bağlı yüksek icra maliyetleriyle açıklarlar. Bu tip sözleşmelerin en belirgin örnekleri Arrow-Debreu modeli sözleşmelerdir. Bu modelde sözleşme tarafları arasında bilgi simetrisi olduğu varsayılır. Vekillerin rasyonel olduğu varsayımı sözleşmeyi etkileyebilecek

tüm koşulların gözlemlenebilmesine olanak tanır. Bu tip kapsamlı sözleşmeler ekonomi ile ilgili tüm belirsiz değişkenlere değerler atar ve tüm bu değişkenlerin bir listesini kapsar. Sözleşmenin eksikliği, sözleşmeye eklenmek istenen maddelerin doğrulanabilir olmayışından veya ilgili durumların önceden tanımlanmasının yüksek maliyetli olması nedeniyle eklenememesinden kaynaklanmaktadır (Saussier, 2000). Doğrulanabilme, sözleşme taraflarından birinin bir hakeme (mahkemeye) sözleşmenin yerine getirildiğini veya ihlal edildiğini ispatlama yeteneğidir ve ilgili olayların kanıtlanma maliyetleriyle ilişkilendirilerek sözleşmenin eksiksizliğinin temel belirleyicilerinden birini oluşturur (Sanchirico ve Triantis, 2008).

Sözleşmenin eksikliğini sadece dış kısıtlara bağlı olarak tanımlayan ve sınırlı rasyonelliği analize dahil etmeyen bu modeller, eksiksizliği açıklamada tatmin edici bulunmamaktadır (Trole, 2009). Üstelik bu teorik bakış açısı sözleşmelerin eksiksizlik düzeyindeki farkları anlamaya ya da iyi niyetten kaynaklanan eksiksizlik düzeyini ölçmeye de olanak tanımamaktadır. Sözleşmenin eksiksizliğinin dışsal ve ekonomik aktörlerin ödünleşiminden bağımsız olarak tanımlanması bunun nedeni olarak gösterilmektedir (Saussier, 2000). Bakış açısının eksiksizlik meselesine tam çözüm atfettiği veya hiçbir çözüm atfetmediği ileri sürülmektedir. Bu durumda sözleşme ya tamdır ya da tamamen eksiktir. Ayrıca sözleşmeler arası alternatif anlamları araştırma gerekliliği de böylece ortadan kalkmaktadır. Williamson (1985) bu yaklaşımların dünyayı teknolojinin, temel yetenekler, risk tercihleri ve algılarının tamamen belirli olduğu tek bir nihai tam rekabet alanına dönüştürdüğünü belirtmektedir.

Eksik sözleşme yapma teorilerinin ikinci kuşağı sözleşmelerin eksiksizliğinin temelde sözleşme taraflarının sınırlı rasyonelliği altındaki uyarlanma ve iç doğrulanabilme problemlerinden kaynaklandığını tartışır (Tirole, 2009, Hendrikse ve Windsperger, 2010). Bilginin soyutluğu kadar belirsizlik/karmaşıklık ve sınırlı rasyonellik altında taraflar her türlü çevresel koşulda alınması gereken tüm önlemleri ve yapılması gereken tüm ödemeleri detaylı olarak belirleme yeteneğinde değildirler. Bu durumda sözleşme tasarımı taraflar arasındaki işlemleri düzenlemek amacı ile özel haklar ve kontrol hakları olarak atanan bir uyarlanma mekanizmasıdır (teşvik ve bilgi işleme mekanizması). Belirleyicileri işlem maliyeti teorisinin insan doğasının sınırlı rasyonelliği varsayımına dayanan sözleşmenin eksikliği bu bakış açısında dışsal kısıtlardan değil, tarafların işlem maliyetlerinden tasarruf etme isteklerinden kaynaklanmaktadır (Saussier, 2000). Bu yaklaşımda tam sözleşme ölçüsü başarılabilir. Temel sorun bazı sözleşmelerin diğerlerinden daha eksik olmasıdır. Bu nedenle sözleşmenin



eksiksizlik derecesi ölçülmeye çalışılır. Ancak sınırlı rasyonellik nedeniyle taraflar bir işlemi etkileyen tüm olası koşulları dikkate almakta iktidarsızken, öngörülen koşullara karşı da her zaman optimal yanıtı verememektedirler. Bu nedenle bir sözleşmedeki her şartın kusurlu olduğu varsayılır ve bazı durumlarda bir şartı belirlemenin hiçbir şey belirlemekten daha kötü sonuçlar doğurabileceği vurgulanır. Bağlantılı olarak daha eksiksiz bir sözleşmeden bahsedildiğinde gerekli tüm bilginin kullanımından ziyade işlemin her boyutunun kullanımına özen gösterilmesi önerilmektedir.

## 2.2. Eksiksiz Sözleşme Yapma Yaklaşımları

Sözleşmenin eksiksizliği üzerine yapılan çalışmalar farklı kavramsal yapıları dikkate alarak sözleşmelerin eksiksizlik derecesini araştırmışlardır. Eksiksizlik yaklaşımlarının birbirinden farklılaşması sözleşmenin eksiksizliğinin heterojen bir kavram olmasına yol açmıştır. Ancak eksiksizliğin işlemin bir özelliği olduğu ve bir sözleşmenin diğerlerine kıyasla işlemin daha açık bir tanımını sunma derecesiyle açıklanabileceği yaygın kabul görmüştür. İstisnai bir yaklaşımla, Ryall ve Sampson (2003) sözleşmenin eksiksizliğini sözleşmenin bütünü bir özelliği olarak düşünmek yerine sadece sözleşmede yer alan bazı maddelerin genel tanımlaması için kullanmışlardır. Çalışmalarında yer alan diğer sözleşme maddeleri ise izleme ve cezalarla ilişkilendirilerek sınıflandırılmıştır. Böylece sözleşmenin farklı özelliklerini tanımlamada kullanılan izleme ve ceza boyutlarını oluşturan sözleşme şartları sözleşmenin eksiksizliğinden hariç tutulmuş olmaktadır.

Saussier (2000) eksiksiz sözleşme yazımını bu arayışın neden olduğu bilgi maliyetleri, müzakere maliyetleri, potansiyel eksik uyarlanma maliyetleri ve yeniden müzakere etme maliyetleriyle ilişkilendirmiş ve sözleşmenin eksiksizliğini işlem maliyetleri yaklaşımıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu anlayışta eksiksiz bir sözleşme oluşturmanın daha eksik birine kıyasla temel kazanımları, (1) özgül varlıklara yatırımda bulunan taraf için diğer tarafın fırsatçı davranışına maruz kalma olasılığının azalmasıdır, (2) yeniden müzakerede bulunma maliyetlerindeki tasarruflardır. İşlem esnasında veya sonrasında doğan yeniden müzakere etme maliyetleri eksiksizliği amaçlayan bir sözleşmede daha düşük olacaktır. Sözleşmenin işlemi tanımlama çabası artarken yeniden müzakere etme olasılığı azalır ve işlem öncesi yatırım yapma teşviki artar.

Anderson ve Dekker (2005) sözleşme yapma maliyetlerinin sözleşme kapsamıyla artıp artmadığını, farklı yönetim kontrol boyutlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve işlemin özelliklerinin karşılıklı anlaşmaya varılan sözleşmelerin varlığında dahi işlem sonrası sorunlarla pozitif ilişkili olup olmadığını araştırmışlardır. Bu varsayımları destekleyen kanıt maliyetli sözleşmelerin beklenmeyen tehlikeleri azaltmak için kullanılmasına karşın yine de eksik olduklarını gösterebilecektir. Eksik sözleşme yazınında, ayrıntılı sözleşmeler yapmanın yüksek maliyetleri tartışılmaksızın bu maliyetlerin kavranmasında iyi bir paradigmaya sahip olmanın mümkün olmayacağı ileri sürülmektedir (Tirole, 1999; Anderson ve Dekker, 2005). Koşul başına sabit maliyetin tanımlanması gibi varsayımlar (Dye, 1985) bu nedenle eleştirilmektedir. Anderson ve Dekker (2005) sözleşme maddelerinin sayısı ve sözleşme yapma maliyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu raporlamışlardır. Bulguları sözleşme kapsamının sözleşmenin “hakların tahsisi, satış sonrası hizmet ve yasal başvuru” boyutları için sözleşme yapma maliyetleriyle pozitif ilişkili olduğunu desteklemektedir. Fakat sözleşmenin dördüncü boyutu olarak tanımlanan “ürün ve fiyat” boyutuyla bağlantılı olarak sözleşmenin karmaşıklığı ve sözleşme yapma maliyetleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bunun olası bir nedeninin ürün ve fiyatın çok sayıda sözleşme için müşterek ve daha standart olan sözleşme yönlerini temsil etmesi olabileceği belirtilmektedir.

Luo (2002, 2005) sözleşmenin eksiksizliği ve sözleşme şartlarının özgüllüğünü eşdeğer gören önceki çalışmaları (Al-Najjar, 1995; Spier, 1992) eleştirerek sözleşmenin eksiksizliğinin tek başına sözleşme şartlarının özgüllüğüyle oluşmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca her ortak girişim sözleşmesinin de aynı derece eksiksiz olmadığını belirtmektedir. Şartların özgüllüğü bir sözleşmede tüm ilgili şart ve maddelerin belirtilme derecesidir (Luo, 2005, s.211). Fırsatçılığı kontrol altına alarak ve bir ortak girişimin nasıl kurulması, örgütlenmesi ve yönetilmesi gerektiğini belirterek sözleşme yönetişimini etkilemektedir. Sözleşme şartlarının özgüllüğü tarafların stratejik kaynaklarını korur, fırsatçılığı kontrol eder ve bilgi akışını teşvik ederek operasyonel ve finansal belirsizliği azaltırken (Killing, 1983), aynı zamanda fırsatçılığın var olmadığı durumlarda da oluşabilen çevresel belirsizlik koşullarına uyarlanmayı teşvik edemeyebilir (Luo, 2002, 2005). Bu nedenle Luo (2002) sözleşmenin eksiksizliğinin sadece şartların özgüllüğünü değil, aynı zamanda koşullara uyarlanabilmeyi de içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ileri sürmektedir.

Koşullara uyarlanma, bir sözleşmede olası koşulların değerlendirilme derecesi ve bu koşullarla başa çıkmak için ilgili rehberlerin açıklanmasıyla ilişkilidir (Luo, 2002, 2005). Sözleşmede koşullara uyarlanabilme, genelde karşılıklı anlayışın bir tolerans alanıyla veya beklenmeyen olaylarla ilgili özür doktrini ile tanımlanır; çatışmalar ve koşullarla ilgili prensipler, rehberler ve olası çözümlerin şartlarını belirler. Bu durum, tarafları katı icra yaptırımlarından kurtaran neoklasik sözleşme hukukuyla desteklenir (Williamson, 1991). Taraflar beklenmeyen çalkantılara karşı tekrar karşılıklı olarak uyarlanmak ve verimliliklerini muhafaza etmek için sözleşmede yer verilen uyarlanma mekanizmalarını kullanırlar. Böylece olası çatışmalar mahkemeler yerine tahkim yoluyla çözülebilmektedir. Uygulamada koşullarla ilgili rehberlere bağımsız maddeler olarak yer verilebildiği gibi özel durumlarla ilgili şartların bir parçası olarak da yer verilebilmektedir (Luo, 2002). Bağımsız maddeler önemli koşulların ele alınması için geliştirilen prosedürler, tehlike durumunda başvurulacak rehberler, çatışmanın üstesinden gelmeyi sağlayan yaklaşımlar ve mücbir sebeplerin ele alınmasını sağlayan hükümler şeklinde tanımlanmaktadır. İhraç fiyatlarındaki kota sınırlamalarında beklenmeyen değişimlerin ele alınma şartlarının belirlenmesi gibi hükümler ise özel durumlarla ilgili koşullara bağlı rehberlere örnek teşkil etmektedir.

Özetle, sözleşme şartlarının özgüllüğü sözleşme maddelerinin işleme özel ve ayrıntılı olma derecesiyle ilgiliyken, koşullara uyarlanabilme sözleşmeye bağlı olarak gelecekte oluşabilecek sorunlara, çatışmalara ve koşullara nasıl yanıt verileceğini içerir. Sözleşme şartlarının özgüllüğü bir işlemdeki olası fırsatçılığı engeller ve olası koşulların belirlenmesi tarafların uyarlanmasını tesis ederken, eksiksiz bir sözleşme hem sözleşme şartlarının özgüllüğünü hem de koşullara uyarlanabilmeyi gerektirecektir. Luo'nun (2002, s.903-904) *“eksiksiz sözleşme, beklenmeyen koşullara uyarlanmayı cesaretlendirir ve aynı zamanda şartların özgüllüğü ile fırsatçılığı bertaraf eder”* ifadesindeki eksiksiz sözleşme tanımlamasının, Williamson'ın (1985) sözleşmenin karmaşıklığı ve sözleşmenin eksiksizliğini üstü kapalı olarak karşılaştırdığı tanımlaması ile uygunluk gösterdiği belirtilmektedir (Ariño ve Reuer, 2004). Williamson (1985, s.20) bir sözleşme taslağı oluşturma, müzakere etme ve teminat altına alınmanın çeşitli koşulların tanımlandığı, tarafların uyarlanmayı şart koştuğu ve önceden anlaşılmış karmaşık bir doküman oluşturma endişesiyle ilişkili olarak yapılabileceğini belirtir.

Luo (2005, s.212), ileriki çalışmalarında, sözleşmenin eksiksizliğinin bu iki boyutuna sözleşmenin bağlayıcılığı boyutunu da ekleyerek analizini geliştirmiştir. Sözleşmenin bağlayıcılığı, tarafların sözleşmeyle kısıtlanma derecesini ifade eder. Sözleşmenin genelinin yasal olarak bağlayıcı gücüne ilişkin bazı madde ve şartlar (sözleşmenin yasal etkililiği, geçerli kanun, mücbir sebepler, yasal değişiklikler, sözleşmenin bozulması, çatışmanın sulhu vs.) ile sözleşmeyi ihlal eden tarafın cezalandırılması ve mağdur tarafın korunmasına ilişkin bazı madde ve şartları içerir. Sözleşmenin bağlayıcılığı bir sözleşmenin bağlayıcı gücünü ve her bir tarafın yasal yükümlülüklerini düzenleyerek sözleşmenin yönetişimini etkilemektedir. Bağlayıcılık olmadan sözleşmenin yönetişimi, sözleşme şartlarının açık olarak belirlenmesi ve koşullara uyarlanabilir olması konu olmaksızın zayıf olacaktır. Yüksek bağlayıcılık her bir tarafın görev ve sorumluluklarına olan duyarlılıklarını ve yeni bir girişimde bulunmaya taahhüdü artırır.

Argyres ve Mayer (2007) sözleşmelerin tasarım yeteneklerinin gelişimini araştıran araştırmacıların sözleşmede yer alan şartların sayısı ve ayrıntısını incelemeye yöneleceklerini ileri sürmektedirler. Bu bakış açısında ilgilerinin odağını sözleşme şartlarıyla işlemin özelliklerinin uyumlaştırılması sorunsalı oluşturmaktadır. Analizlerinde varlık özgül yatırımların yol açtığı karşılıklı bağımlılık, sahiplenme (kendine mal etme, sahibinin izni olmadan el koyma) ve belirsizlik işlem maliyeti teorisi ile ilişkili üç işlem özelliği olarak ele alınmıştır. Bu özelliklerin sözleşmenin kapsamını, tarafların rol ve sorumlulukları, karar/kontrol hakları, iletişim, çatışmaların çözümü ve koşula bağlı planlama maddelerinde genişletebileceği iddia edilmektedir.

Furlotti (2007) ideal bir eksiksiz sözleşmenin sınırlı rasyonel aktörlerin rekabetçi özelliklerini etkileyen fonksiyonları temsil ettiğini belirtir. Gerçek dünyada bu fonksiyonların sözleşme üzerindeki etkisinin tek boyutlu bir yapıyla ele geçirilmesi mümkün olmayan çoklu mekanizmalara hizmet etme gereksiniminde olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle Furlotti (2007) sözleşmenin eksiksizliğini, yazında farklı araştırmacılar tarafından dikkate alınan kavramsal yapıları içerecek şekilde çok boyutlu bir bağlam olarak ele almayı önermektedir (Tablo 1.1).

**Tablo 2.1.** Sözleşmenin Boyutları

Bağımlı değişken	Yıl	Yazar	Bağımsız değişken
Süre	1987	Joskow	Varlık özgüllüğü
	1987	Goldberg ve Erickson	
	1993	Pirrong	Belirsizlik
	2004	Ciccotello vd.	
Karmaşıklık	1993	Parkhe	İşlemin büyüklüğü ve önemi
	2002	Poppo ve Zenger	Varlık özgüllüğü, teknolojik belirsizlik
	2003	Reuer ve Ariño	Varlık özgüllüğü
	2004	Helm ve Kloyer	Davranışsal belirsizlik
	2005	Anderson ve Dekker	Çevresel belirsizlik
Koşula bağlı planlama	2003	Mayer ve Bercovitz	Çıkar çatışması
	2005	Elfenbein ve Lerner	Koşulları belirleme maliyeti
Şartların özgüllüğü	1993	Crocker ve Reynolds	Belirsizlik
	1999	Brickley	Davranışsal tehlikeler
	2000	Saussier	Belirsizlik, varlık özgüllüğü
	2004	Corts ve Singh	
	2006	Mayer	
	2006	Ryall ve Sampson	

**Kaynak:** Furlotti M., “There is More to Contracts Than Incompleteness: A Review and Assessment of Empirical Research on Inter-firm Contracts”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 11, No.1, (2007), s. 93-94.

Sonuç olarak alanyazınında sözleşmenin eksiksizliğini araştıran yazarların eksik sözleşme tasarımına yol açan faktörler üzerinde fikir birliği oluşturamadıkları tespit edilmiştir. Bağlantılı olarak sözleşmenin eksiksizliğinin heterojen bir kavram olduğu gözlemlenmiştir.

### 2.3. Eksik Sözleşmenin Belirleyicileri

Williamson (1985) varlık özgül yatırımların ve çevresel belirsizliğin işlem taraflarının fırsatçı davranış olasılığını arttırdığını bildirmektedir. İşlem özelliklerinin yarattığı fırsatçılık tehditlerinden korunmak amacıyla taraflar arasındaki değişimleri yönetme mekanizması olarak biçimsel yasal sözleşmelere başvurulmaktadır. Yasal sözleşmeler tarafları fırsatçılık tehditlerinden koruyan “teminatlar” olarak hizmet görür ve işlem tarafları arasında eşitliği tesis etmeye çalışan kontrol araçları olarak tanımlanır. Williamson (1979) klasik, neoklasik ve ilişkisel olarak adlandırdığı sözleşmelerin kullanışlı bir sınıflandırmasını sunmaktadır. Klasik sözleşmeler değişim şartlarının nispi olarak kolay tanımlandığı, belirsizlik ve varlık

özgüllüğünün düşük olduğu basit işlemler için verimli olan bir sözleşme hukuku zeminine otururken, bu tip sözleşmelerde her bir işlem tarafının sorumluluklarına açık olarak yer verilebilmektedir (Artz ve Brush, 2000). Varlık özgüllüğü ve belirsizlik artarken, taraflar için değişimin tüm şartlarının açıkça belirtildiği eksiksiz sözleşmeler yapmak gittikçe zorlaşmaktadır. Buna karşın işlem tarafları potansiyel koşulları dikkate alarak her bir tarafın davranışını belirlemeye çalışan karmaşık sözleşmeler yazmak için ek teşviklere sahip olurlar. Bununla birlikte neoklasik sözleşme hukukuna dayanan bu tip sözleşmelerin oluşturulması, icrası ve izlenmesi klasik sözleşmelerden daha maliyetli olacaktır.

En az maliyetle fırsatçılık riskini azaltma çabası alternatif teminat mekanizmalarının kullanımını teşvik etmektedir (Dyer, 1997). Batı ekonomilerinde sözleşmeler işlemleri teminat altına almanın temel vasıtaları olarak görülürken, varlık özgüllüğünün belirli bir sınırı aşmasıyla sözleşme yapma maliyetlerindeki aşırı artışın yarattığı sorunların hiyerarşik yönetim biçimine yönelimle çözülebileceği öngörülmektedir (Williamson, 1985). Williamson'ın (1985) bakış açısının aksine ilişkisel yönetim bakış açısının açıklamalarını uygulayan araştırmacılar “güven” gibi kendi kendini güçlendiren, biçimsel olmayan alternatif teminat mekanizmalarının kullanımını önermektedirler (Dyer ve Singh, 1998). İşlem maliyeti teorisi de ileriki çalışmalarda (Williamson, 1993) fırsatçılık riskinin kontrolünde güvenin rolüne yer vermiştir. Fakat bu bakış açısında güven, ilişkisel yönetim yaklaşımından farklı olarak, hesap temelli bir anlayışa dayanır ve ancak güvenin yıkılması sözleşmeye dayalı yaptırımlarla garanti altına alındığında rasyonel bir seçim olarak fonksiyon gösterebilecektir. Bununla birlikte finansal rehineler (Klein, 1980) ve işleme özgü yatırımlar (Klein, 1980; Williamson, 1983) diğer biçimsel teminat mekanizmalarının örnekleridir.

Sözleşme oluşumu ve işlemin özellikleri arasındaki bu bağlantılar çalışmayı “varlık özgüllüğü ve belirsizlik sözleşmenin eksiksizliğini nasıl etkilemektedir?” sorusunun araştırılmasına teşvik etmiştir. Alternatif bir teminat mekanizması olarak güvenin işlemin özellikleri ile sözleşmenin eksiksizliği arasındaki ilişkilerin yönlerini değiştirme gücüne sahip olup olmadığının araştırılması ise çalışmaya esin kaynağı olmuştur.

### 2.3.1. Çevresel Belirsizlik

İşlem belirsizliği genel olarak “bir değişimi çevreleyen durumlardaki beklenmeyen değişimler” ile ilgilidir (Macher ve Richman, 2008). Belirsizliğin ikinci tipi davranışsal bir temele dayanır, fakat bu nadir uygulama bulmuştur. İşlem maliyeti teorisi analizinde

kullanılan çevresel belirsizliğin ölçüm yapıları, talep (piyasa) belirsizliği, teknolojik belirsizlik ve tedarik belirsizliğidir. Davranışsal belirsizliğin ölçüm yapıları ise iş ortağının performansını ölçme ve değerlendirme gücüyle ilgilidir. Taraflar ölçüm belirsizliği çevrelerinde sözleşmeleri güçlendirme niyetindeyseler sık sık “ölçülebilir performans hedefleri” koyarlar (Carlson vd., 2006). Her bir belirsizlik tipi eksik uyarlanma tehlikelerini açıklamakla ilgilidir. Belirsizlik varlık özgüllüğü ile bağlantılıdır. İşlem maliyeti teorisi varlık özgüllüğü olmadığında belirsizliğin hiyerarşik yapıya yol açacağı varsayımını reddeder (Macher ve Richman, 2008).

Çevre önemli belirsizlikler ve karmaşıklıkla tanımlanmaktadır (Jones 2001). Bununla birlikte insanlar onları saran çevreyi anlayabilme konusunda sınırlı bir yeteneğe sahiptirler. Bu sınırlı yetenek veya sınırlı rasyonellik nedeniyle bir çevrenin belirsizlik düzeyi arttıkça örgütler arasındaki işlemleri yönetmek daha da güçleşmektedir. İşlem çevreleri belirsizleşirken işleme zarar verebilecek koşulların sayısı artar (Williamson, 1975, 1985). Çevredeki belirsizlik çevrenin dinamizmi ve öngörülebilmesi nedeniyle artarken, taraflar daha esnek kalmayı tercih edecek ve karışık, uzun süreli yönetim anlaşmalarının taahhüdünden kaçınacaklardır (Argyres ve Mayer, 2007). İşlemin belirsizlik derecesi artarken eksiksiz bir sözleşme oluşturmak daha zor, maliyetli ve risklidir (Saussier, 2000). Eksiksizliğin marjinal maliyeti eksiksizlik derecesinin artışına bağlı olarak artar. Sözleşme daha eksiksiz olurken, ek bir sözleşme şartı eklemek daha pahalı olacaktır. Eksiksizliği amaçlayan bir sözleşmenin marjinal maliyeti işlemin belirsizlik derecesi ve sözleşmenin eksiksizlik düzeyiyle artar.

Tur operatörü otel ilişkilerinde en önemli çevresel belirsizlik talep (piyasa) belirsizliğidir. Turizm talebi her türlü dış etkenden çok fazla etkilenir. Turizm talebinde değişimlere yol açabilecek olaylar şöyle sıralanabilir; ekonomik krizler, salgın hastalıklar, çevre kirliliği, terör saldırıları, turist gönderen ülkelerde gerçekleşen dünya futbol şampiyonası ve bunun gibi önemli olaylar, savaş ve doğal afetler, rakip ülkelerin rekabet koşullarındaki değişiklikler, hükümet düzenlemeleri ve politikaları. Belirsizliğe yol açan bu etkenlerin öngörülebilme düzeyleri de farklılık göstermektedir. Öngörülebilme düzeyi azalırken, koşullara bağlı sözleşme yapma maliyetleri işlem esnası ve sonrasında gerçekleştirilecek olası maliyetlerle karşılaştırıldığında daha yüksek olacaktır (Anderson ve Dekker, 2007). Çevrenin öngörülebilmesi tarafları esnek kalmaya teşvik ederken sözleşmenin eksiksizlik derecesi azalacaktır. Bağlantılı olarak aşağıdaki hipotez önerilir:

*H<sub>1</sub>: Çevresel belirsizlik artarken sözleşmenin eksiksizliği azalır.*

### 2.3.2. Varlık Özgüllüğü

Varlık özgüllüğü, bir varlığın üretken değerini yitirmeksizin alternatif kullanıma dönüştürülebilme derecesi olarak tanımlanır (Williamson, 1981). Kaynak kullanım ilişkileri fiziksel ve/veya insan varlıklarına özel yatırımlar gerektirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002). Williamson (1975, 1985, 1991) kaynakların işlem özgül olduğu durumlarda eksik sözleşmeler üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Hatasız ve icra edilebilir bir şekilde tarafların hak ve yükümlülüklerini belirten eksiksiz bir sözleşme tasarlamak maliyetli ve hatta imkansızken, bu tarafların işlem esnası ve sonrasında tekrar müzakerelerde bulunmasını gerekli kılmaktadır.

İşlem maliyeti teorisine göre, varlık özgüllüğü artarken taraflar potansiyel sözleşme tehlikelerini tanımlamak ve sözleşmeye teminatlar eklemek için daha fazla çaba harcayacaklardır (Williamson, 1975, 1985). Çünkü varlık özgül yatırımlarda bulunan tarafın eylemleri iş ortağının işbirliğini sona erdirmeye tehdidiyle engellenebilmektedir (Reuer ve Ariño, 2003). Yöneticiler bu nedenle varlık özgül yatırımlar artarken sözleşmeyi ihlal etme ve bitirmenin sonuçlarını ve bu gibi tehditlerin ele alınma süreçlerini kapsayan daha ayrıntılı sözleşmeler müzakere etmeyi faydalı bulmaktadırlar. Tarafların sorumluluk ve rollerinin ayrıntılı olarak açıklanması sözleşme yükümlülükleri hakkındaki anlam belirsizliğini azaltarak bir teminat görevi görebilir ve böylece taraflardan birinin anlam belirsizliğini kullanarak kendi lehine kazanım elde etmesine yol açan fırsatçı eylemde bulunma arayışının kapsamı azalır (Argyres ve Mayer, 2007). Sonuç olarak bu anlayışta varlık özgüllüğü tarafların gizli bilgiler, teknolojik mülkiyet hakları, işbirliğinin sonlandırılması ve üçüncü taraflar tarafından anlaşmazlıkların yargılanması gibi daha katı şartların belirlenmesine olan ihtiyacı arttırmaktadır (Argyres ve Mayer, 2007; Reuer ve Ariño, 2007). Böylece;

*H<sub>2a</sub>: Tek taraflı varlık özgül yatırımlar artarken, fırsatçı davranış teşviklerini azaltma çabasına bağlı olarak sözleşmenin eksiksizliği artacaktır.*

Bu açıklamalar değişim taraflarından sadece birinin varlık özgül yatırımlarda bulunmasıyla oluşan bağımlılık durumunun yol açacağı fırsatçılık riskine ve bu riski azaltmada sözleşmenin bir kontrol mekanizması olarak kullanımına dayanmaktadır. Alternatif bir açıklama her iki tarafın karşılıklı özgül yatırımlarda bulunduğu değişim ilişkilerini



tanımlamada kullanılmaktadır. Turizm dağıtım kanalında hem oteller hem de tur operatörleri iki yanlı bağımlılığı arttıran yüksek işleme özgü yatırımlar üstlenmek zorundadırlar. Satış tahminlerinin anlık olarak takip edilebilmesi için oluşturulan online sistemlere fiziksel ve iş gücü yatırımları karşılıklı yatırım gereksiniminin en belirgin örneğini sunmaktadır. Diğer bir örnek tur operatörlerinin otellere sadece kendilerinin satmaya yetkili oldukları bazı oda tiplerine bağlı yeni binaların ve ünitelerin yapımı için finansman sağlamasıdır. Bu durumda otel sadece bu tur operatörünün talebi doğrultusunda ve finansman desteği ile bu tur operatörüne özgü bir yatırım gerçekleştirmiş olur. Böylece her iki tarafın özgül yatırımlarının yüksek rant benzeri ile sonuçlanması sözleşmenin kendi kendini güçlendirme aralığını arttıracaktır (Hendrikse ve Windsperger, 2010). Bu durumda özgül yatırımların rehine etkisi her iki tarafı ilişkiye özgü rant benzeri elde etmek amacıyla işbirlikçi davranmaya teşvik edecektir. Sonuç olarak yüksek karşılıklı özgül yatırımda bulunmanın fırsatçılığı sınırlayıcı etkisi sözleşmenin kendini güçlendirme aralığını artırır ve ayrıntılı sözleşme şartları belirleme gereksinimlerini azaltır. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak aşağıdaki hipotez önerilir:

*H<sub>2b</sub>: Karşılıklı varlık özgül yatırımlar artarken, bu yatırımların rehine etkisine bağlı olarak sözleşmenin eksiksizliği azalacaktır.*

### 2.3.3. Güven

Güven farklı disiplinlerin anlayışlarıyla uyumlu olarak işlevsel hale getirilen çok disiplinli bir yaklaşımdır. Rousseau vd. (1996), Saporito vd. (2004) ve Kadefors (2004) ilişkisel güven ile hesap temelli güveni birbirinden ayırmaktadırlar. Hesap temelli güven işbirliği için ekonomik teşviklerin varlığıyla veya güvenin ihlali durumunda sözleşmeye bağlı yaptırımların tesisiyle oluşan rasyonel bir bakış açısına dayanmaktadır. Hesap temelli güvenin aralığı tarafların daha kapsamlı çıkarlarını tehdit etmeyecek kısa süreli performans kayıplarının riskiyle sınırlandırılmaktadır. İlişkisel güven ise sosyal ve örgütsel yerleşiklikten kaynaklanan bir ilişkisel seçim olarak düşünülmektedir. Williamson (1993) daha sonraki çalışmalarında değişim ilişkilerindeki fırsatçılıkla oluşan riskleri azaltmak için hesap temelli güvenin varlığını benimsemiştir. Williamson (1991) bir iş ilişkisinde önceden var olan güvenin yönetim biçiminin seçimini etkileyebilen bir “yön değiştirme ölçüsü” olduğunu ifade etmektedir. Bu ölçü daha az maliyetli yönetim yapılarının kullanımına olanak tanıyarak değişim performansını artırma gücüne sahiptir.

İşlem maliyeti teorisinin bakış açısında güven, belirsizlik altında tarafların sınırlı rasyonelliklerinden kaynaklanan bilgi boşlukları arasında bir köprü vazifesi üstlenir ve işbirlikçi davranışı teşvik ederek işlem esnası ve sonrasında oluşabilecek tekrar müzakere ve izleme maliyetlerini azaltabilir. Güvenin varlığında kolaylaşan bilgi paylaşımı belirsizlik altında sözleşmelerin daha eksiksiz yapılmasına öncülük edecektir. Ayrıca tek taraflı varlık özgüllüğünden kaynaklanan potansiyel fırsatçılık güven tesisiyle azalır. İşlem esnasında ve sonrasında oluşabilecek tekrar müzakere, ilişkinin olgunlaşmadan sonlandırılması gibi maliyetlerin oluşma riskini azaltacağından biçimsel kontrol mekanizmalarının tesisine yatırım ihtiyacı azalacaktır. Bu durumda;

***H<sub>3</sub>:** Güvenin varlığında bilgi paylaşımının artmasıyla belirsizlik ve eksiksizlik arasındaki ilişkinin yönü değişir ve sözleşmelerin eksiksizliği artar.*

***H<sub>4a</sub>:** Güvenin varlığında fırsatçılık riskinin azalmasıyla tek yanlı varlık özgül yatırımlar ve eksiksizlik arasındaki ilişkinin yönü değişir ve sözleşmelerin eksiksizliği azalır.*

Bununla birlikte karşılıklı taahhüt bu taahhütten doğan hasar görme olasılığını her iki taraf için eşit yapma gücünde değildir. Tur operatörü otel ilişkilerinde bu etki açık olarak gözlemlenebilmektedir. Faaliyet gösterdikleri destinasyonlarda oligopol piyasası özellikleri gösteren, yüksek oranda bütünleşmiş tur operatörleri ortaklık yapısında yer almadıkları oteller üzerinde büyük bir güç kazanmışlardır. Bu yapılanma otel işletmeleri için değiştirme maliyetlerini arttırmıştır. İlgili otellerle verilen karşılıklı taahhütlere ilişkin yaptırımlara ise sözleşmenin genelde tur operatörü lehine hazırlanması nedeniyle yer verilmemektedir. Otellerin tur operatörlerine olan bağımlılığı taahhütler yerine getirilmezken ilişkinin tur operatörü lehine devam etmesine yol açar. Farklı dağıtım kanallarını kullanan veya odalarının satışında belirli bir tur operatörleri grubuyla çalışmayı tercih eden daha az bağımlı oteller ise hesap temelli güvenin ve karşılıklı taahhüdün varlığında dahi oluşabilen ihlalleri önlemek için sözleşmeye bazı indirimlerle ilişkilendirilmeyen ön ödeme yükümlülükleri ekleyebilmektedirler:

***H<sub>4b</sub>:** Bağımlılık azalırken, güven varlık özgül yatırımlar ve eksiksizlik arasındaki ilişkinin yönünü değiştirir ve sözleşmelerin saflaştırılarak hazırlanmasına olanak tanıyarak eksiksizliği arttırır.*

$H_3$  ve  $H_{4a/b}$  hipotezleri güvenin işlem tehlikeleri ve kontrol mekanizmalarının kullanımı arasında biçimleyici bir etkiye (moderating effect) sahip olarak tanımlanmasının daha iyi olacağını savunan işlem maliyeti teorisinin varsayımları temelinde oluşturulmuştur (Dekker, 2004). Bu biçimleyici etki, işlem tehlikelerini yönetmede biçimsel kontrol mekanizmalarının kullanımının güven düzeyine bağlı olarak çeşitleneceğinin bir ifadesidir. Diğer taraftan yönetişimin ilişkiyel bakış açısı (Dyer ve Singh 1998; Gulati ve Nickerson, 2008; Hendrikse ve Windsperger, 2010) sözleşme hükümlerinin kullanımı üzerinde güvenin etkisini açıklayan iki yaklaşım önermektedir:

- (a) İkame bakış açısı: Karşı tarafın nasıl davranacağı üzerine sahip olunan deneyimin yarattığı bilgi temelli güven biçimsel sözleşme planlaması için bir ikamedir. Güven sözleşme tehlikelerini daha düşük ilişkiyel riske bağlı olarak azaltır ve böylece biçimsel sözleşme planlamasının kapsamı azalır. Sonuç olarak, taraflar arasında güven varken daha az eksiksiz sözleşmeler kullanılması olasıdır.
- (b) Tamamlayıcı bakış açısı: Güven örgütler arası bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve daha saflaştırılmış sözleşme şartlarının oluşumuna olanak tanır. Sonuç olarak, daha yüksek güven düzeyinde taraflar daha fazla eksiksiz sözleşmeler kullanırlar. Çünkü güven yoğun ve açık bilgi paylaşımını artırır. Bağlantılı olarak aşağıdaki hipotezler önerilir:

*$H_{5a}$ : İkame bakış açısı: Sözleşmenin eksiksizliği güvenle negatif ilişkilidir.*

*$H_{5b}$ : Tamamlayıcı bakış açısı: Sözleşmenin eksiksizliği güvenle pozitif ilişkilidir.*

#### 2.3.4. Sınırlı Sayıdalık

Williamson (1975) pek çok piyasanın olası işlem taraflarının nispi olarak az sayısıylay nitelendirilebileceğini belirtir. Bunların bazıları da fırsatçı davranma eğilimindedir. Piyasanın az sayıda bağlantıyla tanımlanması bu işletmelerle çalışan iş taraflarının bağımlılıklarını artırır ve pazarlık yapma maliyetlerini artırır. Bu da eksik sözleşme tasarımıy teşvik eder. Böylece:

*$H_6$ : Piyasa az sayıda bağlantıyla nitelendirildiğinde yüksek pazarlık maliyetleri sözleşmenin eksiksizliğini azaltacaktır.*

### 2.3.5. Ön Bağlar

Sözleşme tasarımıyla ilgili kararlar aynı zamanda tarafların birlikte çalışma geçmişlerini yansıtmaya olasıdır (Reuer ve Ariño, 2003, 2007). Örgütler arası güven tesisini kolaylaştırmanın ötesinde firmalar arası geçmiş stratejik işbirlikleri ayrıntılı izleme ve kontrol mekanizmalarına ihtiyacı ve diğer teminatların oluşturulma ihtiyacını azaltan rutinlerin gelişimine yol açmaktadır. Taraflar birbirleriyle başarılı işbirlikçi anlaşmalar oluşturduklarında birbirlerinin prosedürlerini, yönetim sistemlerini, kültürlerini vs. daha iyi anlarlar. Karşılıklı anlayışın gelişimi tarafların eşgüdümünü destekler, çatışmanın çözümünü kolaylaştırır ve bilgi toplama sorunlarını azaltır.

İcra maddeleri davalar ve üçüncü taraf yargısını içeren daha sıkı ihlal hükümlerini ve entellektüel sermayeyle ilgili daha katı şartları içerirken, eşgüdüm maddeleri işbirliğinin izlenmesi ve uyarlanmayla ilgili daha ziyade bilgilendirici hükümlerden oluşmaktadır. Gulati (1995) araştırmasında taraflar arasındaki önceki işbirlikçi ilişkilerin işbirliği yönetişimini etkilediğini bulmasına rağmen Reuer ve Ariño (2007) bu işbirlikçi ilişkilerin firmaların işbirliğinin eşgüdümünü sağlamada kullandıkları daha az katı şartlar üzerinde bir etkiye sahip olabileceğini bulmuştur. Ön bağların eşgüdüm ve icra maddeleri üzerinde sahip olduğu farklılaştırıcı etkinin Williamson'ın (1985) güvenin etkililiğinin işbirlikçi örgüt biçimiyle sınırlı olduğu bakışına dayandığı görülmektedir.

Ayrıca taraflar arasında önceki ilişkilerin varlığının davranışsal belirsizliği azaltarak sözleşmenin karmaşıklık düzeyinin azalmasına olanak tanıyacağı belirtilmektedir (Ariño ve Reuer, 2004). Böylece bu ilişkiler tarafların daha karmaşık sözleşmeleri yüksek maliyetlere maruz kalmadan görüşmelerine olanak tanıyarak daha düşük sözleşme maliyetleri sonucuna ulaşılmasını sağlar. Bağlantılı olarak aşağıdaki hipotez önerilir:

*H7: Tarafların ilişki geçmişini ifade eden ön bağlar eşgüdüm için teminatlara duyulan ihtiyacı ve davranışsal belirsizliği azaltarak sözleşmenin eksiksizliğini azaltır.*

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TUR OPERATÖRÜ-OTEL KONTENJAN SÖZLEŞMELERİNDE EKSİK SÖZLEŞME TASARIMINA YOL AÇAN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, tur operatörleri ve otel işletmeleri arasında yapılan kontenjan sözleşmelerinin işleme ilgili özel şartları, koşula bağlı planlamaya ve bağlayıcılığa ilişkin yükümlülükleri içeren eksiksizlik düzeyinin işlemin özelliklerine (varlık özgüllüğü, belirsizlik) göre hangi yönde çeşitlendiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Güvenin işlemin özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasındaki ilişkinin yönünü değiştirerek değişkenler arasındaki ilişkileri biçimleyici bir etkiye sahip olup olmadığının belirlenmesi ise araştırmaya ek bir teşvik sağlamış, çalışmanın amacını zenginleştirmiştir.

Büyük tur operatörleri Türkiye’de kitlesel turizm destinasyonlarına olan turist akışının büyük bir kısmını kontrol etmektedirler. Tur operatörlerinin yüksek bütünleşme düzeyi, yüksek miktar-düşük fiyat stratejisi, turist gönderen ülkelerdeki uluslararası charter havayolu tarifelerinin büyük bir kısmında ve perakende satış mağazalarında yüksek kontrol düzeyi “paket tur” olarak adlandırılan boş zaman turizmi işindeki hakimiyetin sağlayıcılarıdır. Farklılaştırılmamış 3S (deniz, kum, güneş) ürünleri ve turizm pazarlarının yüksek oranda ikame edilebilirliği tur operatörlerinin kontrol gücünü arttırmıştır. Büyük tur operatörleri çeşitlilikten kaçınmakta, eşbiçimlilik ve standartlaşma ile faaliyet göstermeyi tercih ederek destinasyonlara ve turistik hizmet sağlayıcılarına özgü özelliklerden ziyade kendi markalarının değerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Böylece destinasyonların zenginliği sınırlandırılmakta, talep eğilimleri ve turizm zevkleri yönlendirilmektedir. Talep elastikiyetinin artması destinasyon seçimi ve konaklama alternatifleri arasındaki ikame etkisini artırarak kitle turizm faaliyetlerinde bulunan tur operatörlerine bağımlılığı kaçınılmaz yapmaktadır. Alternatif dağıtım kanallarının kıtlığı ve alternatif pazarlama kanallarını kullanmada otel işletmelerinin kaynak yetersizliğinden doğan motivasyonsuzluğu bağımlılık düzeyini arttırmaktadır.

Bağımlılığın bir sonucu olarak otel işletmelerinin kapasitesinin büyük bir kısmı tek veya birkaç büyük tur operatörü (lider İngiliz, Alman ve Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) tur operatörleri) tarafından kullanılmaktadır. Farklı kaynak pazarlarda faaliyet gösteren tur operatörleriyle sözleşme yapmanın sınırlılığı dışsallık durumlarındaki iş riskini arttırmaktadır. Büyük tur operatörlerinin otel işletmeleri üzerinde yarattığı kontrol ve buna bağlı olarak elde ettikleri güç taraflar arasında yapılan sözleşmelere de yansımaktadır. Otel işletmelerinin küçük tur operatörleri ve acentalarla yaptıkları kontenjan sözleşmelerinin kapsamıyla büyük tur operatörleriyle yapılan sözleşmelerin şartname koşulları farklılık göstermektedir. Örneğin, küçük tur operatörleri ve acentalarla yapılan sözleşmelerde oda tahsisi garantili satış koşullarına bağlı olarak gerçekleştirilirken, büyük tur operatörleriyle yapılan anlaşmalarda herhangi bir teminat talep edilememektedir. Otel işletmeleri genelde yüksek sezonda garantisiz satıştan doğabilecek boş oda riskini engellemek için kapasite fazlası satış planlaması yapmakta ve bu planlamadaki aksaklıklar “overbooking” olarak bilinen fazla rezervasyon problemine yol açmaktadır. Bu problemten doğan doğrudan ve dolaylı yaptırımlar (cezalar) otel işletmeleri tarafından yüklenilmektedir. Tur operatörlerinin çevre koşulları nedeniyle talebin düştüğüne ilişkin yaptığı bilgilendirmenin doğruluğu da çoğu zaman tartışmalıdır. Talepteki değişime otel işletmelerinin yüksek bilgi asimetrisiyle yanıt vermek zorunda olması fırsatçılık riskini arttırmaktadır. Bununla birlikte tur operatörlerinin doğan kayıpları otel işletmesiyle paylaşacak bir yaklaşım mı izleyeceği yoksa durumu kendi lehine mi kullanacağı da tartışma konusudur.

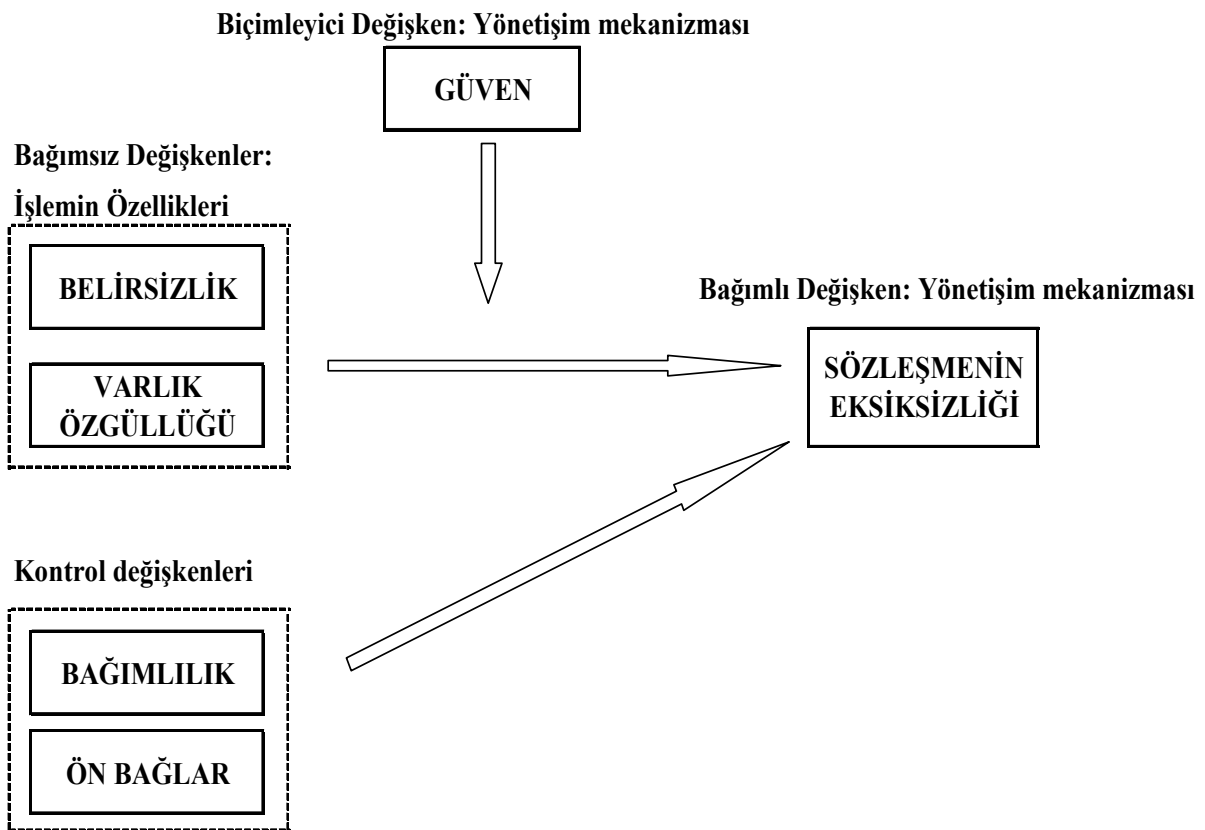
Sonuç olarak, sınırlı rasyonel aktörlerin çevresel belirsizlik artarken yüksek eksiksizlikte bir sözleşme tasarımlarının mümkün olup olmadığı veya bu çabanın hangi faktörlerin etkisiyle biçimlendiği araştırılmaya değer görülmektedir. Ayrıca belirtilmelidir ki yüksek belirsizlik sadece fırsatçı davranış durumunda çevreye uyarlanma gereksinimini arttırmaz; aynı zamanda belirsizlik taraflar arasında tekrar eşgüdüm ihtiyacına yol açar. Bu durumda sözleşmenin eksiksizliği hem fırsatçılığı kontrol mekanizması hem de eşgüdüm mekanizması olarak işlev görecektir.

Ek olarak, özellikle garantisiz kontenjan sözleşmelerinde sözleşme şartları satış tahminleri üzerinden belirlenmektedir. Tur operatörleri ve otel işletmeleri satış tahminlerinin anlık olarak takip edilebilmesi için online sistemlere karşılıklı fiziksel ve iş gücü yatırımlarında bulunmaktadır. Karşılıklı yatırımların sözleşmenin kendi kendini güçlendirme aralığını arttırarak sözleşmenin eksiksizlik derecesi üzerinde yaratacağı etkilerin incelenmesi ilgi çekici bulunmuştur. Finansal rehinelerin, fırsatçı davranış söz konusu

değilken, sözleşme taahhütlerinin yerine getirilememesi durumunda uğranacak zararı tek taraflı olarak azaltması, bağımlılık azalırken daha eksiksiz sözleşme tasarımını teşvik etme olasılığını arttırmakta ve bu bağlantıdaki araştırmayı daha çekici hale getirmektedir. Özetle, işlem maliyeti teorisinin uyarlanma bakış açısına dayanan araştırma, işlem tehlikelerini azaltmakta biçimsel ve biçimsel olmayan teminat mekanizmalarının kullanımının birbirleriyle hangi yönde çeşitlendiğini belirleyecek, elde ettiği bulgulardan uygulayıcı ve akademisyenler için anlamlar üretmeye çalışacaktır.

### 3.2. Araştırmanın Kavramsal Çatısı

Bu çalışmada sözleşmenin eksiksizliği bağımlı değişkeni, işlemin özelliklerinden belirsizlik ve varlık özgüllüğü değişkenleriyle açıklanmaya çalışılmaktadır (Şekil 3.1). Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlerken güven değişkeninin biçimleyici etkisi dikkate alınmıştır. Sözleşme tarafları arasındaki ilişkinin geçmişini ifade eden ön bağlar ve otellerin tur operatörlerine olan bağımlılığını ölçen bağımlılık değişkeni kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Kavramsal Çatısı

Araştırmanın kavramsal çatısına bağlı olarak aşağıdaki regresyon eşitliği tahmin edilmiştir:

$$\text{Eksiksizlik} = \alpha - \beta_1\text{BEL} - \beta_2\text{VÖ} - \beta_3\text{GÜV} + \beta_4\text{BEL*GÜV} + \beta_5\text{VÖ*GÜV} - \beta_6\text{BAĞ} - \beta_7\text{ÖNBAĞ}$$

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, 20.07.2010-15.08.2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yöntem olarak anket tekniğinin kullanıldığı araştırma, Antalya/Merkez, Kundu, Belek, Side/Manavgat, Kemer/Kaş ve Alanya'da faaliyet gösteren 1. sınıf tatil köyü, 4 ve 5 yıldızlı otellere uygulanmak üzere tasarlanmıştır. Araştırma alanı kapsamında kayıtlı 468 adet 1. sınıf tatil köyü, 4 ve 5 yıldızlı otel bulunduğu saptanmıştır (Tablo 3.1.).  $\alpha = 0.05$  anlamlılık düzeyi,  $\pm \%5$ 'lik örnekleme hatası ve  $\% 60$  cevaplanma oranı dikkate alınarak yapılan hesaplamada örneklem büyüklüğünün yaklaşık 270 otel işletmesi olacağı belirlenmiştir (Baş, 2001, s.37). 468 otel içerisinde olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılarak 270 adet tesis tespit edilmiştir. Tespit edilen otellere telefonla ulaşılarak satış müdürleri veya genel müdürler ile görüşülmüş ve elektronik ortamda hazırlanan anket formu kişisel elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. İlk dağıtımda 99 adet otelden kullanılabilir anket elde edilmiştir. Daha sonra aynı elektronik posta adreslerine hatırlatma postaları gönderilerek 23 adet daha kullanılabilir anket elde edilmiştir. Son olarak 2. ve 3. telefon görüşmelerini takiben 19 adet kullanılabilir anket toplanmıştır. Sonuçta  $\%52$ 'lik cevaplanma oranıyla 141 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anket formlarının tesislerin genel müdür veya satış müdürleri tarafından doldurulmasının istenmesi bu pozisyondaki yetkililerin ofis dışındaki yoğun çalışmalarını nedeniyle kendilerine olan ulaşımı nispeten sınırlandırmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (13.0) paket programı kullanılmıştır.

Anket soruları çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anket formunda sözleşmenin eksiksizliği (8), talep belirsizliği (2), varlık özgüllüğü (3), güven (3), bağımlılık (1) ve ön bağlar (1) yapılarına ait toplam 18 adet soru bulunmaktadır. Sözleşmenin eksiksizliği yapısına ait maddeler 5 otelden elde edilen, garantili veya garantisiz 10 sözleşme metninin incelenmesiyle hazırlanmıştır. Bu kategorideki soruların belirlenmesinde sözleşmeler arasında fark yaratan ve sözleşmenin eksikliğine yol açan maddelerin ölçekte yer alması ölçü olarak alınmıştır. Sözleşmelerde ortak ve daha standart olan maddelere ise yer verilmemiştir. Yazında önceki çalışmaların bu madde gruplarının değişkenler arasındaki ilişkileri saptamada



anlamli sonuclara ulasilmasini saglayamadigi tespiti (Anderson ve Dekker, 2005) matbu maddelerin olcek disi birakilmasinin gerekcesini olusturmaktadır. Anket sorulari nihai halini sozlesme metinlerine ulasilan otellerin temsilcileriyle yapilan kisisel gorusmeler sonucunda almistir. Sadece guven kavramsal yapısına ait degiskenler Carson vd. (2006) calismasindaki guven olceginden faydalanilarak hazirlanmistir. Olcekteki tum degiskenler 7'li Likert olcegi kullanilarak olculmüstür.

**Tablo 3.1.** Antalya'da Faaliyet Gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis Sayıları

TESİSİN SINIFI	TESİS SAYISI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI
1. SINIF TATİL KÖYÜ	8	2.988	6.579
5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ	42	15.484	33.976
4 YILDIZLI TATİL KÖYÜ	4	1.617	3.852
5 YILDIZLI OTEL	199	73.398	157.198
4 YILDIZLI OTEL	203	45.919	97.743
GOLF TESİSİ	12	316	943
<b>TOPLAM</b>	<b>468</b>	<b>139.722</b>	<b>300.291</b>

**Kaynak:** Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/ana-sayfa/1-53468/20101209.html>, erişim tarihi: 20 Kasım 2010.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

#### 3.4.1. Yapı Geçerliliği

Faktör analizi kullanılarak eksik sözleşmelerin belirleyicileri ölçeğinin geçerliliği sınanmak istenmiştir. Analiz sonucunda ölçek 4 boyut ve 16 maddeyle yapı geçerliliği sınanmış bir mevkiye ulaşmıştır (Tablo 3.2). Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin bir göstergesi olan KMO değerinin (0,744) oldukça kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Modelde kullanılan faktör sayısını belirlemek amacıyla çeşitli yöntemlerin geliştirildiği bilinmektedir. Goddard ve Kirby (1976) öz değerini bu alanda kabul edilen yaygın bir kriter olduğunu ve 1'i aşması gerektiğini ileri sürmektedir. Analiz bu temelde gerçekleştirilmiştir. Son olarak, iyi bir faktörleşme yapısına ulaşma amacıyla ölçek dik döndürmeye tabi tutulmuştur.

Tablo 3.2. Yapı Geçerliliği: Faktör Analizi

Maddeler Sözleşme:	Faktör 1 Eksiksizlik	Faktör 2 Varlık Özgüllüğü	Faktör 3 Güven	Faktör 4 Belirsizlik
<b>EKS 1:</b> Stop sale koşulları, opsiyon süreleri ve bunlarla ilgili karşılıklı yükümlülük ve yaptırımları içermektedir.	0,679			
<b>EKS 2:</b> Müşteri şikayetlerinin hangi koşullarda geçerli yaptırımlar içereceğini detaylandırmaktadır.	0,725			
<b>EKS 3:</b> Opsiyon süresi geçtikten sonra yapılan rezervasyon iptalleri ve no show durumlarına ilişkin yaptırımları içermektedir.	0,859			
<b>EKS 4:</b> Bu tur operatörünün ödeme vadelerine uymasına ilişkin yükümlülüklerini ve yaptırımları içermektedir.	0,635			
<b>EKS 5:</b> Bu tur operatörüne kendisine tahsis edilen kontenjanı satmadığında uygulanacak yaptırımları içermektedir.	0,743			
<b>EKS 6:</b> Mücbir sebepler vuku bulduğunda, bu durum ortadan kalkana kadar, otelinizin sorumlu luklarına ilişkin muafiyetleri düzenlemektedir.	0,801			
<b>EKS 7:</b> Her iki tarafın yükümlülüklerine eşit olarak yer vermektedir.	0,718			
<b>EKS 8:</b> Sözleşmeden doğabilecek anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin detayları içermektedir.	0,805			
<b>VÖ 1:</b> Bu tur operatörünün tesisimizde zorunlu kıldığı yatırımları sağlamak üzere önemli yatırımlar yaptık.	0,887			
<b>VÖ 2:</b> Bu tur operatörünün talep ettiği hizmet standartlarını karşılayabilmek için önemli kaynak ve çaba harcadık.	0,881			
<b>VÖ 3:</b> Bu tur operatörü ile gerçekleştiren faaliyetlerin koordinasyonuna önemli kaynak ve zaman harcadık.	0,81			
<b>GÜV 1:</b> Bu tur operatörü ile yaptığımız sözleşmede esasları belirlenmiş anlaşmazlıklar adil bir şekilde çözülebilir.			0,776	
<b>GÜV 2:</b> Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yapılan sözleşme ile çelişse dahi iki tarafın da kazanmasına dair bir anlaşış geliştirdik.			0,816	
<b>GÜV 3:</b> İlişkimiz esnasında ortaya çıkan sorunları sadece yaptığımız sözleşmeyi referans alarak değil, ortak iletişim ve işbirliği ile çözeriz.			0,737	
<b>BEL 1:</b> Genel turizm talebi				0,762
<b>BEL 2:</b> Otelimize olan talep				0,829
<b>Eigen Değerleri</b>	4,667	2,521	2,164	1,803
<b>Açıklanan Kümülatif Varyans %</b>	29,166	44,921	58,443	69,714
<b>KMO: 0,744</b>	<b>Bartlett Testi: 1228,278</b>	<b>p: 0,000</b>	<b>df: 120</b>	

### 3.4.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik ölçütü olarak iç tutarlık ölçümü uygulanmıştır. İç tutarlılık yöntemi olarak “Cronbach’s Alpha” korelasyon katsayısından faydalanılmıştır. Sahip olduğu yaklaşık %73 lük Cronbach’s Alpha değeri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Analiz boyutlar için de gerçekleştirilmiştir (Tablo 3.3). Bu analiz sonucunda elde edilen en düşük tutarlılık oranı belirsizlik kavramsal yapısına aittir (%58). Genel olarak tüm boyutların iç tutarlılığı kabul edilebilir ölçüdedir ( $\alpha \geq 0.60$ ) (Hair vd., 1998).

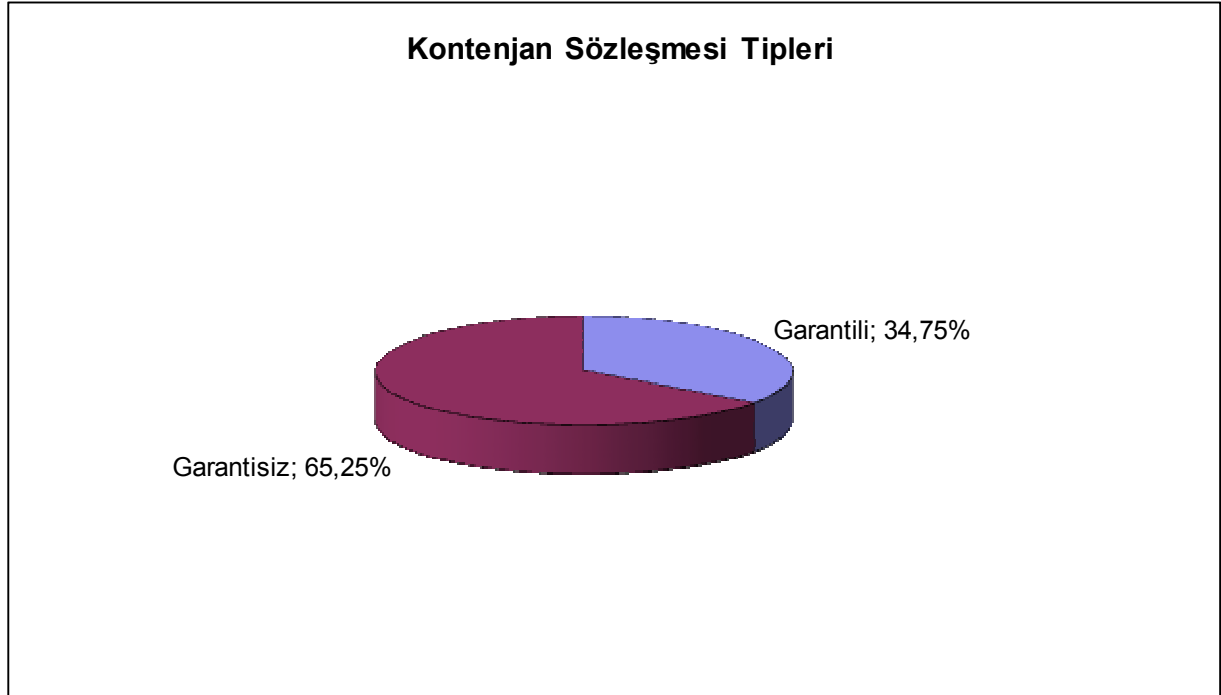
**Tablo 3.3.** Güvenilirlik: İç Tutarlılık

FAKTÖR	CRONBACH’S ALPHA	MADDE SAYISI
Sözleşmenin eksiksizliği	0,90	8
Belirsizlik	0,58	2
Varlık özgüllüğü	0,86	3
Güven	0,73	3

### 3.4.3. Tanımlayıcı İstatistikler

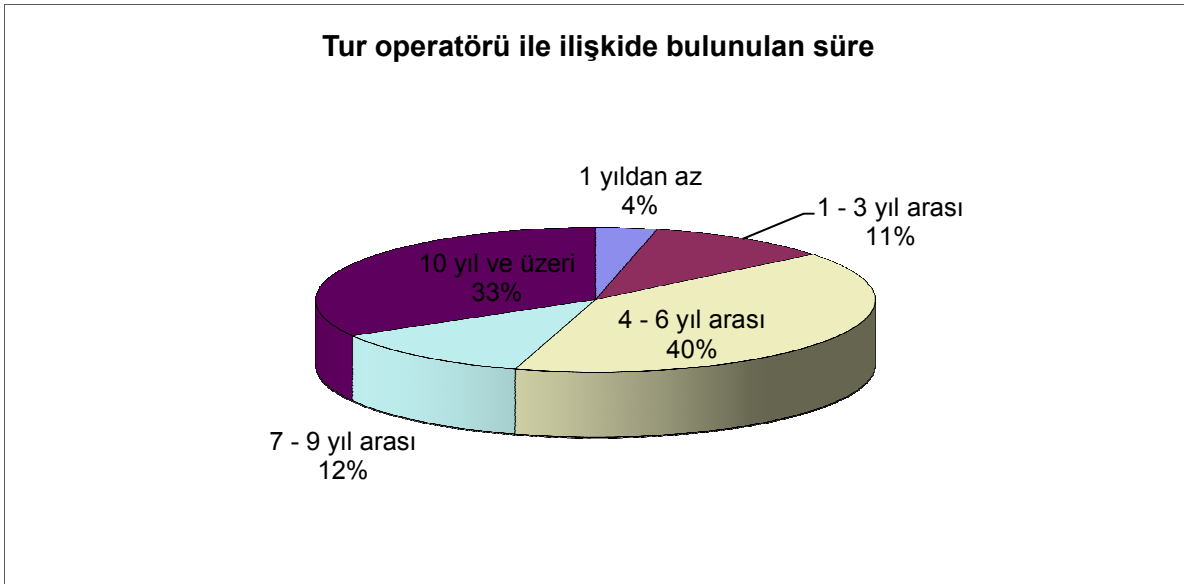
Yanıtlayıcılar anketteki soruları tesislerine en fazla müşteri getiren tur operatörünü dikkate alarak yanıtlamışlardır. Az sayıda oda kontenjanına sahip küçük ölçekli tur operatörü ve acentalarla yapılan sözleşmeler klasik sözleşme hukukunun öngördüğü şekilde yapılan, daha ziyade fiyat anlaşmasına dayanan sözleşmelerdir. Yanıtlayıcıların tesislerinde en fazla kontenjana sahip olan tur operatörünü düşünerek soruları yanıtlamasına yönelik bu kısıtlama elde edilen yanıtların seçim çeşitliliğine bağlı olarak oluşturabileceği hatayı önlemeye yöneliktir. Böylece elde edilen sonuçların yorumu daha sağlıklı yapılabilecek ve belirli bir ilişki aralığı kapsamında genelleme yapılabilecektir.

Araştırmada yanıtlayıcılara tur operatörü-otel arasında yapılan sözleşmenin tipini belirlemeye yönelik olarak bir soru yöneltilmiştir. Elde edilen verinin frekans analizi yanıtlayıcıların yaklaşık %35'inin tur operatörleriyle garantili, %65'inin ise garantisiz kontenjan sözleşmesi yaptıklarını göstermiştir (Şekil 3.2).



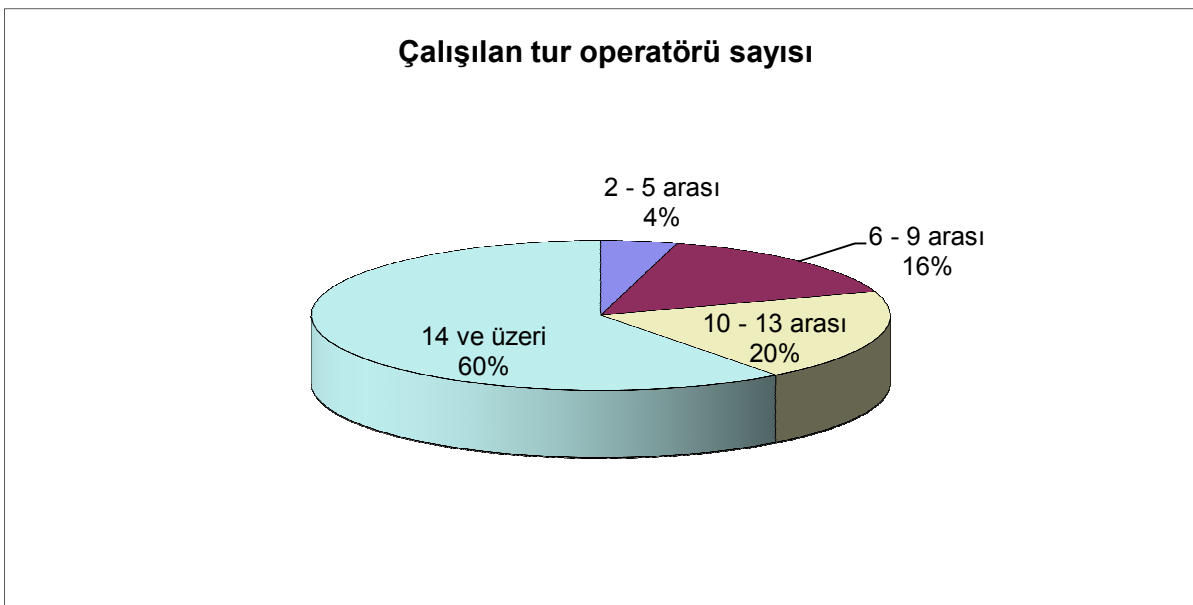
**Şekil 3.2.** Sözleşme Tipleri

Otellerin % 4'ünün ilgili tur operatörüyle 1 yıldan az süredir, % 11'inin 1-3 yıldır, % 40'ının 4-6 yıldır, % 12'sinin 7-9 yıldır ve % 33'ünün 10 yıl ve daha uzun süredir birlikte çalışmakta oldukları sonucuna varılmıştır (Şekil 3.3). Bu veriden otel-tur operatörü arasındaki ilişkinin geçmişini ifade eden ön bağlar değişkeninin ölçümünde yararlanılmıştır. Değişkenin analize dahil edilmesinin eksik sözleşmelere yol açan faktörleri belirlemede ilişki geçmişinin değerlendirilmemesinden kaynaklanabilecek potansiyel bir yanlılığı önleyeceği düşünülmektedir.



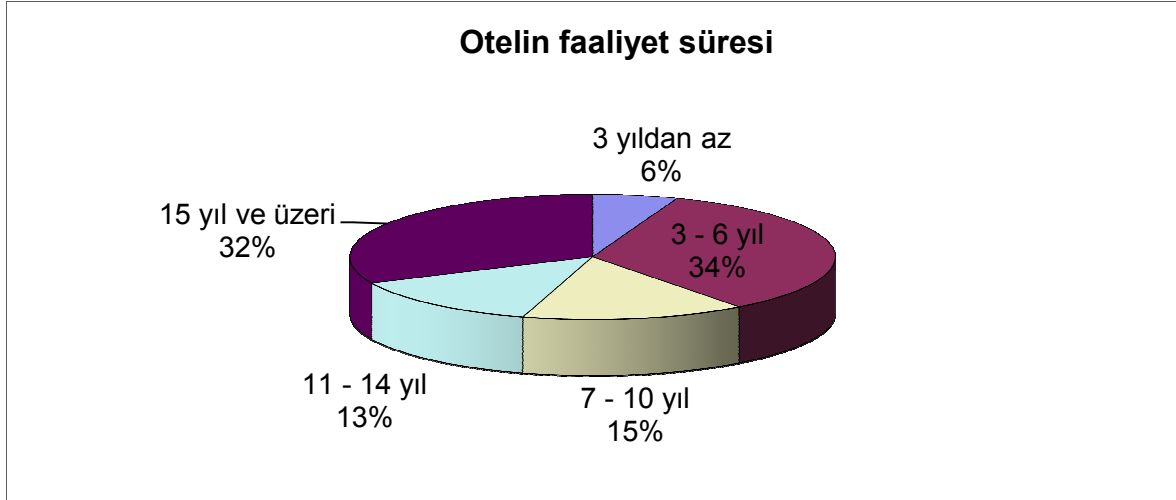
**Şekil 3.3.** Tur Operatörü İle Birlikte Faaliyet Gösterilen Süre

Araştırma, otellerin % 4'nün yılda 2-5 tur operatörüyle, % 16'sının 6-9 tur operatörüyle, % 20'sinin 10-13 tur operatörüyle ve % 60'ının 14 ve daha fazla tur operatörüyle kontenjan sözleşmesi yapmakta olduğunu raporlamıştır (Şekil 3.3). Bu veriden otellerin ilgili tur operatörüne olan bağımlılığını belirlemede yararlanılmıştır. Bağımlılığın eksik sözleşme tasarımına neden olabileceğini değerlendirmenin, işlemin özelliklerinin sözleşmenin eksiksizliği üzerindeki etkisini doğru olarak tespit etmede kontrol fonksiyonu üstleneceği düşünülmüştür.



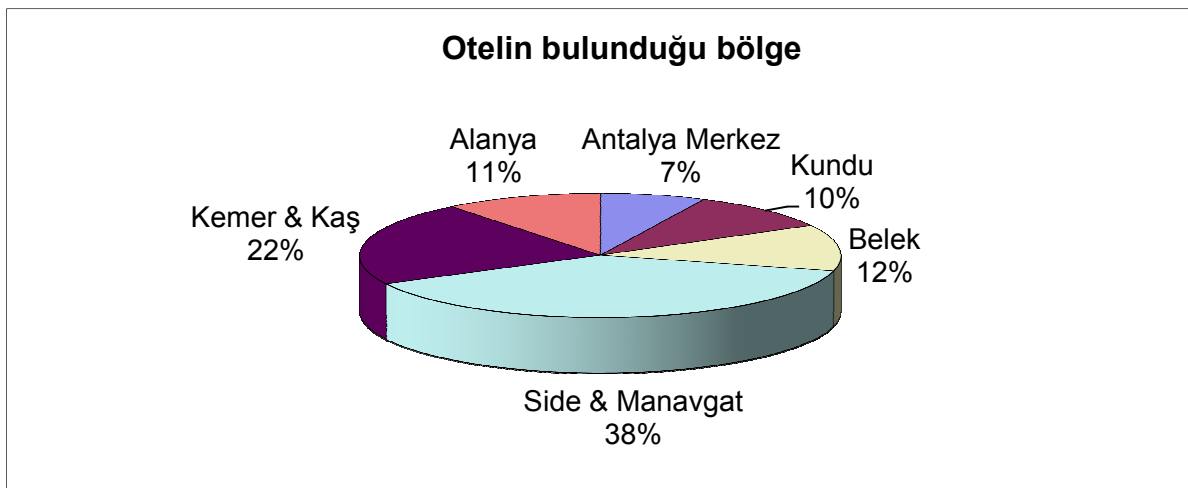
**Şekil 3.4.** Çalışılan Tur Operatörü Sayısı

Otel işletmelerinin sektördeki faaliyet süreleri araştırılmıştır. Otellerin % 6'sı 3 yıldan az süredir, % 34'ü 3-6 yıldır, % 15'i 7-10 yıldır, % 13'ü 11-14 yıldır ve % 32'si 15 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir (Şekil 3.5).



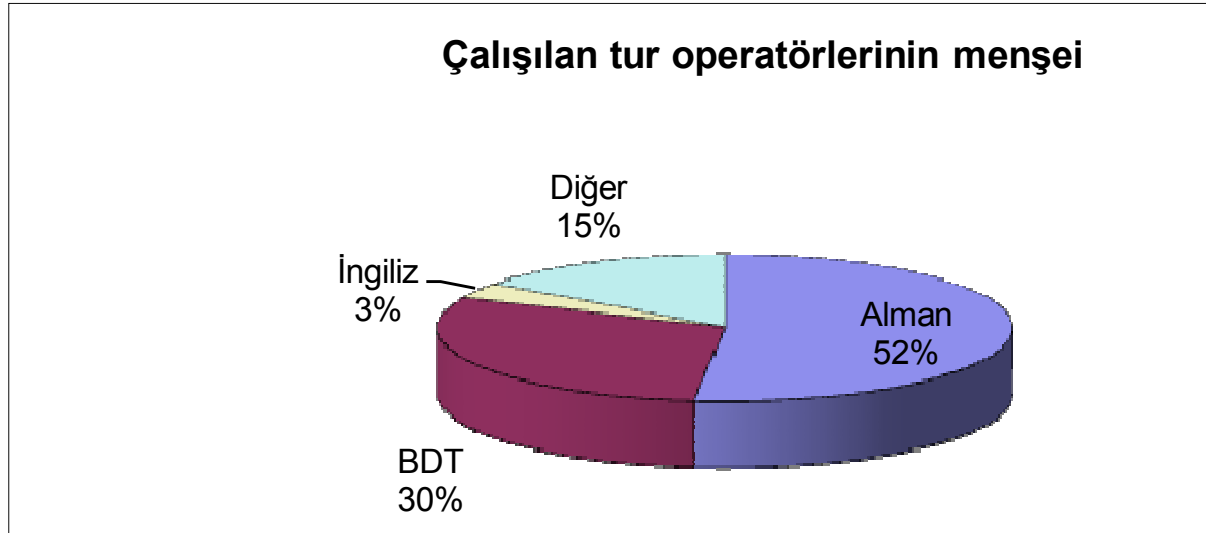
**Şekil 3.5.** Sektördeki Faaliyet Süreleri

Antalya İli'nde otellerin faaliyet gösterdikleri bölgeler belirlenmiştir (Şekil 3.6). Araştırmaya % 38'lik oranla en fazla Side & Manavgat Bölgesi'nde faaliyet gösteren otellerin katılım sağladıkları raporlanmıştır. Araştırmaya katılan otellerin faaliyet gösterdikleri diğer bölgeler sırasıyla % 22'lik payla Kemer & Kaş Bölgesi, % 12'lik payla Belek Bölgesi, % 11'lik payla Alanya Bölgesi, % 10'luk payla Kundu Bölgesi ve % 7'lik payla Antalya Merkez Bölgesi'dir.



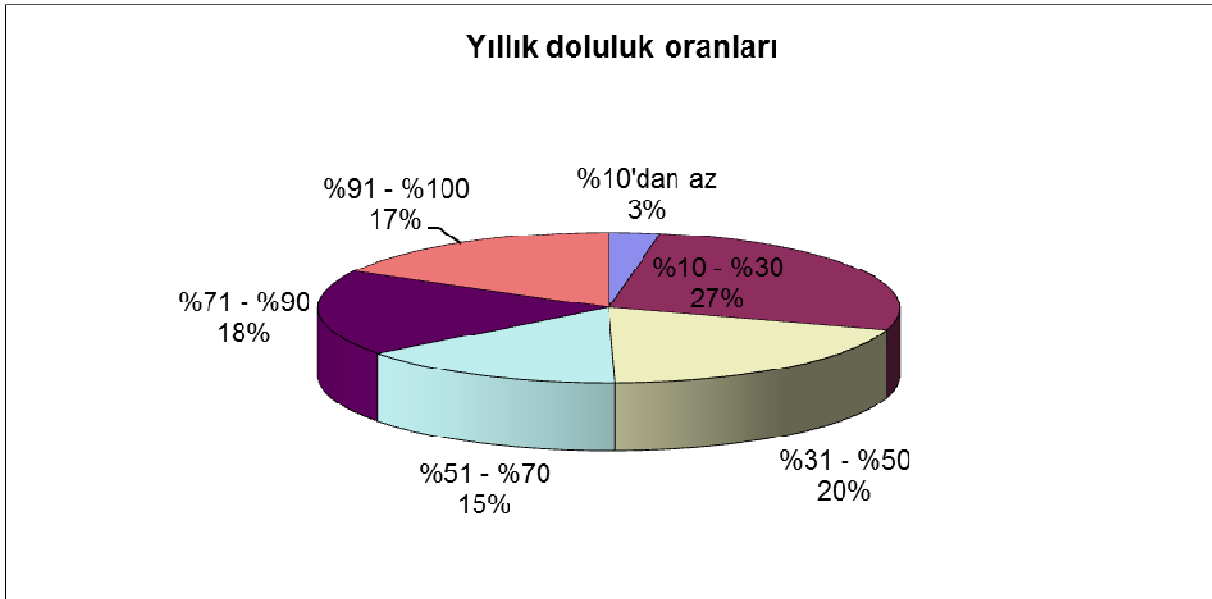
**Şekil 3.6.** Faaliyet Gösterilen Bölgeler

Yanıtlayıcıların seçtikleri tur operatörünün hangi kaynak pazarda faaliyet göstermekte olduğu araştırılmıştır (Şekil 3.7). % 52'lik payla en fazla Alman tur operatörleriyle birlikte çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Alman operatörlerini BDT (% 30) ve İngiliz (% 3) operatörlerin izlediği saptanmıştır. Tur operatörünün menşenin sözleşmenin eksiksizliği üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş, bu varsayıma ait araştırma sonucu hipotez testleri bölümünde raporlanmıştır.



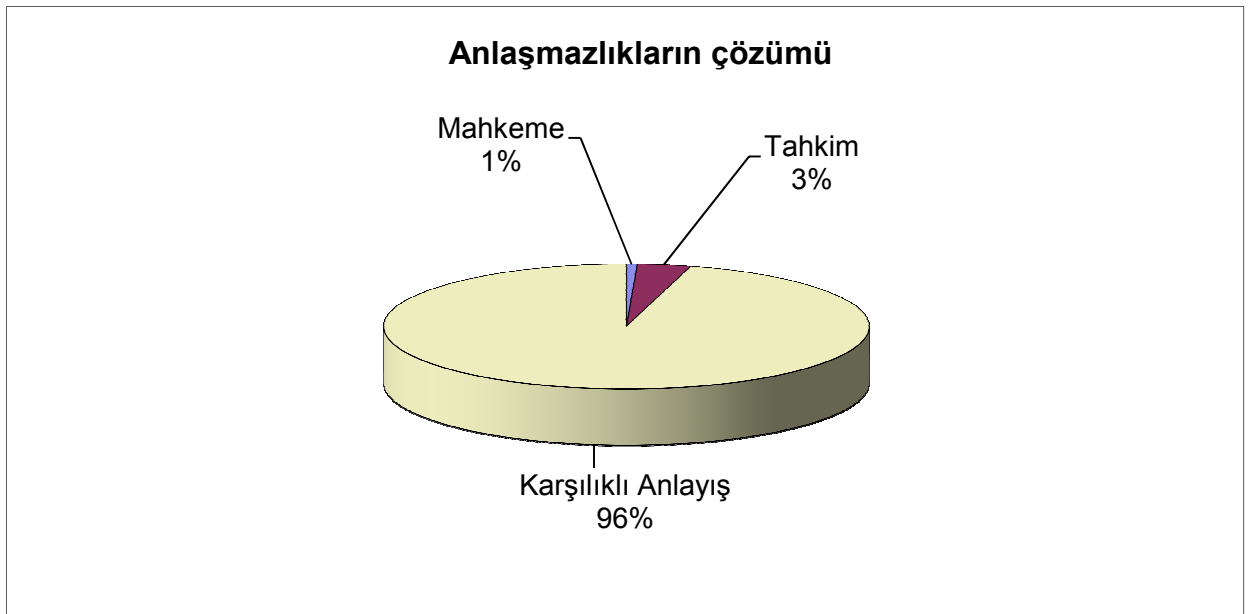
**Şekil 3.7.** Tur Operatörünün Menşei

Seçilen tur operatörünün otelin yılda ortalama % kaçını doldurduğu araştırılmıştır (Şekil 3.8). Otellerin % 35'i ilgili tur operatörünün doluluk oranlarının % 70'ten fazlasını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Yüzdeler arasında homojen bir dağılım elde edildiğinden doluluk oranlarına ait gruplar arasında sözleşmenin eksiksizliği değişkenine bağlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Anova testi;  $F = 1,287$ ,  $p = 0,267$ ).



**Şekil 3.8.** İlgili Tur Operatörünün Oteldeki Yıllık Ortalama Doluluk Oranı

Otellerin tur operatörleriyle aralarında çıkan anlaşmazlıkları çözüme bağlama yolları araştırılmıştır (Şekil 3.9). Otellerin % 96'sı anlaşmazlıkların çözümünde yasal yollara başvurmadıklarını belirtmişlerdir. Anlaşmazlıklara karşılıklı anlayış yoluyla çözüm getirmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Seyahat pazarının yapısının ve bağlantılı olarak tur operatörlerine olan bağımlılığın bu sonucun belirleyicisi olduğu düşünülmektedir.



**Şekil 3.9.** Tur Operatörü-Otel Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümü



Tablo 3.4. ölçekteki tüm değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikleri yansıtmaktadır.

**Tablo 3.4.** Ölçekteki Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Genel turizm talebinin öngörülebilirliği (ters çevrilmiştir)	2,57	1,104
Otelimize olan talebi öngörebilme (ters çevrilmiştir)	1,91	0,774
Sözleşme stop sale koşulları, opsiyon süreleri ve bunlarla ilgili karşılıklı yükümlülük ve yaptırımları içermektedir.	6,24	1,264
Sözleşme müşteri şikayetlerinin hangi koşullarda geçerli yaptırımlar içereceğini detaylandırmaktadır.	5,38	1,667
Sözleşme opsiyon süresi geçtikten sonra yapılan rezervasyon iptalleri ve no show durumlarına ilişkin yaptırımları içermektedir.	5,65	1,848
Sözleşme bu tur operatörünün ödeme vadelerine uymasına ilişkin yükümlülüklerini ve yaptırımları içermektedir.	5,92	1,817
Sözleşme bu tur operatörüne kendisine tahsis edilen kontenjanı satamadığında uygulanacak yaptırımları içermektedir.	4,47	2,436
Sözleşme mücbir sebepler vuku bulduğunda, bu durum ortadan kalkana kadar, otelimizin sorumluluklarına ilişkin muafiyetleri düzenlemektedir.	5,63	1,758
Sözleşme her iki tarafın yükümlülüklerine eşit olarak yer vermektedir.	5,59	1,757
Sözleşme sözleşmeden doğabilecek anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin detayları içermektedir.	5,93	1,624
Bu tur operatörünün tesisimizde zorunlu kıldığı yatırımları sağlamak üzere önemli yatırımlar yaptık.	3,35	1,737
Bu tur operatörünün talep ettiği hizmet standardını karşılayabilmek için önemli kaynak ve çaba harcadık.	3,74	1,799
Bu tur operatörü ile gerçekleştirilen faaliyetlerin eşgüdümüne önemli kaynak ve zaman harcadık.	3,73	1,744
Bu tur operatörü ile yaptığımız sözleşmede esasları belirlenmiş anlaşmazlıklar adil bir şekilde çözülebilir	6,01	1,236
Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yapılan sözleşme ile çelişse dahi iki tarafında kazanmasına dair bir anlayış geliştirdik.	5,73	1,373
İlişkimiz esnasında ortaya çıkan sorunları sadece yaptığımız sözleşmeyi referans alarak değil, ortak iletişim ve işbirliği ile çözeriz.	6,29	0,899

### 3.4.4. Hipotez Testleri

Tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde sözleşmenin eksiksizlik derecesinin sözleşme tipine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analiz garantili sözleşmelerdeki eksiksizlik derecesiyle garantisiz sözleşmelerdeki eksiksizlik derecesinin birbirinden farklılaştığını göstermiştir ( $p \leq 0,05$ ). Garantili sözleşmelerin garantisiz sözleşmelerden daha eksiksiz olduğu saptanmıştır (Tablo 3.5).

**Tablo 3.5.** Sözleşme Tipinin Sözleşmenin Eksiksizliği Üzerine Etkisi: T Testi

	Aritmetik Ortalama		t	p
	Garantili	Garantisiz		
Eksiksizlik	5,92	5,43	2,057	0,047

Tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde sözleşmenin eksiksizlik derecesinin faaliyet gösterilen tur operatörünün menşesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir (Tablo 3.6). Alman, BDT, İngiliz ve diğer turist gönderen ülkelerdeki tur operatörleri arasında sözleşmenin eksiksizliği üzerinde gruplar arası fark olduğu saptanmıştır ( $p \leq 0.05$ ).

**Tablo 3.6.** Tur Operatörünün Menşenin Sözleşmenin Eksiksizliği Üzerine Etkisi: Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3,339	3	13,113	8,070	,000
Gruplar İçi	222,605	137	1,625		
TOPLAM	261,944	140			

Tur operatörlerinin menşei arasında sözleşmenin eksiksizliğine bağlı olarak oluşan gruplar arası farkın hangi gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiştir (Tablo 3.7). Alman ve İngiliz gruplar arasında sözleşmenin eksiksizliğine bağlı anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p \geq 0.05$ ). Ancak Alman-İngiliz ve Alman-Diğer grupları arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p \leq 0.05$ ). BDT tur operatörlerinin otellerle yaptıkları sözleşmelerin Alman tur operatörlerinin yaptığı sözleşmelere göre daha eksiksiz olduğu tespitinde bulunulmuştur. Benzer şekilde diğer turist gönderen ülkelerde (Hollanda, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Baltık, İskandinavya vs. pazarları) faaliyet gösteren tur operatörleri de Alman tur operatörlerinin yaptığı sözleşmelere nispetle daha eksiksiz sözleşmeler tasarlamaktadırlar.

Otel müdürleriyle yapılan görüşmelerin sonuçları bu bulguyu destekler niteliktedir. Yapılan görüşmelerde Alman tur operatörlerinin ilişki üzerindeki hakim etkileri özellikle vurgulanmış ve sözleşmeyi neredeyse tek taraflı olarak, kendi lehlerine tasarladıkları belirtilmiştir.

**Tablo 3.7.** Gruplar Arasındaki Farkın Değerlendirilmesi: Post Hoc Testi

	(I) Tur Operatörünün Menşei	(J) Tur Operatörünün Menşei	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p
<b>Tukey HSD</b>	Alman	BDT	-,730*	,247	,019
		İngiliz	-1,191	,589	,185
		Diğer	-1,390*	,316	,000
	BDT	Alman	,730*	,247	,019
		İngiliz	-,462	,603	,870
		Diğer	-,661	,341	,217
	İngiliz	Alman	1,191	,589	,185
		BDT	,462	,603	,870
		Diğer	-,199	,634	,989
	Diğer	Alman	1,390*	,316	,000
		BDT	,661	,341	,217
		İngiliz	,199	,634	,989

\*  $p \leq 05$  seviyesinde anlamlıdır.

Tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksiksiz sözleşme tasarımının belirleyicileri modeli çoklu regresyon analizi ile tahmin edilmiştir (Tablo 3.6). Güven değişkeninin parametre değeri negatif ve istatistiki olarak yüksek oranda anlamlıdır ( $t = -2,845$ ;  $p = 0,005$ ). Bu bulgu, güvendeki artışın daha çok saflaştırılmış sözleşme şartları belirlemeyi olanaklı kılan ilişkiyel yönetişimin ikame bakış açısıyla uyumluluk göstermektedir. Bu bağlantıda güven sözleşmeden kaynaklanabilecek tehlikeleri daha düşük ilişkiyel riske bağı olarak azaltır ve böylece biçimsel sözleşme planlamasının kapsamı azalır. Sonuç olarak, taraflar arasında güven varken daha az eksiksiz sözleşmeler kullanılma olasılığındadır. Bu sonuç güveninin, işlemin özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasında biçimleyici bir etkiye sahip olduğunu düşünen işlem maliyeti teorisi tarafından da desteklenmektedir. İşlem maliyeti teorisi işlem tehlikelerinin artan güven düzeyiyle azalacağına ve bu nedenle sözleşme tasarımını maliyetli yapan ayrıntılı koşul tanımlamasına olan gereksinimin azalacağına vurgu getirmektedir.

**Tablo 3.8. Sözleşmenin Eksiksizliğini Etkileyen Faktörler: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları**

Değişkenler	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3	MODEL 4	MODEL 5
<b>Sabit</b>	7,345*** (0,419)	4,892*** (0,947)	13,391*** (3,061)	14,152*** (2,821)	16,295*** (2,732)
<b>BEL</b>	-0,393*** (0,137)	-0,301** (0,137)	-3,469*** (0,989)	-2,700*** (0,923)	-2,882*** (0,877)
<b>VÖ</b>	-0,240*** (0,070)	-0,184*** (0,071)	-0,547 (0,388)	-0,831** (0,361)	-0,909*** (0,344)
<b>GÜV</b>		0,340*** (0,118)	-1,014** (0,478)	-1,047** (0,440)	-1,193*** (0,419)
<b>BEL*GÜV</b>			0,514*** (0,159)	0,419*** (0,148)	0,445*** (0,140)
<b>VÖ*GÜV</b>			0,057 (0,062)	0,102* (0,058)	0,111** (0,055)
<b>BAĞ</b>				-0,581*** (0,116)	-0,576*** (0,110)
<b>ÖNBAĞ</b>					-0,313*** (0,079)

\*\*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*  $p \leq 0,05$ , \*  $p \leq 0,1$ ; parantez içerisinde yer alan değerler standart hatalardır.

Belirsizliğin parametre değeri negatif ve anlamlıdır ( $t = -3,286; 0,001$ ). Bu bulgu sınırlı rasyonel aktörlerin tüm belirsiz koşulları öngörebilme ve bu koşulları yasal bağlayıcılıkta sözleşmeye yansıtabilme güçlerinin kısıtlılığı nedeniyle, belirsizliğin öngörülebilme derecesine bağlı olarak, sözleşmelerin daha eksik olacağını savunan işlem maliyeti teorisi tarafından desteklenmektedir. Ayrıca koşula bağlı planlamanın işlem öncesi sözleşme yapma maliyetlerini yükseltmesi eksiksiz sözleşme tasarımı mümkün kılmamaktadır. Buna karşın işlem tehlikelerini azaltan daha yüksek güven, aktörlerin sınırlı rasyonelliklerinden kaynaklanan bilgi boşluklarını giderebilmekte ve işbirlikçi davranışın işlem esnasında ve işlem sonrasında oluşabilecek sözleşme maliyetlerini azaltmasıyla daha eksiksiz sözleşmeler tasarlanabilmektedir. Bu çalışmada, işlem maliyeti teorisinin güveni işlemin özellikleri ve sözleşmenin eksiksizliği arasındaki ilişkinin yönünü değiştiren bir parametre olarak gördüğü yaklaşıma ampirik destek sağlanmıştır ( $t = 3,17; p = 0,002$ ).

Karşılıklı varlık özgül yatırımlar ile sözleşmenin eksiksizliği arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $t = -2,644; p = 0,009$ ). İşlem maliyeti teorisi karşılıklı taahhüdün sözleşmenin kendi kendini güçlendirme aralığını yükselteceğini ve iki tarafın artan rant benzerleri elde etmesi dolayısıyla fırsatçı davranma eğilimlerinin azalarak sözleşmeyi ayrıntılandırma gereksiniminin azalacağını ileri sürmektedir. Elde edilen bulgu teorisinin bu varsayımını destekler.

Taraflar arasında güven geliştiğinde ise yapılan yatırımların biçimsel olarak teminat altına alınmasından kaçınılmayacaktır. Biçimsel teminatların güven oluşumunu desteklediği savunulmaktadır. Böylece belirsizlik durumunda fırsatçı davranış söz konusu olmamasına rağmen çevreye uyarlanma baskılarının yarattığı işlem maliyetlerinden tasarruf edilmiş olacaktır. Yapılan analizde güvenin biçimleyici etkisiyle karşılıklı varlık özgül yatırımların sözleşmenin eksiksizliği üzerindeki etkisinin pozitif dönüşüğü gözlemlenmiştir (bkz. Model 3). Ancak tek başına güven tesisinin ilişkinin yönünü değiştirmekle birlikte anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayamadığı tespitinde bulunulmuştur ( $t = 0,914; p = 0,362$ ). Bağımlılık değişkeninin analize eklenmesiyle güvenin biçimleyici etkisi altında daha yüksek karşılıklı varlık özgül yatırımların sözleşmenin eksiksizliğini arttırdığı gözlemlenmiştir (bkz. Model 4) ( $t = 1,764; p = 0,080$ ). Bu sonuç otellerin tur operatörlerine bağımlılıkları arttıkça buldukları taahhütler ve tesis ettikleri güven düzeyi ne olursa olsun sözleşmenin daha eksiksiz tasarlanmasına öncülük edemediklerini göstermiştir.

Tur operatörü-otel işletmesi arasındaki ilişkinin geçmişi ise sözleşmenin eksiksizliğini negatif yönde etkilemektedir ( $t = -3,967$ ;  $p = 0,000$ ). Bu bağların güven tesisini kolaylaştırdığı ve taraflar arasında eşgüdümü destekleyerek biçimsel kontrol mekanizmalarına olan ihtiyacı azalttığı belirtilmektedir. “Ön bağlar” kontrol değişkeninin analize eklenmesi güvenin biçimleyici etkisini arttırmış ve çalışmanın yönetişimin ikame bakış açısını destekleyen nihai sonucunu daha belirgin bir kanıtla dönüştürmüştür.

## SONUÇ

İşlem maliyeti teorisi, farklı yönetim biçimlerini şekillendiren seçimler sunarak otel işletmelerinin iktisadi işlemlerini nasıl gerçekleştirdiklerini açıklamada bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu bakış açısında işlem maliyetlerini en azlayan yönetim biçiminin verimliliği de beraberinde getireceği vurgulanmaktadır. Firma verimlilik sınırının yönetim biçimini şekillendiren önemli bir ölçü olduğu belirtilmektedir. Otel işletmelerinin verimlilik sınırı temel girdilerin sağlanması ve hizmetle müşteriye biraraya getirme şeklinin belirlenmesiyle açıklanabilmektedir. Tedarik ve dağıtım seçimleri bu eylemlere konu olan aktörlerin faaliyetleri ve bağlantılı olarak turizm endüstrisinin yapısından bağımsız olarak değerlendirilemez. Günümüzde kârlı pazar bölümlerini tekelleştirme çabası, ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanma güdüsü turizm endüstrisinde büyük kümelerin ortaya çıkışıyla sonuçlanmıştır. Büyük turizm kümelerinin bütünleşme eğilimleri, ürünün standartlaşması ve endüstrinin sınırlarının biçimlenmesiyle hizmet sağlayıcılarının gittikçe rutinleşmiş prosedürleri yöneterek birbirine yaklaşması eğilimine neden olmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı büyük turizm kümelerini biçimlendiren lider tur operatörlerinin destinasyonlardaki bağımsız otel işletmeleriyle olan ekonomik ilişkilerine aracılık eden sözleşme metinlerinin tasarımının ve karşılıklı üstlenilen rol, sorumluluk ve yükümlülüklerin paylaşımının araştırılması olmuştur. Tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinin işlemin özelliklerini açıkça tanımlaması ve bu hususların muhtemel belirsiz koşulların bir öngörüsüyle çevreye uyarlanmayı sağlayacak şekilde planlanması eksiksizlik derecesini belirlemede bir ölçü olarak kullanılmıştır. Sözleşmelerin eksiksizlik derecesi işlem maliyeti teorisinin uyarlanma bakışıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Sözleşme tasarımı işlem tehlikelerinin yarattığı uyarlanma sorunlarının çözümünde biçimsel bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Bahsedilen tehlikeler işlemin özellikleri (belirsizlik, varlık özgüllüğü) ve insan doğasının varsayımlarıyla bağlantılı olarak açıklanmaktadır. İnsan doğasının sınırlı rasyonelliği tüm çevresel koşulları öngörebilme yeterliliğini sınırlamakta ve hatta öngörülebilirler dahi bu koşullara optimal ve yasal olarak bağlayıcı çözümler üretmeyi engellemektedir. Bu durumda belirsizlik artarken işletmeler esnek kalmayı tercih etmekte, sözleşme şartlarının bağlayıcılığından kaçınılmaktadırlar. Bu bağlayıcı hükümlerin işletmeyi değişen çevre koşullarına uyarlanmada hareketsiz bırakacağı düşünülmekte, bu da sert rekabet koşullarında esneklikleri sınırlı işletmelerin varlıklarını

sürdüremelerini tehdit etmektedir. Ayrıca tüm olası belirsiz koşulları dikkate alarak yapılacak bir sözleşme işlem öncesi maliyetleri oldukça arttıracak ve işlem esnasında veya sonrasında bu belirsizliklerden kaynaklanabilecek maliyetlerle kıyaslandığında katlanılması optimal olmayan sonuçlar doğurabilecektir.

İşlem taraflarından birinin alternatif kullanımı bir değere sahip olmayan veya az değer ihtiva eden varlıklara yatırım yapması diğer tarafın fırsatçı davranma riskini arttırmaktadır. Özellikle belirsizlik altında varlık özgül yatırımda bulunan tarafın haklı eylemleri bir diğer tarafın sözleşmeden çıkma tehdidiyle engellenebilmektedir. Bu risklerden kaçınmak için taraflar varlık özgül yatırımlarını teminat altına almak isteyeceklerdir. Daha karmaşık sözleşmelerin tasarımı fırsatçılık riskini azaltmada biçimsel bir kontrol mekanizması olarak kullanılmaktadır. Ancak her iki tarafın varlık özgül yatırımda bulunması karşılıklı bir taahhüt doğurduğundan ayrıntılı sözleşme tasarımına ihtiyaç olmaksızın fırsatçılık riskinin azalacağı belirtilmektedir. Tarafların ilişkiden karşılıklı fayda sağlaması ve kontrole olan ihtiyacın azalması daha eksik sözleşme tasarımıyla sonuçlanacaktır. Ancak karşılıklı varlık özgül yatırımların sağladığı bu alternatif kontrol, belirsizlik artarken tarafların çıkarlarının uzun süreli olarak zarar görmesi söz konusu oluyorsa etkililiğini koruyamayacaktır. Bu, işlem maliyeti teorisinin hesap temelli güven varsayımıyla desteklenmektedir. Karşılıklı taahhüdün taraflar arasındaki güven oluşumunu destekleyerek fırsatçılık riskini azaltması belirsizlikten kaynaklanan muhtemel kayıpların miktarı ve sürekliliğine bağlı olarak çeşitlenecektir. Ayrıca taraflar arasındaki güç dengesizlikleri artar ve koşullar değişirken vazgeçilen taahhütler taraflara eşit oranda zarar vermeyecektir. Bu nedenle daha yüksek güven tesisi ve daha az bağımlılık durumunda muhtemel kayıplara karşı tarafların zarar görmesi farklılık arz ediyorsa sözleşmenin daha eksiksiz yapılması eğilimi artacaktır.

Ayrıca artan güven düzeyi sözleşme taraflarının bilgi boşlukları arasında köprü vazifesi görerek bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Böylece belirsizlikten doğabilecek fırsatçı davranış eğilimi ve uyarlanma sorunlarının öngörülerek sözleşmenin bu sorunların giderilmesini sağlayacak şekilde tasarlanması olanaklı olabilecektir. Güvenin ilişkilerdeki biçimleyici etkisi belirsizlik artarken sözleşme yapma yeteneklerinin bilgi paylaşımıyla artmasına yol açacak ve sözleşmelerin daha eksiksiz tasarlanmasına olanak tanıyacaktır. Bu bulgu, hem işlem maliyeti teorisinin işlemin özellikleri ve yönetim mekanizması arasında güvenin yön değiştirme ölçüsü olarak işlev göreceğine ve böylece daha karmaşık sözleşmelerin ek maliyetleri olmaksızın işlem tehlikelerinin çözüme ulaştırılabileceğine dayanan açıklamaları tarafından hem de ilişkisel yönetişimin güvenin örgütler arası bilgi



paylaşımını kolaylaştırarak daha saflaştırılmış sözleşme şartları oluşturulabileceğine dayanan yönetişimin ikame bakış açısı tarafından desteklenmektedir. Bu açıklamalar temelinde tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinde eksik sözleşmelerin belirleyicilerini analiz eden bu çalışmanın ulaştığı ampirik destekler şöyle özetlenebilir:

- Turizm talebindeki artan belirsizlik tur operatörü-otel kontenjan sözleşmelerinin daha eksik tasarlanmasına yol açmaktadır.
- Tur operatörleri ve otel işletmeleri arasında tesis edilen güven düzeyi arttıkça tarafların bilgi paylaşımında bulunma isteklilikleri artmakta ve belirsizlik artarken sınırlı rasyonelliklerinden kaynaklanan düşük sözleşme yapma yetenekleri bilgi paylaşımıyla güçlenmektedir. Böylece daha saflaştırılmış, eksiksiz sözleşmeler yapılmaktadır.
- Tur operatörleri ve otel işletmelerinin eşgüdümü sağlamak ve değişen koşullara uyarlanabilirliği arttırmak amacıyla ilişkilerine yaptıkları karşılıklı yatırımlar her iki taraf için de faydalar yaratırken sözleşmeler daha eksik tasarlanmaktadır.
- Otel işletmelerinin tur operatörlerine olan bağımlılıkları azalırken karşılıklı varlık özgül yatırımlarla desteklenen yüksek güven düzeyi daha eksiksiz sözleşmelerin tasarımıyla sonuçlanmaktadır. İlişkideki güven düzeyi artarken tur operatörlerine daha az bağımlı olan otel işletmeleri karşılıklı taahhüt söz konusuysen dahi sözleşmenin ihlali durumunda katlanılacak kayıpların aynı olmaması nedeniyle daha eksiksiz sözleşmeler yapmaktadırlar.
- Otel işletmelerinin tur operatörlerine olan bağımlılıkları arttıkça sözleşme şartlarını müzakere etme güçleri azalmakta, yüksek değiştirme maliyetleri nedeniyle daha eksik sözleşmelerle çalışmak zorunda kalmaktadırlar.
- Otel işletmeleri ile tur operatörleri arasındaki ilişki daha eski bir geçmişe sahip olurken taraflar birbirlerinin iş uygulamalarını iyi bildiklerinden eşgüdüme olan gereksinim azalmakta, bu da eksiksiz sözleşme tasarımı olan gereksinimi azaltmaktadır.
- Otel işletmeleri ve tur operatörleri arasında tesis edilen güven düzeyi artarken azalan fırsatçılık riski ve turizm talebindeki dalgalanmalara eşgüdümlü yanıt verme eğilimi

daha eksiksiz bir sözleşme tasarlama gereksinimini azaltmaktadır. Böylece ayrıntılı sözleşme yapmanın ek maliyetleri olmaksızın tarafların birbirlerine ve çevreye uyarlanmaları mümkün olmaktadır.

Bu çalışmanın, biçimsel kontrol mekanizmaları olarak sözleşmeler ile biçimsel olmayan kontrol mekanizması olarak güvenin bir işbirliğinin yönetişiminde üstlendikleri karşılıklı rolleri işlem maliyeti teorisinin uyarlanma bakış açısıyla açıklamasının alan yazınına katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Sözleşmenin eksiksizliğini araştıran çalışmaların azlığının ve konuya işlem maliyetinin varsayımlarıyla destek sağlamaya olan gereksinimin bu beklentiyi besleyeceği düşünülmektedir. Çalışmanın uygulayıcılar için muhtemel bir anlamı, daha yüksek güven düzeyiyle tanımlanan bir ilişkide tur operatörü ve otel işletmesinin daha ayrıntılı sözleşme yapmanın ek maliyetlerine katlanmaksızın daha saflaştırılmış ve eksiksiz sözleşmeler tasarlayabilecekleridir. Bu sonucun tur operatörlerine bağımlılıkları azalan ve tur operatörleriyle ilişkiye uzun süredir yatırım yapan otel işletmeleri için daha kuvvetli destek bulması olası olacaktır.

Tur operatörü otel kontenjan sözleşmeleri özellikle otelin yükümlülüklerine detaylı olarak yer verirken tur operatörünün yükümlülüklerine daha az yer vermektedir. Bu özelliği ile otel üzerinde tek taraflı bağlayıcı etkileri bulunmaktadır. Tur operatörü için bağlayıcı olan maddelerin ise yaptırım gücünün çok zayıf olduğu bilinmektedir. Genel müdürler ve satış müdürleri yapılan görüşmeler esnasında bu durumu ifade etmişlerdir. Opsiyon süresi içerisinde bildirimde bulunulmayan rezervasyon iptalleri veya iptali bildirilmemiş gelmeyen müşteriler için otelin acentaya oda gelirini fatura etme (No-Show) hakkı bulunmasına rağmen ilişkilerin bozulmaması adına bu uygulamayı gerçekleştiren otel yok denecek kadar azdır.

Otelin tur operatörüne bağımlılığı arttıkça sözleşmelerin tur operatörü lehine daha eksik olarak tasarlandığı gözlemlenmiştir. Tur operatörüne bağımlılığın fazla olduğu durumlarda tur operatörü fiyatı, ödeme dönemlerini ve indirimleri kendi lehine olacak şekilde belirlerken anlaşmazlıkların çözümü konusunda da kendisini en az şekilde bağlayacak olan sözleşme koşullarını şekillendirmektedir.

Otellerin bu bağımlılığı turizm ürününe de yansımakta ve büyük tur operatörlerinin istedikleri şekilde ürün, ikamesi kolay bir standart ürün halini almaktadır. Tur operatörleri destinasyonları kolay ikame edilebilir hale getirerek çok yoğun bir rekabet ortamı yaratmakta ve fiyatlar üzerinde kendi istedikleri etkiyi kolayca yaratabilmektedirler. Ürünün

standartlaşması neticesinde destinasyonlarda düzgün bir turizm planlaması yapılamamaktadır. Yapılan turizm planlarının ise uygulanamadığı ve atıl kaldığı görülmektedir.

Bu durumun önüne geçebilmek için tüm paydaşların ortak hareket etmesi gerekmektedir. Hükümetin turizm politikalarını geliştirirken turizm ürününün çeşitlendirilmesi ve bölgelerin çekiciliklerinin artırılmasına gereken hassasiyeti göstermesi zorunludur. Turizm birliklerinin dayanışma içinde olarak ortak çözüm arayışlarına girmeleri de konunun çözümü için önem taşımaktadır.

AB rekabet kuruluna yansıyan kartelleşmiş büyük tur operatörleri ile ilgili haksız rekabet davaları ilgili pazar kavramının iyi tanımlanmaması dolayısı ile sonuca ulaşamamaktadır. Türkiye'deki rekabet kurulunun da bu konuda bir girişimi bulunmamaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe haksız rekabetin önlenmesi üzerine çalışmalar yapılmalı ve tur operatörlerinin destinasyondaki rekabeti engelleyen bir pozisyona sahip oldukları kanıtlanmalıdır. Gerekli yasal düzenlemeler ile bu konuları düzenleyen önlemler alınmalıdır. Oteller de uzun süreli çıkarlarını dikkate alarak dağıtım kanalını çeşitlendirmeye özen göstermelidirler. Büyük tur operatörlerine bağımlılık azaldıkça kar marjları yükselecek ve daha eşit koşullarda daha eksiksiz ve saflaştırılmış kontenjan sözleşmeleri tasarlanabilecektir. Ayrıca müşteri şikayetleri karşısında da yurtdışındaki davalarda hep otel işletmeleri haksız görülmekte ve tazminat ödemeye mahkum olmaktadır. Bu durumların azalması için uluslararası hukuk alanında da bazı adımların atılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın geri dönüş oranı yeterli olmasına rağmen yüksek sezonda yapılması dolayısı ile yöneticilerin zaman problemleri daha fazla geri dönüş elde edilmesini engellemiştir. Tur operatörleri ve müşterileri de dikkate alan araştırmaların çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda sözleşmelerin yasal bağlayıcılığının incelenmesinin sözleşmelerin daha eksiksiz tasarlanmasında önemli bir diğer boyutu oluşturduğu tespitinde bulunulmuş, ancak bu çalışmada eksiksizlik kavramına ait ölçeğin bu boyutu karşılayacak şekilde tasarlanmadığı belirlenmiştir. İleriki çalışmaların işleme ait özellikler ve koşullara bağlı planlama boyutlarına ek olarak bağlayıcılık boyutunu da içerecek şekilde eksiksizlik ölçeğini geliştirmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

..... Antalya’da Faaliyet Gösteren Turizm Yatırım ve İşletme Belgeli Tesis Sayıları, Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/ana-sayfa/1-53468/20101209.html>, erişim tarihi: 20 Kasım 2010.

Ahipaşoğlu S., Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Al-Najjar N.I., “Incomplete Contract and the Governance of Complex Contractual Relationships”, AEA Papers and Proceedings, Vol. 85, No. 2, (1995), 432-436.

Anderson S.W., Dekker H.C., “Management Control for Market Transactions: The Relation between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance”, Management Science, Vol. 51, No. 12, (Aralık, 2005), 1734–1752.

Argyres N. S., Mayer K. J., “Contract Design as a Firm Capability: An Integration of Learning and Transaction Cost Perspectives”, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, (2007), 1060–1077

Ariño A., Reuer J.J., “Alliance contractual design”, University of Navarra, Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy, Working Paper, No: 572, September, 2004

Artz K.W., Brush T.H., “Asset Specificity, Uncertainty and Relational Forms: An Examination of Coordination Costs in Collaborative Strategic Alliances”, Vol. 41, (2000), 337 – 362.

Barthelemy J., Quelin B., “Complexity of Outsourcing Contracts and Ex post Transaction Costs: An Empirical Investigation”, Journal of Management Studies, Vol. 43, (2006), 1775–1797.

Baş T., Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Mart, 2001

Buhalis D., “Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region”, International Journal of Hospitality & Tourism, Vol. 1, No.1, (2000), 113,139.

Calveras A., “What Do Tour Operators Do? Internet and the Economics of Intermediation in the Tourism Industry”, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca (İspanya), 2006.

Camagni R., “Interfirm Industrial Networks: The Costs and Benefits of Cooperative Behaviour”, Journal of Industry Studies, Vol. 1, (1993), 1 – 15.

Carson S. J., Madhok A., Wu T., “Uncertainty, Opportunism, and Governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting”, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 5, (2006), 1058 – 1077.

Dale C., “The UK Tour-Operating Industry: A Competitive Analysis”, Journal of Vacation Marketing, Vol. 6 No. 4, (2000), 357 – 367.

- Dekker H.C., “Control of Inter-organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, (2004), 27-49
- Dye R.A., “Costly Contract Contingencies”, *International Economic Review*, Vol. 26, No. 1, (1985), 233–250.
- Dyer J.H., “Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (1997), 535–556.
- Dyer J.H., Singh H., “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, (1998), 600 – 679.
- Furlotti M., “There is More to Contracts Than Incompleteness: A Review and Assessment of Empirical Research on Inter-firm Contracts”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 11, No.1, (2007), 61 – 99.
- Goddard J., Kirby A., *An Introduction to Factor Analysis*, Norwich Geographical Abstracts Ltd., University of East Anglia, 1976.
- Grossman S.J., Hart O.D., “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *The Journal of Political Economy*, Vol. 94, No:4, (1986), 691–720.
- Gulati R., “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”, *Academy of Management Journal*, (1995), Vol. 38, No:1, 85-112.
- Gulati R. and Nickerson J.A., “Interorganizational Trust, Governance Choice and Exchange Performance”, *Organization Science*, Vol. 19, No. 5, (2008), 1-21.
- Gürdal M., *Turizm Ulaştırması*, Karınca Matbaası, İzmir, 1995.
- Gürçaylılar T., “Seyahat Pazarında Bütünleşme Eğilimlerinin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri; Antalya’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi SBE Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2004.
- Hacıoğlu N., *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Vipaş AŞ., Bursa, 2000.
- Hair J, Anderson R.E, Tahtam R.L., Black W.C., *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998.
- Hart O., Moore J., “Property Rights and the Nature of the Firm”, *The Journal of Political Economy* Vol.98, No. 6, (Aralık, 1990), 1119–1158.
- Hendrikse G., Windsperger J., “Determinants of Contractual Completeness in Franchising”, “New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives”, Tuunanen M., Windsperger J, Cliquet G., Hendrikse G., 23 – 39, Springer, New York, 2010
- İçöz O., Kozak M., *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

- İçöz O., *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, Aralık, 2000.
- Jones G.R., *Organizational Theory: Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- Kadefors A., “Trust in Project Relationships-Inside the Black Box”, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, (2004), 175 – 182.
- Killing J.P., *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York, 1983.
- Klein B., “Transaction Cost Determinants of “Unfair” Contractual Arrangements”, *American Economic Review*, Vol. 70, No. 2, (1980), 356–362.
- Klemm M., Parkinson L., “UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences”, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, (2001), 367-375.
- Lafferty G., Van Fossen A., “Integrating the Tourism Industry: Problems and Strategies”, *Tourism Management*, Vol. 22, No. 1, (2001), 11-19.
- Luo Y.D., “Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 10, (2002), 903–919.
- Luo Y.D., “Transactional Characteristics, Institutional Environment and Joint Venture Contracts”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 2, (2005), 209-230.
- Lyall L., *Travel and Tourism: The Structure of the Travel and Tourism Industry*, İskoçya, 2005.
- Macher J.T., Richman B.D., “Transaction cost economics: An Assessment of Empirical Researching the Social Sciences”, *Business and Politics*, Vol. 10, No. 1, (2008), 1 – 63.
- Meyer D., “The UK Outbound Tour Operating Industry and Implications for Pro-poor Tourism”, Overseas Development Institute, PPT Working Paper 17, (2003).
- Poppo L., Zenger T.R., “Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, Vol. 23, (2002), 90–118.
- Reuer J. J., Ariño A., “Contractual Heterogeneity in Strategic Alliances”, Barcelona, IESE Working Paper No: D/482, (2002).
- Reuer J. J., Ariño A., “Strategic Alliances as Contractual Forms”, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, (2003).
- Reuer J., Ariño A., “Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, (2007), 313–330.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C., “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, (1998), 393 – 404.

Ryall M. D., Sampson R. C., “Do Prior Alliances Influence Contract Structure? Evidence from Technology Alliance Contracts”, SSRN Working Paper Collection, 2003, /<http://ssrn.com/abstract=396660>, erişim tarihi: 12.11.2010.

Ryan P.J., Hoontrakul P., “An Economic Analysis of the Tourism Industry –Implications of the Online Travel Intermediary”, 2007, [http://www.pongsak.hoontrakul.com/papers/040123\\_An\\_Economic\\_Analysis\\_of\\_the\\_Tourism\\_Industry\\_Online\\_Implication\\_by\\_Ryan\\_n\\_Hoontrakul.pdf](http://www.pongsak.hoontrakul.com/papers/040123_An_Economic_Analysis_of_the_Tourism_Industry_Online_Implication_by_Ryan_n_Hoontrakul.pdf), erişim tarihi: 24 Kasım 2010.

Sanchirico C.W., Triantis G., “Evidentiary Arbitrage: The Fabrication of Evidence and the Verifiability of Contract Performance”, *Journal of Law, Economics, and Organization* Vol. 24, No. 1, (2008), 72-93.

Saparito P.A., Chen C.C., Sapienza H., “The Role of Relational Trust in Bank-Small Firm Relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, (2004), 400 – 410.

Saussier S., “Transaction Costs and Contractual Incompleteness: The Case of Electricite’ de France”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 42, No. 2, (2000), 189–206.

Slater G., Spencer D.A., “The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics”, *Journal of Economic Issues*, Vol. 34, No. 1, (2000), 61 – 87.

Spier K.E., “Incomplete Contracts and Signaling”, *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, No. 3, (1992), 432-443.

Tirole J., “Incomplete contracts: Where Do We Stand?”, *Econometrica*, Vol. 67, No. 4, (1999), 741–781.

Tirole J., “Cognition and Incomplete Contract”, *The American Economic Review*, Vol. 99, No. 1, (Mart, 2009), 265-294.

Tremblay P., “The Economic Organization of Tourism”, *Annals of Tourism Research*, 25(4), (1998), 837 – 859.

Ujma D., “Distribution Channels for Tourism: Theory and Issues”, “Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations”, Buhalis D., Laws E., 33-50, Thomson Learning, London, 2004.

Williamson O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York, 1975.

Williamson O.E., “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, (1981), 548-577.

Williamson, O. E., “Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange” *The American Economic Review*, Vol. 73, (1983), 519–540.

Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.

Williamson, O. E., “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, (1991), 269–296.

Williamson, O.E., “Calculativeness, Trust, and Economic Organization”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, (1993), 453-486.

Williamson O.E., “Examining Economic Organization through the Lens of Contract”, 2002, [www.isnie.org/ISNIE02/Papers02/Williamsonoliver.pdf](http://www.isnie.org/ISNIE02/Papers02/Williamsonoliver.pdf), erişim tarihi: 28 Ekim 2010.

Zhang X., Song H., Huang G.Q., “Tourism Supply Chain Management: A new research agenda”, *Tourism Management*, Vol. 30, (2009), 345 – 358.



**EK-1: ANKET FORMU****Sayın İlgili,**

Bu çalışma bir yüksek lisans tezi kapsamında turizm sektöründe oteller ve tur operatörleri arasındaki ilişkileri incelemek ve ilişkiden kaynaklanan maliyetleri araştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Araştırma sonuçları istatistiki olarak derlenecek, kişi ya da işletme isimleri açıklanmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

**Alp YENİDOĞAN****Gsm:** 0532 673 76 12**Fax:** 0242 227 44 54**E-posta:** ayenidogan@hotmail.com

**Dikkat: Lütfen zihninizde yüksek sezonda birlikte çalıştığınız bir tur operatörünü belirleyiniz ve bu anketteki tüm soruları bu tur operatörünü dikkate alarak yanıtlayınız.**

**1. Otelinizin statüsü:**

1. sınıf tatil köyü    5 yıldızlı otel    4 yıldızlı otel

**2. Oteliniz sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?**

3 yıldan az    3-6 yıl    7-10 yıl    11-14 yıl    15 yıl ve üzeri

**3. Oteliniz hangi bölgede faaliyet göstermektedir.**

Antalya Merkez    Kundu    Belek    Side & Manavgat    Kemer & Kaş    Alanya

**4. Oteliniz yılda ortalama kaç tur operatörüyle çalışmaktadır?**

1    2-5    6-9    10-13    14 ve daha fazla

**5. Seçtiğiniz tur operatörü yılda otelinizin yüzde kaçını doldurmaktadır?**

%10'dan az    %10-30    %31-50    %51-70    71-90    %91-%100

**6. Seçtiğiniz tur operatörünün menşei nedir?**

( ) Alman ( ) BDT ( ) İngiliz ( ) Diğer

**7. Seçtiğiniz tur operatörüyle aranızdaki kontenjan sözleşmesinin tipi nedir?**

( ) Garantili kontenjan sözleşmesi ( ) Garantisiz kontenjan sözleşmesi

**8. Seçtiğiniz tur operatörüyle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve daha fazla

**9. Bu tur operatörü ile aramızda çıkan anlaşmazlıklar genellikle;**

( ) mahkeme yolu ile çözülür.

( ) tahkim yolu ile çözülür.

( ) yasal yollara başvurmaksızın karşılıklı görüşmeler sonucunda çözülür.

**10. Son üç yılda otelinizin aşağıdaki faktörleri ne derecede öngörebildiğini "1=Hiç öngöremedi - 7=Tamamen öngördü" ifade edecek şekilde (1-7) noktaları arasında en uygun dereceyi işaretleyerek belirtiniz.**

	Hiç Öngörülemedi.				Tamamen Öngörülebildi		
	1	2	3	4	5	6	7
Genel turizm talebi							
Otelimize olan talep							

**11. Seçtiğiniz tur operatörü ile yapılan sözleşmenin içeriğine ilişkin aşağıdaki ifadeleri "1=Hiç Katılmıyorum - 7=Tamamen Katılıyorum" ifade edecek şekilde (1-7) noktaları arasında en uygun dereceyi işaretleyerek belirtiniz.**

	<b>Hiç Katılmıyorum</b>				<b>Tamamen Katılıyorum</b>		
Sözleşme; stop sale koşulları, opsiyon süreleri ve bunlarla ilgili karşılıklı yükümlülük ve yaptırımları içerir.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; müşteri şikayetlerinin hangi koşullarda geçerli yaptırımlar içereceğini detaylandırır.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; opsiyon süresi geçtikten sonra yapılan rezervasyon iptalleri ve no show durumlarına ilişkin yaptırımları detaylandırır.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; bu tur operatörünün ödeme vadelerine ilişkin yükümlülük ve yaptırımları içermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; bu tur operatörüne kendisine tahsis edilen kontenjani satamadığında uygulanacak yaptırımları içermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; mücbir sebepler vuku bulduğunda, bu durum ortadan kalkana kadar, otelimizin sorumluluklarına ilişkin muafiyetleri düzenlemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme her iki tarafın yükümlülüklerine eşit olarak yer vermektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Sözleşme; sözleşmeden doğabilecek anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin detayları içermektedir.	1	2	3	4	5	6	7

**12. Otelinizin seçtiğiniz tur operatörüyle ilişkisine ait aşağıdaki ifadeleri "1=Hiç Katılmıyorum - 7=Tamamen Katılıyorum" ifade edecek şekilde (1-7) noktaları arasında en uygun dereceyi işaretleyerek belirtiniz.**

	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılıyorum		
	1	2	3	4	5	6	7
Bu tur operatörünün tesislerimizde zorunlu kıldığı koşulları sağlamak üzere önemli yatırımlar yaptık.	1	2	3	4	5	6	7
Bu tur operatörünün talep ettiği hizmet standardını karşılayabilmek için önemli kaynak ve çaba harcadık.	1	2	3	4	5	6	7
Bu tur operatörüyle gerçekleştirilen faaliyetlerin eşgüdümüne önemli zaman ve kaynak harcadık.	1	2	3	4	5	6	7
Bu tur operatörü ile yaptığımız sözleşmede esasları belirlenmemiş anlaşmazlıklar adil bir şekilde çözülebilir.	1	2	3	4	5	6	7
Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında yapılan sözleşme ile çelişse dahi her iki tarafın da kazanmasına dayalı bir anlayış geliştirdik.	1	2	3	4	5	6	7
İlişkimiz esnasında çıkan sorunları sadece yaptığımız sözleşmeyi referans alarak değil, ortak iletişim ve işbirliğiyle çözeriz.	1	2	3	4	5	6	7

**Anket soruları sona ermiştir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.**

## ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Alp YENİDOĞAN  
Doğum Tarihi ve Yeri : 05.11.1974 / İSTANBUL  
Medeni Durumu : Evli

### Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Antalya Lisesi  
Lisans Diploması : Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F, İktisat Bölümü  
Tez Konusu : Eksik Sözleşmelerin Belirleyicileri: Tur Operatörü – Otel  
Kontenjan Sözleşmeleri Örneği.  
Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

### İş Deneyimi

Mehmet Demir Yeminli Mali Müşavirlik / Mali Müşavir  
FSP Turizm ve Yatırım AŞ / Yurtdışı Şirketler Koordinatörü, Mali Müşavir (2003-2010)  
Galaxy Betting / Stuttgart Bet Office Yönetici (2003)  
Çelebi Hava Servisi / Uçuş Operasyon (2002-2003)  
Antalya Hotel / Muhasebe Departmanı (2001-2002)

Adres : Portakal Çiçeği Caddesi, Yeşilbahçe Mahallesi, 1467 Sokak,  
Mert Apartmanı, No:19/5  
ANTALYA