



Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi*

An Assessment of Market Entry Strategies of Hotels in Turkey Based on Agency Theory

Ece Zeybek Yılmaz¹ , Göksel Ataman² 

Öz

Bu araştırmada işletmelerin pazara giriş stratejilerine göre yaşanan vekâlet sorunlarından ahlaki tehlike ve ters seçim riski ile karşılaşma olasılıkları arasındaki farklılık durumları incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan (asil ve vekil) 46 kişi ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler NVivo 12 Pro paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ahlaki tehlike boyutu altında haksız kazanç, mevzuata uygunluk ve sözleşmenin feshine ilişkin üç temel kod belirlenirken, ters seçim riski boyutu ise bedavacılık ve güven kodları altında ele alınmıştır. Katılımcı ifadelerine göre seçilen pazara giriş stratejilerine göre yaşanan ahlaki tehlike ve ters seçim riskinin oranı arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya konulmuştur. Buna karşın otel işletmelerinin yapısı gereği gerçekleştirilen denetlemelerin özellikle zincir işletmelerde hem marka tarafından, hem de yasal olarak yapılmasının ahlaki tehlike ve ters seçim riskini azalttığı söylenebilir. Katılımcıların ifadelerine göre bazı otel işletmelerinde birden fazla pazara giriş şeklinin aynı anda tercih edildiği görülmektedir, bunun ekonomik nedenleri olduğu gibi vekâlet problemlerinin önlenmesinde yönelik de olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler

Vekâlet Kuramı, Ahlaki Tehlike, Ters Seçim Riski, Bilgi Asimetrisi, Pazara Giriş Stratejileri

Abstract

This study evaluates the probability of encountering a moral hazard and risk of adverse selection, which are among agency problems originated from the market entry strategies of enterprises. In this context, we conducted in depth interviews with 46 people who were hotel managers (principal and agent) at five-star hotels operating in Turkey. The data of the study was analyzed in the NVivo 12 Pro package program. We determined three main codes for a "moral hazard" dimension, which were unfair earnings, compliance with the legislation and termination of the contract, and evaluated "risk of adverse selection" dimension via free-riding and trust codes. Our results revealed that according to reports of the

*Bu çalışma henüz yayınlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

1 Sorumlu Yazar: Ece Zeybek Yılmaz (Doktora Öğrencisi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

E-posta: ece.zeybek@hotmail.com.tr ORCID: 0000-0002-6708-9017

2 Göksel Ataman Berk (Prof. Dr.), Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: gataman@marmara.edu.tr ORCID: 0000-0003-3234-7490

Atf: Zeybek-Yılmaz, E. ve Ataman-Berk, G. (2020). Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi. *Istanbul Management Journal*, 88: 145-168. <http://doi.org/10.26650/imj.2020.88.0006>



participants, there was no difference in the rates of encountering a moral hazard or risk of adverse selection with regard to the market entry strategy. On the other hand, it can be concluded that conducting an audit that hotel management carries out routinely reduces the risk of moral hazard and adverse selection, especially in chain enterprises, both brand and legal audits should be performed. Reports of the participants demonstrated that some hotel enterprises chose to use more than one market entry strategy concurrently. Preventing agency problems as well as economizing may be the purpose of their choices.

Keywords

Agency Theory, Moral Hazard, Risk Of Adverse Selection, Information Asymmetry, Market Entry Strategies

Extended Summary

Regardless of where in the world and in what area agency problems are encountered (Ross, 1973: 134-138), the aim of research defines effects of management and enforcement differences on contracts arising from information asymmetry due to the differentiation of market entry strategies of enterprises in order to minimize these problems.

In this research agency theory, moral hazard, adverse selection and market entry strategies are defined. In studies carried out so far, one or at most two market entry types have been evaluated in terms of agency theory, and behavioral studies about agency theory constitute the minority. This study aimed to reveal whether there is a difference in terms of agency problems experienced according to 7 different market entry strategies and the probability of encountering these problems. In this way, it aimed to show investors, who enter the new market, which type of market entry may be more advantageous. On the other hand, it demonstrated that none of the ways of entering the market had any superiority over the other, but in cases where more than one way of entering the market was preferred, agency problems were encountered less frequently.

This research aimed to understand whether there were any specific agency problems to the market entry strategy. If so, how were these problems specific to the field and would the ownership structure of the enterprises make a difference in terms of a moral hazard and risk of adverse selection?.

In the study, questions about moral hazard were prepared by making use of scientific studies abroad (Lindqvist & Dusjan, 2012, p. 47-48; Smith, 2011, p. 88-90). According to the data from 685 5-star hotels that were called by phone the market entry strategies were determined. In line with this information, interviews were conducted with hotel agents and owners authorized according to the sampling method which was not based on probability (Altunışık R., Coşkun, Yıldırım, & Bayraktaroğlu, 2012).

In the research, which was gathered from 487 hotels that had adopted a market entry strategy during the process of determining the research group, 119 people were contacted via LinkedIn. Due to the repetitive nature of the answers and a limited number

of ways of entering the market, only 46 hotel agents and owners were interviewed. During the interview phase of the research, the information about entry strategies into the market was confirmed as a result of the phone calls.

The study determined whether there was a difference in the ratio of a moral hazard and adverse selection risk experienced according to the different types of market entry, and which market entry method was more advantageous. On the other hand, the findings show the way that each market entry has a different advantage compared to another market entry, but the fact that problems in any market entry can't be prevented one hundred percent led to the thought of moving towards a single market entry.

To sum up, through the life cycle of enterprises, changes were made to adapt to the environment over the years and more than one market entry method was applied at the same time. In addition, agency problems have decreased, but the ways of entering different markets by different audits, the costs of attorneys and monitoring increased.

Hotels compete on location selection, quality, range of product offerings, and price. While there was a low tendency to give franchises in countries with an average capacity for investment, there was not much difference between franchised enterprises and full ownership initiatives in countries with high investments. While prices were kept high in order to make a profit in franchised companies, prices were lower in full-ownership enterprises due to the absence of contract costs and commissions (Vroom & Gimeno, 2007). At this point, it was important to determine how effective a market entry strategy was in determining if it reached the targeted market in that region. It was thought that it would be more appropriate for a hotel known in the local market to continue as a full ownership enterprise if it does not need guests from the foreign market.

According to the research data, it could be said that the problem of information asymmetry underlying agency problems constitutes a moral hazard and risk of adverse selection. However, because of the nature of hotel enterprises we can say that in hotel businesses there are less problems when compared to other sectors, whether they are audited by the institution itself or by the government.

According to agency theory, management contracts revealed that franchises were more likely to pose moral hazards than franchised businesses, and therefore caused higher costs to monitor an agency's behavior. However, in franchise businesses, while the moral hazard problem was less, the probability of the franchisee to promote free-rider behavior increased the risk of adverse selection. It was not possible to talk about free-rider risk in enterprises that were sole-ownership (Dimou, Chen & Archer, 2003; Gillis & Combs, 2009). Barthélemy's study stated that although businesses have a brand value, the risk of free rides was limited. In contrast, a franchise has revealed that a potential free rider risk in business will increase monitoring costs (2008).

In this context, according to statements obtained from interviews with the participants it revealed that the free-rider risk was not so great, and that companies that have signed franchise, management or strategic partnership agreements, especially support the international market with advertising, sales, and marketing. For this reason, even though companies withdrew from a brand, they revealed that they could not ensure the sustainability of the market they are in for a long time. An enterprises' franchise or management, after gaining the right to name the market entry strategies, gained experience in hotel management due to the implicit information obtained as a result of an untimely termination of the contract. Implicit information obtained in the enterprise may cause the company to continue with its own name by not renewing the contract. In this case, it was possible to talk about the free-riding problem.

The study, tried to determine if there was a difference in the ratio of a moral hazard and adverse selection risk experienced according to the different types of market entry, and which market entry method was more advantageous. The findings showed that each market entry had a different advantage when compared to another market entry, and the fact that problems in any market entry could not be prevented one hundred percent, led to the thought of moving towards a single market entry.

In considering the life cycle of enterprises, it could be said that changes were made in order to adapt to the environment over the years, and that more than one market entry method was applied at the same time. In this context, it can be said that agency problems are further reduced due to the different types of market entry methods, but proxy and monitoring costs increased.

Vekâlet Kuramına Göre Türkiye'deki Otellerin Pazara Giriş Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için zaman zaman karşılaştıkları yönetsel ve operasyonel problemlerin önüne geçmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda hayatımızın çeşitli alanlarında olduğu gibi, örgütlerin de yaşadıkları sorunların altında yatan nedenlerin bir kısmının vekâlet problemlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Örneğin sosyal hayatımızda kendimizin fiilen bulunamayacağı hukuki işlerde bir başkasına vekâlet vermemiz gerekebilir. Ancak vekâlet sözleşmesinde vekâletin kapsamı net olarak belirtilmeksizin genel bir vekâlet verildiğinde, vekilin vekâleti kendi lehine kullanabildiği görülmektedir. Vekilin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ahlaki tehlike riskinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan hasta-doktor ilişkisi gibi taraflardan birinin diğerine göre daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklanan durumlarda ise bilgi asimetrisinden kaynaklanan ahlaki tehlike riskinin olduğu söylenebilir. Bir başka örnek ise işe alımlarda kişinin kendisine ilişkin bilgileri eksik vermesi, yanıltıcı beyanda bulunması ya da aynı şekilde işletmeyi temsil eden kişinin çalışma şartlarına ilişkin yanıltıcı bilgi vermesi gibi durumlarda da yine bilgi asimetrisinden kaynaklanan ters seçim riski ortaya çıkmaktadır. Örneklerden de görüldüğü gibi vekâlet kuramı adı bu şekilde anılsın ya da anılmasın vekâlet kuramı çerçevesinde değerlendirilsin ya da değerlendirilmesin asil ve vekil arasındaki temel problemleri ele almaktadır. Dünyada kuram genellikle hukuki açıdan ele alınmakla birlikte, özellikle ekonomi ve muhasebe gibi alanlarda işletmelerin öz kaynakları üzerinde maliyet problemlerine ilişkin çalışmaların da azımsanmayacak ölçüde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; Türkiye'de faaliyet gösteren işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerin pazara giriş stratejilerine göre uyguladıkları yönetsel farklılıkların vekâlet problemlerinin önüne geçmesindeki etkisini ortaya koymaktır.

Vekâlet Kuramı

Vekâlet, bir veya daha fazla kişinin, başka bir kişiye kendi adına karar verme yetkisini devretmesi ve vekilin yapmakla yükümlü olduğu şeylerin ve yapmadığı ya da yazılıdan farklı olarak yapmış olduğu davranışların sonuçlarının neler olacağına yönelik düzenlenen karşılıklı sözleşmedir. Sözleşmelerin maliyetlerinin yüksek olması vekâlet kuramında vekâlet verenlerin üstlenmekten kaçındıkları ya da bu maliyetleri yükleneler de işletme maliyetlerinin artmasından hoşnut olmadıkları hususlar olarak ifade edilebilir. Kuramsal açıdan bakıldığında ise vekâlet sözleşmeleri düzenlense de her zaman yaşanabilecek sorunların önüne geçilemeyeceği unutulmamalıdır. Müdür ya da vekil konumunda olan diğer kişilerin vekil verenden fazla bilgi sahibi olması, bildiklerini aktarsa da örtük bilgileri olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu durum vekâlet kuramının temel sorunlarından biri olan bilgi asimetrisi sorununun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Diğer yandan vekilin kendi menfaatine yönelik kararlar

alması, kendisine sunulan yetkiden kaynaklanan güç sayesinde kayıt dışı kazanımlar elde etmesi gibi ahlaki tehlike olarak nitelendirilebilecek davranışsal problemlerin de olduğu göz ardı edilemez.

Vekâlet Kuramı 1973 yılında Mitnick tarafından asil ve vekil açısından iki yönlü olarak ele alınmıştır (Mitnick, 1973). Fikir birliğinin doğal yapısı, vekilin davranışlarının kaynağındaki şartlar, vekilin (hiç/az) karar alma derecesi ve son olarak vekilin koşullu ya da kişisel özellikleri olmak üzere dört durum üzerinde kurgulanan kuram için kişisel hedefler ve diğer hedefler üzerinde durulmuştur. Kişisel hedeflerin ölçülmesi her zaman kolay olmayacağından vekâlet sorunu ortaya çıkabilmektedir. Vekil kişi her zaman bireyin kendisi değil, zaman zaman bir organizasyon, sistem, hatta ortak bir amaç bile olabilmektedir. Vekil ile ortaya konulacak ilişkinin özellikleri incelendiğinde yukarıda bahsi geçen dört durum, fikir birliğine varılan konular, sözleşmeler, yönlendirilen kişisel davranışlar, kurallar ve kuralların amaçlarla ilişkisi, sözleşmeye dayalı vekillik (sözleşmede belirtilen uyulması gereken ortak davranışlar, kurallara uyulmaması durumunda karşılaşılabilecek yaptırımlar) üzerinde durulmaktadır.

Vekâlet Problemleri

Yapılan çalışmaların içerikleri incelendiğinde doğrudan vekâlet kuramıyla ilişkili olarak yaşanan sorunların temelinde bilgi asimetrisi olduğu görülmektedir. Bilgi asimetrisi problemi ise özellikle ters seçim ve ahlaki tehlike boyutlarıyla ele alınmıştır. Diğer yandan yapılan çalışmalar incelendiğinde sözleşme maliyetleri de kuram problemlerinden biri olarak kabul edilebilir. Ancak sözleşme maliyetlerinin içeriği incelendiğinde bilgi asimetrisini önlemeye yönelik olarak düzenlenmesi, vekilden kaynaklanan problemleri en aza indirebilmek için mümkün olduğu kadar çok kuralın sözleşmeye dayandırılması maliyetleri artırmaktadır. Bu doğrultuda sözleşme maliyetlerinden kaynaklanan problemler de bilgi asimetrisinin altında ele alınmıştır. Asil ve vekil arasında herhangi bir konuda bilgi asimetrisi olduğunda vekillere ilişkin faaliyetlerinin izleme maliyetleri sözleşmeye dayalı düzenlemelerin yapılandırılması zor olduğundan dolayı yüksektir. Vekâlet masrafları, müdürün izleme harcamalarının, vekil tarafından yapılan bağlayıcı harcamaların ve vekillerin faaliyetleri ile asillerin menfaatleri arasındaki ayrımları yansıtan kalıcı kayıpların izleme ve birleştirme stratejileri göz önüne alındığında bu maliyetlere katlanmak rasyonel bir karar olmaktadır (Preece, Mullineaux, Filbeck ve Dennis, 2004, s. 263). Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre izleme konusunda daha hassas olduğu ancak izleme oranı sıklıkça yöneticinin motivasyonunun düştüğüne ilişkin görüşler bulunmaktadır (Almazan ve Suarez, 2003, s. 530; Gul, Srinidhi, ve Ng, 2011, s. 315). Buna karşın izlemelerin işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için önemi göz ardı edilemez.

Ters Seçim Problemi

Akerlof tarafından 1970 yılında limon problemi olarak ele alınan ters seçim problemi kalite ve belirsizlikle ilgilidir. Problemin limon olarak tanımlanmasının nedeni Amerika'da ikinci el aramaların limon olarak da anılması probleme ismini vermiştir. İnsanların sıfır araba aldıklarında herhangi bir sorunla karşılaşma olasılıkları, ikinci el araba alımlarında problem yaşama olasılığına kıyasla daha azdır. Ancak mevcut bir sorunun alım-satım esnasında satıcı tarafından söylenebileceği gibi, kişi aldıktan sonraki deneyimlerinde de bir sorunla karşılaşabilir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde meydana gelebilecek sahtekârlıkların ekonomik maliyetlerini hesaplamak, kalite farklılıklarından ve belirsizliklerden doğabilecek ekstra maliyetleri hesaba katabilmek önem arz etmektedir. Bu nedenle pek çok ülkede devlet üretilen malların kalitesine ilişkin standartlar belirlemektedir, diğer yandan işletmelerin de satın aldıkları ürünün kalitesine dikkat etmeleri sonucu malların kalitesinde artış olmasını sağlamaktadır (Akerlof, 1970, s.488-490). Yani ters seçim, bir taraf diğerine kabiliyetlerini yanlış gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır (Zacharakis ve Eshghi, 1997, s. 101), eylemlerin gözlemlenebileceği durumlarda yaşanan bir vekâlet problemidir, ancak belli kontrol mekanizmalarından geçirilmediği sürece aracının eyleminin doğru olup olmadığından emin olunamaz (Holmstrom, 1982, s. 324).

Ahlaki Tehlike

Ahlaki tehlike, bir taraf üzerinde anlaşılan çaba düzeyini ortaya koymadığında ortaya çıkmaktadır (Zacharakis ve Eshghi, 1997, s. 101). Eylemlerin doğrudan gözlemlenemediği veya sözleşmeye dayandırılmadığı durumlarda, uygun girdilerin sağlanamaması sonucu vekillerin teşvik edilememesi sorununu ifade etmektedir. Yapılan eylemin sonucunda elde edilen çıktıda sorun yokmuş gibi görünse de, her zaman çıktının tek ya da birkaç şekilde kontrol edilememesi ve vekilin aldatici davranışlara yönelmesi söz konusu olmaktadır. Eğer asil ve vekil çıktıdan aynı derece yarar sağlıyorsa, aralarındaki iş birlikten dolayı ahlaki tehlike yaşanmayacağı söylenebilir (Holmstrom, 1982, s. 324). Araştırmacı Wilson (1977), Ross (1973)'de vekâlet sorunlarının temelinde yer alan ahlaki tehlikenin nedenlerinden birinin teşviklerin yetersiz kalması olduğu üzerinde durmuştur. Eğer vekile yeterli teşvik sağlanamazsa, işleri yürütme konusunda kayıtsız kalma eğilimi göstereceğini vurgulamışlardır (Wilson, 1977, s. 167-207; Ross, 1973, s. 232). Bu doğrultuda ahlaki tehlikeyi gizli eylem ya da fırsatçı davranış olarak da tanımlamak mümkündür (Smith, 2011, s.17).

Pazara Giriş Stratejileri

Günümüzde işletmelerin hangi pazara giriş stratejisini tercih ettikleri, yoğunlaştığı ülkeler ve bölgeler arasında farklılık göstermektedir. Çoğu zaman ekonomik, yapısal ya da hukuki açıdan bakıldığında işletmelerin farklı şekillerde uluslararası pazara

girdikleri söylenebilir. Kat mülkiyetliği (condominium), tam sahiplik (sole ownership), stratejik ortaklık (strategic alliance), ortak girişim (joint venture), imtiyaz (franchising), yönetim sözleşmesi (management contract), konsorsiyum (consortia) olmak üzere turizm işletmeleri açısından yedi temel pazara giriş stratejisi olduğu söylenebilir. İşletmeler içinde buldukları duruma göre zaman zaman bu pazara giriş stratejilerinden birini ya da bir kaçını aynı anda kullanabilir (Yu, 1999, s. 137-138; Avcıkurt ve Doğdubay, 2015, s. 522; Türksoy, Kaygalak, ve Koçak, 2013, s. 92-94,). Bu kapsamda pazara giriş stratejileri aşığıdaki gibi açıklanabilir.

Kat mülkiyetliği (Condominium): kavramı, belirli bir ücret karşılığında binanın kendisi, bina sahibine ait olmakla birlikte, içindeki her bir noktanın kullanımının bir başkasına devredildiği sözleşmelerdir. Böylelikle operasyonun profesyonelleşmesi sağlanarak ulusal ya da uluslararası pazarlama ve rezervasyon sistemlerine sahip olmasının daha fazla tercih edilebileceği söylenebilir (Migdal, 2006, s. 25-26).

Tam Sahiplik (Sole Ownership): Tam sahiplik, işletmenin gerek karar almada, gerekse kar payının paylaşımında tek olmasını ifade etmektedir. Politik ve ekonomik dalgalanmalardan en çok etkilenen yatırımların tam sahiplikler olduğu göz ardı edilmemelidir (Yu, 1999, s.137-138).

Stratejik ortaklık: İki ya da daha fazla işletmenin temel yeteneklerini ortaya koymak suretiyle, yeni bir kimlikle ayrı bir işletme kurulması mantığına dayanmaktadır (Koçel, 2013, s. 419-420).

Ortak Girişimler (Joint Venture): Ortak girişimler iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek yaptıkları iş anlaşmalarıdır. Bir araya gelen kişilerin amaçları ortaktır ve sözleşmelere dayalı diğer pazara giriş stratejilerine göre bağlayıcılığı daha azdır (Harrigan, 1988, s. 142).

Franchising (İmtiyaz): Marka ve imaj açısından üstünlüğü olan bir işletmenin ismini kullanma hakkının beraberinde yönetim, eğitim, reklam, promosyon gibi imkanlarından piyasada yeni olan ya da daha sağlam bir yer edinmek isteyen işletmeye belirli bir coğrafya üzerinde, sınırlı süreliğine sözleşme karşılığında kullanım hakkı vermesi franchising (imtiyaz) olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2006, s. 134).

Yönetim Sözleşmesi (Management Contract): Belirli hakları, yükümlülükleri ve sorumlulukları yöneticilere devreden ticari statüler yönetim sözleşmeleri olarak ifade edilebilir (Andonov, Mihajloski, Davitkovska & Goceva, 2014, s. 137-138). Genellikle farklı ortaklık türleriyle beraber kullanıldığına daha çok rastlanmaktadır, diğer ortaklık türlerine oranla daha kısa süreli ve daha az kazanç sağlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir (Mutlu Can, 2008, s. 116).

Konsorsiyum (Consortia): İki veya daha fazla sermaye katılımı bulunan teşebbüslerin bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir alanda hizmet verdikleri ortaklık türüdür. Ortak girişimlerle, konsorsiyum karıştırılmakla birlikte, konsorsiyumlar ticari bir işletme faaliyeti değildir, bireysel ihtiyaçları karşılamak için kurulurlar, yeni bir işletme kurma zorunluluğu yoktur ve sözleşme genellikle belirli bir proje tamamlanincaya kadar yapılmaktadır (Mutlu Can, 2008, s. 120; Tile, 2013, s. 35-40).

Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmına kadar vekâlet kuramı, vekâlet sorunlarından ahlaki tehlike ve ters seçim ile pazara giriş şekillerinin ne olduğuna kısaca yer verilmiştir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak bir ya da en fazla iki pazara giriş şekli vekâlet kuramı açısından değerlendirilmiş olup, davranışsal açıdan yapılan çalışmalar azınlığı oluşturmaktadır. Bu çalışmada ise özellikle 7 farklı pazara giriş stratejisine göre yaşanan vekâlet sorunları ve bu sorunlarla karşılaşılma olasılıkları açısından ne derece farklılık olup olmadığı ortaya konmak istenmiştir. Böylelikle yeni pazara girecek yatırımcılara hangi pazara giriş şeklinin daha avantajlı olabileceği gösterilmek istenmiştir. Buna karşın hiçbir pazara giriş şeklinin diğerine göre tam bir üstünlüğü olmadığı, ancak birden fazla pazara giriş şeklinin aynı anda tercih edildiği durumlarda vekâlet sorunları ile daha az karşılaşıldığı ortaya konulmuştur.

Araştırma Yöntemi

Araştırma tasarımına göre araştırma yöntemi, araştırmanın önemi, ölçeğin nasıl geliştirildiği ve değişkenlerin belirlenme yöntemleri, evren ve örneklem belirleme süreci karşılaşılan sınırlılıklar, araştırmanın analizinde kullanılan yöntem ve niçin bu yöntemin seçildiği, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine bu bölümde yer verilecektir.

Diğer yandan bu çalışmada ele alınacak olan araştırma soruları dikkate alındığında önceden hazırlanmış bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle nitel araştırmada kullanılacak soruların belirlenmesi için literatür taraması genişletilerek uygun sorular oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında tanımlayıcı, duruma özgü deneyimleri ortaya çıkaran, yapılanmış ve zıt sorulara yer verilmiştir.

Evren ve Örneklem Araştırma Grubu

Bu araştırmada kuramın davranışsal boyutu ortaya konulduğu için aynı zamanda gözlem yapılmasını da olanaklı kılan nitel çalışmalardan derinlemesine görüşme yönteminin (Koçel, 2013) kullanılması uygun görülmüştür. Kuramın temel sorunlarından ahlaki tehlike ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek görüşme soruları hazırlanmıştır (Lindqvist & Dusjan, 2012:47-48; Smith, 2011:88-90). Bu amaçla Türkiye genelinde 5 yıldızlı otellerin sahiplik yapıları ve pazara giriş stratejilerine göre araştırma gurubu

tespit edilmiştir. Araştırmanın ideal evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm oteller oluşturmaktadır. Yıldız ayrımı yapılmaksızın Turizm İşletme Belgeli otel sayısına bakıldığında 2961 adet otel olduğu tespit edilmiştir. Gerçekçi evreni oluşturan otel sayısı 2017 yılı Haziran ayı verilerine göre 640 adet 5 yıldızlı otel olarak belirlenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerle telefon görüşmesi yapılarak, kendilerine pazara giriş stratejilerine ilişkin açıklayıcı bilgi verilerek, 487 tanesinden hangi pazara giriş stratejisini benimsedikleri öğrenilmiştir. Araştırma grubunun belirlenmesi sürecinde LinkedIn üzerinden 119 kişi ile iletişim kurulmuştur. Temsil ettikleri pazara giriş şekli dikkate alındığında cevapların birbirini tekrar nitelikte olması ve bazı pazara giriş şekillerinin sınırlı sayıda temsil edilmesi nedeniyle toplam 46 kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın görüşme aşamasında da pazara giriş stratejilerine ilişkin sorular yöneltilerek telefon görüşmesinde alınan bilgiler teyit edilmiştir. Araştırma için katılımcılardan bilgilendirilmiş onam ve çalışmanın yapıldığı kurumdan etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Pazara giriş stratejileri dikkate alındığında Türkiye’de temelde tam sahiplik (mülk sahibi/ortaklar tarafından işletilen), franchise ve management contract işletmeler olmakla birlikte, aynı anda stratejik ortaklık, konsorsiyum ya da ortak girişim uygulayan işletmeler de bulunmaktadır. Araştırmanın kısıtları arasında tüm oteller iletişim kurmanın mümkün olmaması, görüşülen otellerin ise hepsinin görüşmeyi kabul etmemesi söylenebilir. Özellikle mülk sahiplerine ulaşmanın güç olması, hissede pay sahibi olan yönetim kurulu üyeleri ile görüşmeyi gerekli kılmıştır. Akrabalık ilişkilerinden dolayı araştırmada hisse sahibi olan yönetim kurulu üyeleri de mülk sahibi olarak ifade edilmektedir.

Veri Analizinde İzlenen Yöntemler

Nitel araştırmada da nicel araştırmada olduğu gibi geçerlik ve güvenilirliğin önemli olması nedeniyle konunun tüm gerçekliği objektif olarak ortaya koymasına adına ses kaydı alınıp alınmayacağına ilişkin izin alınmıştır. 46 katılımcının 13’ü ses kaydı alınmasına izin vermediği için, görüşme esnasında not tutulmuştur.

Diğer yandan katılımcıların kullandığı ifadelerin araştırılan anlamlarla uygunluğuna ilişkin yorumlayıcı geçerlik, hazırlanan soruların cevapları araştırılan konuyu yeterince açıklayıp açıklamadığına yönelik kuramsal geçerlilik, daha önce yapılan çalışmalarla örtüşen noktaların olup olmadığını incelemeye yönelik genelleme geçerliliği ve son olarak durum hakkındaki değerlendirmelere yönelik değerlendirici geçerlilik kontrol edilmiştir (Yıldırım, 2017, s. 79-92).

Toplanan verilerin analizinde NVivo 12 Pro programı kullanılmıştır. Literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda, görüşmelerin ses kaydı altına alınanları

yazıya döküldükten sonra, katılımcıların ifadelerine uygun kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında temel bilgilere göre katılımcıların ve çalıştıkları işletmelere ilişkin bilgiler sınıflandırılmıştır. Verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Kappa Testi yapılmıştır. Sonrasında yapılan kodlamalara ilişkin ilişki haritası oluşturulmuştur.

Tablo 1

Katılımcılara Göre Belirlenen Kodlara İlişkin Kappa Analizi Sonuçları

Katılımcılar	Kod	Yüzde (%)	Approx. Sig.	Kabul/Red	Katılımcılar	Kod	Yüzde (%)	Approx. Sig.	Kabul/Red
MGM04 K G M 0 4 *	0-1	15,8	0,015	√	MGM21 * KGM21	0-1	23,1	0,004	√
	1-0	37,5				1-0	21,4		
	0-0	62,5				0-0	78,6		
	1-1	84,2				1-1	76,9		
MGM05 K G M 0 5 *	0-1	8,3	0,030	√	MGM22 * KGM22	0-1	16,7	0,009	√
	1-0	53,3				1-0	33,3		
	0-0	46,7				0-0	66,7		

Görüşme Verileri ve Değerlendirilmesi

Ahlaki Tehlike

Vekâlet kuramının temel sorunlarından biri vekilin sınırlı rasyonel karar alması olarak kabul edilebilir. Ancak vekilin kararlarının rasyonel olup olmadığını asil ve vekil arasındaki bilgi asimetrisinden dolayı anlamak çok da mümkün değildir. Bu nedenle katılımcılara bilgi asimetrisini ortaya çıkarma üzere sorulan “*Tüm mevzuata ve mesleki standartlara bağlı kalmak kaydı ile kârlılığı arttırmak amacıyla çevresel standartları düşürmenin ne tür etkileri olacağını düşünüyorsunuz?*”, “*İşletmenizde illegal bir iş yapılması durumunda ne tür uygulamalarda bulunursunuz?*”, “*Sözleşmede bu hususa yönelik maddeler yer almakta mı? Örneklerle açıklayınız.*” ve son olarak “*Şimdiye kadar sizi temsil eden taraflarla (genel müdür, ya da markanızı kullanan işletmelerle) sözleşmenizi fesih etmenize neden olacak bir durumda kaldınız mı? Varsa, yaşadığınız olumsuz deneyimleri paylaşabilir misiniz?*” soruları yöneltilecek haksız kazanç, mevzuata uygunluk ve sözleşmenin feshine ilişkin belirlenen kodlara yönelik tespitlerde bulunularak ahlaki tehlike riski ortaya konulmak istenmiştir. Tablo 2’de katılımcıların ifadelerinde yer verilmiştir.

İşletmelerde usulsüz gelir kaynaklarını olabilmektedir. Katılımcıların çoğu gerek kendilerinin, gerek çalışanların, gerekse mülk sahibinin yasa dışı bir yolla para kazanmayacağını ortaya koymuştur. Buna karşın YKÜ4 kişilerin rüşvet alma eğilimlerinin olmayacağı, olsa bile bunun yasal düzenlemeler ve bağımsız denetlemeler sayesinde mutlaka ortaya çıkacağını ortaya koymuştur. GM2 ise özellikle mülk sahiplerinin yasa

dışı uygulamalar yapılsa ve bundan haberdar olsalar da kar getirdiği sürece sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Diğer yandan GM9 da kendi otelinde olmasa da farklı otellerde uygun olmayan durumların yaşanabildiğini söyleyerek ahlaki tehlikenin olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 2

Pazara Giriş Şekillerine Göre Katılımcıların Ahlaki Tehlike ve Ters Seçim Riskine Yönelik İfadeleri

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Tam Sahiplik			<p>MS5: ... işletme müdürü görev ve sorumluluklarını yerine getirmemiştir disiplin prosedürü vardır işletmede, ... İşte bu davranış şunun karşılığında ihtarına bakılır, tazminat kesilme, olduğuna bakılır kurul komitesi bu kararı verir. İşletme müdürünü tabi bu pozisyona sokmak çok doğru bir davranış olmaz. Getirdiği şeye bakmak lazım sonuca göre karar vermek lazım...</p>	<p>(Ortak Girişim) MS6: Hayır hayır dışarıdan birini almıştık öğrenmek için bir 13 ay kadar onunla çalıştık ondan sonra ben oldum. Yok, işleri kendimiz yürütmek istediğimiz için biz ilk etapta biraz işletmeciliği öğrenelim turizm de diye başka birini aldık profesyonel birini ama ondan sonrasında biz aldık.</p>	<p>MS11: ... Gizli bir bilgi ile bir işyerinden başka bir işyerine geçiş yapıyorsanız eğer açıkçası yarın öbür gün karşınıza mutlaka çıkar. Dünya büyüktür ama bir o kadarda küçüktür diye. Dolayısıyla hikâyenin ya da hadisenin taraflar arasında her iki taraf arasında da konuşulması ve bilinmesi gerektiği kanaatindeyim ve böylesini yaparım ben açıkçası.</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Franchising	<p>GM2: Özellikle sadece tek bir franchise otelde 25 yıl çalıştım ama patron ne derse o oluyor ve pek çok etik dışı şeyden marka sahibi haberdar olmasına rağmen, karlılık olduğu sürece müdahale etmiyor... Ama turizm söz konusu olduğunda her ne kadar dile getirilmese de arkada pek çok şey dönüyor diyebilirim...</p>	<p>GM4: ...şöyle yasal olan konularda bu herhangi bir konuda, hiçbir zaman kişiye göre muamele olmaz, çünkü bu sizi yükümlülük altına bırakır... Uymamız gereken yasal prosedürler neyse biz onlara A'dan Z'ye uymakla A'dan Z'ye uymakla burada tolerans göstermemeliyiz, çünkü başka şeylerin kapısını açar bu. Yarın bir gün başka sonuçlar doğurur. İşletmeniz zan altında kalabilir, çünkü patron sizden böyle bir şey istemez, patronun istemediği yerde biz genel müdür olarak ya da çalışanları olarak böyle bir şey yapmamızın da anlamı yok...</p>	<p>GM16: ... Patron yani şirket sahipleri çıkmak istedi markadan. Bunlar yaptırım oluyor. Ama işte yaptırımlar çok önemli, sözleşme çok önemli. Ciddi maliyetler de var... MS13: ... sıkıntının nerde başladığını belirlemeli, bu aldığı adamı işten çıkarmak zorunda kaldı çünkü otel gidiyordu elden yani. 40 kişi falan adam çıkardık... Yazı geldi markanın merkezine... insan kaynakları politikalarımızı mahvettiniz diyor... Ama merkezden gelen yazıya profesyonelce 2 sayfa yazı yazdım. Biz aldığımız zamanla bu arkadaşım işlettiği zaman ki gelirimizi budur şimdi aldığımız gelir bu. İş bağladık...</p>	<p>GM16: Markaların bize vermiş olduğu özellik bir denetlenebilirlik bir kalite bir standart. Şimdi biz hiç oteli bilmeyen otelci olmayan bir insan gelip burada A oteli kursa iş yapamaz, niye standart yok, kalite yok, insan kalitesi yok... Şimdi franchise sözleşmesini sonlandıran firma kendisi olduğu gibi devam edebilecek mi o önemli. GM1: ... Mülk sahibi artık ben komisyon ödemek istemiyorum, kendim işleteceğim dedi... Artık global bir dünya da yaşıyoruz inanılmaz iletişim teknolojinin gelişmesi her şeye anında sahip olma hızı bunlar çok büyük avantajlar getiriyor...</p>	<p>GM1: ...Bana yılda beş bin oda getiren acentenin CEO'su... Ahlaki dünyadaki hiçbir renk beyaz ya da siyah değil, iş yapış şekliniz başka bir insana zarar vermiyorsa yapacağınız hiçbir şey yok ki... Güvendiği için geliyor ... ben kimlik almak zorundayım o iş nereye gidecek beş bin oda adam bunu mutlaka dışarıda yapan birisi var yapacak yani birisi çünkü güven böyle bir şey düşünsenize... GM3: İnşaat zamanı başladım, o gün bugündür 5 sezon oldu... Ya biz artık birbirimize güvendiğimiz için her yıl sözleşmeyle devam etmiyoruz, yani biz konuşuyoruz sadece....</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Management Contract	<p>GM9: Benim 30 yıl boyunca çalıştığım grupta asla yasal olmayan illegal yollarla herhangi bir uygulama yapılmaz, fakat maalesef bugün uluslararası isim kullanan fakat franchise olarak çalışan otellerin büyük çoğunluğunda bu tarz uygulamalar mevcut. ...Yüksek ücret alan elemanların maaşlarını asgari ücretten göstererek sigorta giderini düşürmek, faturasız mal ve ürün olarak KDV ödememek... Mülk sahibinin bu tür uygulamalardan haberinin olmaması mümkün olamaz.</p>	<p>GM8: ...daha çok şunlar olabiliyor markanın prensip ve kaide kurallarını her yatırımcıya aynı şekilde kabul ettiremeyebiliyoruz, ... ama bazen yatırımcılar tarafından sekmeler falan oluyor, biz bunlarla ilgili sıkıntı yaşıyoruz.</p> <p>GM10: Herhangi bir illegal iş yapıldığında bizim otelin yöneticisi olarak kendi kararlarımızı vermemiz söz konusu değildir... önceden öngörölmüş belirlenmiş kriterler, kıstaslar ve cezalandırmalar söz konusudur... hukuk duygularla karar vermez. Kurallarıyla mantığıyla karar verir... içinde faaliyet gösterdiğiniz ülkenin kanunlarına riayet etmek zorundayız. Ondan sonra alt kanun olan bizim otelin kendi kanunları gelir... Bizim her şeyden önce korumamız gereken kurumumuz var...</p>	<p>SS1: Ben 2015'ten beri buradayım, süresi bittiği halde yenilenmeyen sadece bir sözleşme oldu, o da el değiştirdi ve şu an otel olarak da faaliyet göstermiyor. Renovasyon görmesi lazım ama herhangi bir şey yapılmıyor. Biz o otelden çekildik.</p>	<p>GM10: Sözleşmenin süresi dolduktan sonra devam edip etmeme kararı, bu tamamen zamanın ve yerin ortaya koyacağı bir şeydi... kendi başına devam etmek isteyen otel ancak o yerin ve zamanın doğru olması şartıyla işini başarılı bir şekilde yönetebilir... bir oteli tamamen yerleştirdikten sonra yönetici firma uluslararası yönetici firmanın verdiği en büyük destek satış desteğidir. Gerek online satışı, pazarlaması bunlar çok büyük destekler. Bir otel anlaşması bittikten sonra eğer bu zincirden çıkmak isterse haliyle bu satış desteğini kaybetmiş olacaktır. Bunu göze alıp alamadığı ile ilgili...</p>	<p>GM23: Burası için geçerli olmasa da çoğu otelde kendileri yönetiyor ve vekâlet sorunları olabiliyor. Vekâlet alanlardan da çok fazla suiistimal olduğu için, vekâlet verenler de tedirgin. O kadar çok turizm sektörü bir dönem oteller çok fazla karlılık içindeydi, o dönem herkes, tekstilcisi, yatçısı, inşaatçısı otel açtı. Bunların kimi eğitilmiş, kimi eğitimsiz. Otel iş yapamayınca da sorumluluk vekâlet alanların üzerine atıldı...</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Stratejik Ortaklık		<p>MS3: ... iş hukuku o kadar ağır ki kötü bir şey ki tek taraflı işçi tarafını daha doğrusu çalışanı korumak olduğu için işten çıkarma olmuyor tabii kötü performansla bol parayla bay bay diyorsunuz... biz paramızı çaldığını ispat ettiğimiz adamlarda mahkemelerde, ne yazık ki Türkiye'de ki en azından söylüyorum iş mahkemeleri gerçekten ciddi bir şekilde salt işçi tarafını koruyan mahkemeler halinde...</p> <p>SS2: ... X'in global politikası vardır. Biz X bünyesinde çalışanların herhangi bir kişiye rüşvet vermesi, devlet kademesinden oteli açmak için, kimseye rüşvet veremeyiz, çünkü işten atılır. Otel açılmasın o bizim için sorun değildir, istiyorsa hiç açılmasın ama o rüşveti verirse biz suçlu olacağımız için X bünyesinde iş akdimize son verilir...</p>	<p>SS2: sözleşmelerimiz de çok net yazar onlar bu gibi olaylar markanın saygınlığını etkileyecek olaylar olduğu anda 24 saat içinde biz tabelayı otelden sökeriz mal sahibi sökmüyorsa da biz sökeriz onun faturasını yine ona göndeririz, o konuda bizim çok keskin kurallarımız var çünkü. Siz kendinizi bir otel yatırımcısı yerine koyun bu markaya güvenciniz otel yatırımı yaptınız, ... X otelde olabilecek adli bir olay, yüz kızartıcı bir olay sizin de karlılığınızı etkileyecek sizin otelde zarar etmenize ya da batmanıza sebep olacak... Pazarlama yapıyorsunuz, dolayısıyla o marka sattığımız ham maddemiz onun da tehlikeye düşmesini istemezsiniz.</p>	<p>SS3: (Markada öğrendiklerinizi diğer otellerde kullanmıyor musunuz?) Kullanıyoruz zaten, tabii ki, o zaten ister istemez oluyoruz... Kullanmazsanız olmaz zaten, marka bir fırsat bunun için.</p> <p>MS3: ...Şimdi sen oraya X oteliyken gidiyorsun, tamam oraya yer etmiş gayet güzel misafir olarak diyorum. İsim değişip de gittiğinde de aynı konfor aynı hizmet aynı standart var mı ona bakmak lazım. Sıkıntı orda... (Öğrendiklerini devam ettirirler.) Öyle deme ama şimdi bak mesela A markasının 1 sene önceki standardı ile şimdiki standardının arasında çok büyük bir fark var...</p>	<p>SS3: Hata aradıktan sonra mutlaka bulursunuz ama burada önemli olan, ben kendi ekibimize de hep aynı şeyi söylüyorum, yanlış yapılabilir. Ama bu yanlışın üstünü yanlışla bilerek örtmeye çalışmak, bunu saklamak artık şuna girer, orda bir kötü niyet varsa, şirketin aleyhine özellikle yapılmış bir şey varsa bunun karşılığı mutlaka olacaktır, yani... teknik müdürümüz, iki üç sene bizimle beraberdi. Mesai saatlerinde, dışardan başka birinin evine hizmet vermeye gitmiş, yanına da birkaç tane teknisyen almış. Yani buranın personelini almış, bu olmaz, onun da işine son verildi...</p>

Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski		
İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven	
Ortak Girişim	<p>MS13: Bunu ne şekilde tespit ediyorsunuz, 1 ihaleye 3-4 farklı şirket giriyor. 3-4 şirketin fiyatları hepsinin birbirinden farklı. Diyelim o 4 şirketten bir tanesi bizi tanıyor veya ihaleyi kaybettiği için böyle bir şeyden şüphelenip bize bunu söylüyor. Diyor ki 7 dolara teklifler vardı ihale 9 dolara bitmiş kardeşim. Bu bize geldiğinde niye böyle bir şey olduğunu sorduğumuzda tespit hemen olmuş oluyor. Kimi zaman bunu tespit edemezsiniz....</p>	<p>GM15: Eskiden maaşların farklı gösterilmesi yoğuncaydı. Hala olduğunu duyuyorum. İnşallah azalacak. Ama şeylerde az önce sormuştunuz ya isim olan otellerde yapamazlar böyle bir şey... Benim maaşımı olduğu gibi yansıtıyorlar. Ama şöyle bir şey var çoğu yerde ben yansıtmadıklarımı biliyorum. Yansıtılmadığına şahidim yani. Biraz sıkıntı tabii... YKÜ2: Katı atıkların atılması vb. durum olsa, ben fikrimi beyan etsem düzeltmeye gidilir. Benim görevlerimden biri her gün resmi gazeteyi baştan sona okumak. Bizi ilgilendiren bir şey varsa, mevzuat değişikliklerini bildiririm. Hemen uygulanabilecek bir şey ise uygulanır. Zaman ve maliyet gerektirenler için fizibilite çalışması yaparız.</p>	<p>GM15: Franchising otellerde yani gönderilme şöyle... Orda şeyleri zaten belli ödenekleri filan da var mesela insanlar işe girdiği anda tamamen şey gözüyle bakıyorlar, potansiyel 20 senedir çalışılabilir, ama potansiyel 20 sene sonra da işten çıkartabilir biz de çıkartabiliriz deyip gerçek reel bir şekilde yaklaşip ona göre ödeneklerini ayırıyorlar ona göre bir program yapıyorlar...</p>	<p>MS13: RB olarak değil ama mesela S şehrinde H oteli vardı. Mesela orda gerçi kendileri çıkmak istediler markadan çok bunalmışlardı. H'dan ayrıldılar RB yaptılar mesela. He ama birçok marka biliyorum ki standartlarına uymuyor. Mesela bizim BW birkaç otel vardı, marka kendini çekti. Sen benim sözleşmeme uymuyorsun, şartlarıma uymuyorsun, standartlarıma uymuyorsun, paralarını zamanında ödemiyorsun dedi aldı. Çıktı markadan.</p>	<p>GM15: Zincirlerde tüm kurallarını bilmek zorundasın... Ben şeye inanmıyorum mesela zincirler açılıyor, mantar gibi her tarafta A markası açılıyor. Ama bu markanın hepsinin farklı sahibi var tabii. Patron görüştüyor bunlarla ben diyor ben bunu uygulayacağım o da diyor ki sen benim Franchisingi kabul ettiysen şunları şunları uygulaman lazım diyor ama ve bence ne kadar uyguluyorlar, ne kadar yapıyorlar, ne kadar bunu bire bir yapıyorlar. Çünkü Türk milleti biliyorsunuz birazda işte... Sözleşmede yazıyorlar ama ne kadar uygulanıyor bilemiyorum...</p>

	Ahlaki Tehlike			Ters Seçim Riski	
	İllegal Gelir Kaynakları	Mevzuata Uygunluk	Sözleşmenin Feshi	Bedavacılık	Güven
Condominium	<p>YKÜ4: Birileri arkanızdan rüşvet alırsa yaptıkları hakkında bilgi sahibi olamazsınız. Ancak bunu kontrol etmenin iki yolu var. Öncelikle orada her zaman akrabalar olur, çünkü neden biri rüşvet veriyor, alabilecekleri bir şey istiyorlar. Ama yapıyorsanız onları bulmak o kadar da zor değil. Çalışanlarınıza, hükümete sorarsınız. İkincisi, bunu kontrol eden şirket, çünkü birisi rüşvet verirse, maaşın nereden ödendiğini, yani her şey bütçelerle düzenlenir, imzalarla düzenlenir, kimse rüşvet veremez, para alamaz.</p>	<p>YKÜ4: Özel bir şey değil. Herhangi bir şirkette olduğu gibidir. Bir yönetim kurulumuz var. Denetçilerimiz var. Düzenlemeler yapmak için çalışıyoruz. Sendikalarımız da var. Tüm çalışanlar sendikalar tarafından temsil edilmektedir. Sorun olursa, doğrudan sendikalarla konuşuruz. Sonra da eğitimler yapıyoruz...</p>		<p>MS14: Sözleşmenin bitme süresine yakın, yakın lokasyonda markanın farklı bir otelinin odaları satılırken, sözleşme yenilenirse tekrar senin otelini satmaya başlarlar.</p>	<p>MS14: ... Kimlik almamayı yapabilecek olan ancak ön büro müdürünün inisiyatifi ile yapar, ancak biz karlılığımızı arttırmalarını isterken onlara yolsuzluk yapın demiyoruz. Diyoruz ki bütçe bu, elinde ki imkânlar belli, personel maaşlarını, otel giderlerini vs. düştüğünde, elinde kalan para ile alacağı genel müdürün sihri. Buna operasyon yönetimi diyoruz, bunun için işe alıyoruz. Ama sen kalkıp mevzuatta olmayan bir şeyi yaparsan ben arkanda durmam. Bugün benim için olan göz yumarsam yarın kendisi için yapacaklarını haklı görmesine neden olurum.</p>

Ters Seçim Riski

Literatürde taraflardan birinin kendisine ilişkin eksik ya da yanıltıcı bilgi vermesi olarak adlandırılan ters seçim riski normalde alım-satım vb. eylemlerde malı satın alanın elde ettiği eksik bilgi nedeniyle mağduriyeti açısından kullanılmaktadır. Satıcının/ vekilin performansının kolayca ölçülememesi durumunda da ters seçim riski meydana gelebilmektedir (Tiwana & Bush, 2007). Ancak otel işletmelerinde satılan şeyin hizmet

olması, alım-satımın asil adına diğer çalışanlar tarafından yapılması yine asilin bilgi dışında bir takım ahlaki tehlike oluşturabilecek ters seçim faaliyetlerini gündeme getirmektedir. Ters seçime ilişkin kodların altında bedavacılık ve güven öğelerine de yer verilmiştir.

Doğrudan ters seçim olarak ele alınabilecek ifadeler incelendiğinde, GM1 karlılığı arttırmak adına zaman zaman işletmelerde etik ikilemlerde kalınabileceğini belirtmektedir. Meslek itibari ile birinin ahlaki değerleri sorgulanamayacakken, kimliğin alınmaması durumunda odada yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durumda mevzuatta uyulması gereken bir kurala uyulmaması nedeniyle işletmede böyle bir durum yaşandığı öne sürülerek işletme itibarı zedelenebilir. Normalde amaç karlılığı arttırmakken, işletme isminin zedelenme olasılığı ters seçim riski olarak kabul edilebilir. Çünkü burada vekil, aslında asilin menfaatine uygun davranıyor gibi görünse de alınan kararın sorumluluğu cezai olarak sorumluluğu üstlenen bireyde olsa da, işletme itibarı düşünüldüğünde mülk sahibini olumsuz etkileyecektir. Böyle durumlarda karşı tarafı ne kadar tanıdığının bu kararda etkili olacağını, güven unsurunun önemini dile getiren katılımcı GM1'in yanı sıra, diğer katılımcıların hepsi böyle bir uygulama yapmayacaklarını, kurallar neyse muhakkak onu yapacaklarını, böyle bir sorumluluğun altına girmenin gereksiz olduğunu vurgulamaktadır. Buna ilişkin olarak GM14 de böyle bir durumun ancak bilgisi dışında olabileceğini ve tespit edilmesi durumunda desteklenmeyeceğini belirtirken, MS14 ise sınırların belli olduğunu bu sınırlar çerçevesinde kimin ne yapacağını kendisine kaldığını ancak yaşanabilecek hukuk dışı bir olayda destek vermeyeceğini belirtmiştir. GM1'in ters seçim riski barındıran diğer örneğine göre otelin yüzde yüz dolu olduğu bir durumda misafirin garanti rezervasyonunu iptal etmek, otelin prestiji yönünden olumsuz bir etki yaratabileceği için ters seçim ahlaki tehlike barındırmaktadır. Ancak burada iletişimde bulunulan kişilerden hangisi ile daha uzun soluklu iş ilişkisinde bulunulacağı verilen karar üzerinde etkili olmaktadır, gelecekte karlılığı ya da misafir memnuniyetini arttırmak için bugün bası şeylerin riske edilmesi söz konusu olabilir.

Diğer yandan çalışanların usulsüz uygulamaları, yapılan sözleşmelerde sözleşme süresinin dolmasıyla yenilenmeme riski, işe girerken personelin bir şeyleri saklama riski ters seçim olarak ele alınabilir. Ancak katılımcılara göre GM15 çok iyi çalışan bir personelin otelin yararı yanında kendi yararını gözettiğini ve bunun uzun süre süre sonra tespit edildiğini söylerken, SS3 devletle aralarındaki sözleşmede ilk söz hakkı kendilerinde olsa da, zaten binanın amortisman ömrünü tamamlaması nedeniyle sözleşme yenilenmese de riskin yüksek olmadığını, asıl riski Türkiye'nin konjonktürel durumunun oluşturduğunu belirtmiştir. MS11 ise vekil kendisine ilişkin yanlış beyan da bulursa da sektörde herkesin birbirini tanımasından kaynaklı olarak da bunun er ya da geç ortaya çıkacağını o nedenle çok da büyük bir risk oluşturmadığını ortaya koymaktadır. GM23 ise bir dönem turizm sektörüne hakim olmayanların işin içerisinde bulunup zarar etmesi sonucu vekilleri sorumlu tuttuklarını belirterek yine vekil için ortaya çıkan bir ters seçim probleminden bahsetmiştir.

Bedavacılık

Bedavacılık (Free-riding), maliyetleri düşürmek için düşük ürün üreten franchise işletmeler olarak anılmaktadır, diğer yandan ana işletmenin yaptığı reklam maliyetlerini üstlenmeksizin yarar sağlamak olarak da kabul edilmektedir (Morrison, 1995, s. 86-87). Garg ve Rasheed’e göre bedavacılık, marka değerinin franchise alan firmalarda aynı şekilde yansıtılması gerekirken farklı yansıtılma riskinin olması anlamına gelmektedir (2003). Özellikle franchise işletmelerde “bedavacılık” yaklaşımının, izleme maliyetlerini arttırıcı etkisi olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Carney & Gedajlovic, 1991; Garg & Rasheedi, 2003; Barthélemy, 2008). Bedavacılık riskini azaltmak için mümkün olduğu kadar fazla franchise tanınması gerekmektedir (Hussain & Windsperger, 2010; Griessmair, Hussain & Windsperger, 2014).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen ifadelerle göre bedavacılık riskinin çok fazla söz konusu olmadığı, artık franchise, management ya da stratejik ortaklık anlaşması yapan işletmelerin özellikle uluslararası pazara açılma, reklam, satış-pazarlama desteği sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle işletmeler markadan çekilse de kendi isimleri ile uzun bir süre içerisinde buldukları pazarın sürdürülebilirliği sağlayamayacaklarını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin franchise ya da management vb. pazara giriş stratejileri ile isim hakkını aldıktan sonra, sözleşmenin zamansız sonlandırılması ya da sözleşme süresinin dolması ile yenilenmemesi sonucunda edindiği örtük bilgiler sayesinde otelcilğe ilişkin deneyim kazanması, bir süre sonrasında kendi adıyla sektörde devam etme arzusu duymasına neden olabilmektedir. Bu durumda bedavacılık probleminden bahsetmek söz konusudur. Ancak burada her ne kadar eskiden hangi markanın ismini kullanıyorsa belirli bir süre o markanın olanaklarından faydalanacak da olsa katılımcı GM 10 ve GM 16’nın dediği gibi, düzenli olarak markanın ne şekilde standartlarını geliştirdiğini takip edemeyecektir. Diğer yandan bulunan coğrafyada marka isminin karlılık getirmemesinin de sözleşmenin yenilenmesini engelleyen faktörler arasında olduğu söylenebilir.

Franchise, zincir operatörleri için değerlidir çünkü maliyetli izleme gereksinimini azaltmaktadır. Böylelikle sürekli denetim yerine aylık-üç aylık denetimler yeterli olabilmektedir. Franchise alan marka adını kullanarak bedavacılık sağlayarak kısa vadeli karlılıklarını arttırabilmektedir (Örneğin bir otel zincirinin kendi marka adına değer kazandırmak için yaptığı reklam harcamalarından dolayı olarak istifade etmek gibi.) Bu durum maliyet denetimlerine yönelik teşvik sağlarken, franchise alanın fırsatçı davranışları söz konusu olabilmektedir (Barthélemy, 2008). Bu kapsamda franchise taniyanın riski azaltıcı eylemlerde bulunduğu söylenebilir. Bu kapsamda MS14’ün franchise veren işletmelerin de bedavacılık riskinin önüne geçmek için sözleşme sürelerinin bitmesine yakın o işletme için verilen pazarlama desteğinin azaltıldığı yönündeki ifadesi dikkat çekmektedir. Bu nedenle bedavacılık sorununun iki taraflı bir “ters seçim” riski yaratabileceği söylenebilir.

MS6 ise tam sahiplik yapan bir işletme olup, burada bedavacılık sorunu marka değeri olarak değil, genel müdürden elde edilen bilginin kullanılarak, yönetim gücünün alınmasından kaynaklanmaktadır. Burada genel müdür açısından bir “ters seçim” riski olduğu söylenebilir.

Birden fazla pazara giriş stratejisini kullanan işletmelerde yönetim sözleşmesi olarak yürütülen otel için bedavacılık yapılsa da, elde edilen bilgilerin, standartların geliştirilmesi gibi uygulamaların tam sahiplik uygulanan diğer işletmelerde uygulanması yine “ters seçim” riski oluşturmaktadır. Diğer yandan kültürel özellikler nedeniyle özellikle satın alma faaliyetlerinde diğer otellerin pazarlık gücünün, yönetim sözleşmesinin uygulandığı otelde de kullanılması bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda aslında bilgi asimetrisinden kaynaklanan sorunların, birden fazla pazara giriş stratejisini uygulayan işletmeler için avantaj oluşturduğu söylenebilir.

Bedavacılığın çok fazla risk olarak algılanmamasının nedenleri arasında MS14’ün ve GM10’un satış desteğinin çekilmesi; GM11’e göre bölgesel olarak uluslararası bir marka olmanın fayda getirmediğinin görülmesi, yerli misafirlerin daha fazla tercih etmesi söylenebilir. Bir diğer husus da GM16’ya ve MS3’e göre her yıl standartların değiştirilmesi yine böyle bir riskin olmasının mümkün olmadığını düşünmelerine neden olmaktadır. MS6 ve SS3 için ise işi öğrenmenin önüne geçilemeyeceği, bunun artık örtük bir bilgi olduğu ve ister istemez diğer işletmelerde uygulanmanın önüne geçmesinin mümkün olmayacağını belirtmesi dikkat çekicidir. Ancak yine de özellikle satış, pazarlama ve reklam faaliyetlerinden faydalanılamayacak olmasının riski minimum seviye tuttuğu söylenebilir. Kalitenin belirlenmesine yönelik standartlar uygulanmaya çalışılsa da, marka standartlarının maliyetlerinin yüksek olması tamamının uygulamaya geçirilememesine neden olmaktadır.

Güven

Ahlaki tehlikeyi ölçebilmek adına işletmelerde taraflar arasında güvenin ne kadar sürede olduğu, güvenden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılıp karşılaşılmadığı, doğabilecek sorunları anlamaya yönelik olarak katılımcılara kendilerine çalışmaya başladıktan ne kadar süre sonra özerklik tanındığı sorulmuştur. Böylelikle işletmede çalışma süresi arttıkça güvenin yer etmesinin ters seçim riski yaratma olasılığı anlaşılacak istenmiştir.

Franchise işletmelerde standartların belli olması ve sözleşmelerle bilginin paylaşımına ilişkin rutinlerin oluşturulması ile güvenin oluşacağı söylenebilir (Gillis & Combs, 2009). Buna karşın katılımcı GM3 güvenin oluşması sonrasında sözleşmelere gerek kalmadığını, artık sözlü olarak işleyişi devam ettirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak özellikle vekil açısından bakıldığında sözleşmenin yenilenmemesi işsiz kalma konusunda ters seçim riski oluşturabilir. Ancak bu noktada iş kanununda 3 yıl üst üste sözleşmenin yenilenmesinin sonraki yıllarda sözleşme yapılsa da sınırsız süreli iş anlaşmasına dönmesine yönelik işçiyi koruyucu bir maddenin olduğu unutulmamalıdır. Diğer

yandan katılımcı GM4 ise kendisine gelen evrakları okumaksızın imzalamaktadır. Yine kanunen 18 yaşını geçmiş her bireyin attığı imzadan sorumlu olması, okumadan imzalanan belgenin ters seçim riski oluşturmasına neden olmaktadır. Getirilen evraktaki bağlayıcılık maddi bağlamda ise yapılan bütçe anlaşmalarında genel müdürün ne kadara kadar maddi şeylerde yetkisinin olduğunun belirli olduğu, zaten bankaların normalden fazla bir meblağa ilişkin bir belge ile karşılaşmaları durumunda yine de genel müdürü arayıp bilgi vermeleri doğabilecek sorunları nispeten engelleyebilir. Buna karşın mevzuata aykırı her hangi bir kararın altına uygundur diye imza atılması imza atanın usulsüzlükten sorumlu olmasına enden olacağı gibi, işletmenin itibarını da zedeleme riski taşımaktadır. Katılımcı SS3 ise teknik müdür ve ekibinin görevini kötüye kullanarak, kendi çıkarlarına yönelik dışarda da iş aldıklarını belirterek bir ters seçim riski olduğunu ortaya koymuştur.

Kuramsal olarak katılımcıların görüşleri değerlendirilerek, pazara giriş şekillerinden hangisinde ahlaki tehlikenin daha az yaşanacağı ortaya konulmuştur. Buna karşın değerlendirme sonuçları, ahlaki tehlike problemlerinin yaşanma olasılığı az da olsa pazara giriş şeklinin seçiminde tek unsur olamayacağını göstermektedir. Mülk sahipleri ve hatta zincirlerin temsilcilerinin görüşleri dikkate alındığında zaman zaman risklerin olduğunun farkında olunsu da seçimlerde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Çünkü her pazara giriş şekline kaynaklanan avantaj ve dezavantajlar farklılık göstermektedir. Bu nedenle bazı durumlarda mülk sahipleri bilseler de bazı dezavantajları göze almaktadırlar.

Araştırmanın Sonuçları

Oteller, yer seçimi, kalite, ürün teklifleri aralığı ve bunların belirlenmesinden sonra fiyat konusunda rekabet etmektedir. Yatırım konusunda ortalama kapasitesi olan ülkelerde franchise verme eğilimi düşükken, yatırımların fazla olduğu ülkelere franchise işletmeler ve tam sahiplik girişimleri arasında pek fark bulunmamaktadır. Franchise tanınan işletmelerde kar elde edebilmek için fiyatlar yüksek tutulurken, tam sahiplik işletmelerde komisyonlardan kaynaklanan sözleşme maliyetlerinin olmaması nedeniyle fiyatlar daha düşüktür (Vroom & Gimeno, 2007). Bu noktada önemli olan bulunulan bölgede hedeflenen pazara ulaşmada belirlenen pazara giriş stratejisinin ne derece etken olduğunun belirlenmesidir. Yerel pazarda bilinen bir otelin yabancı pazardan gelecek misafirlere ihtiyaç duymaması durumunda tam sahiplik olarak devam etmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları dikkate alındığında vekâlet sorunlarının temelinde yatan bilgi asimetrisi sorununun ahlaki tehlike ve ters seçim riski oluşturduğu söylenebilir. Ancak otel işletmelerinin yapısı gereği gerek kurumun kendisi tarafından gerçekleştirilen denetlemeler olsun, gerekse hukuki denetlemeler olsun diğer sektörlere göre yaşanan sorunların daha az olduğu söylenebilir.

Vekâlet kuramına göre, yönetim sözleşmelerinin franchise işletmelerden daha fazla ahlaki tehlike yaratma olasılığının yüksek olduğunu ve bu nedenle vekillerin davranışlarını izlemek için yüksek maliyetlere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın franchise işletmelerde, ahlaki tehlike problemi daha azken, franchise alanın bedavacılık davranışını teşvik etme olasılığının daha yüksek olması ters seçim riskini arttırmaktadır. Tam sahiplik uygulayan işletmelerde ise bedavacılık riskinden söz etmek mümkün değildir (Dimou, Chen & Archer, 2003; Gillis & Combs, 2009). Barthélemy, çalışmasında işletmelerin marka değeri olsa da bedavacılık riskinin sınırlı olduğunu belirtmiştir. Buna karşın franchise işletmelerdeki olası bir bedavacılık riskinin izleme maliyetlerini arttıracaklarını ortaya koymuştur. Franchise alan bir markanın adı kullanılarak ancak kısa vadeli karlılık sağlanabileceği ortaya konulmuştur. Buna örnek bir otel zincirinin kendi marka adına değer kazandırmak için yaptığı reklam harcamalarından dolayı olarak istifade edebileceği verilmiştir (2008).

Bu kapsamda katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen ifadelerle göre bedavacılık riskinin çok fazla söz konusu olmadığı, artık franchise, management ya da stratejik ortaklık anlaşması yapan işletmelerin özellikle uluslararası pazara açılma, reklam, satış-pazarlama desteği sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Bu nedenle işletmeler markadan çekilse de kendi isimleri ile uzun bir süre içlerinde buldukları pazarın sürdürülebilirliği sağlayamayacaklarını ortaya koymuşlardır. İşletmelerin franchise ya da management vb. pazara giriş stratejileri ile isim hakkını aldıktan sonra, sözleşmenin zamansız sonlandırılması ya da sözleşme süresinin dolması ile yenilenmemesi sonucunda edindiği örtük bilgiler sayesinde otelciliğe ilişkin deneyim kazanması, bir süre sonrasında kendi adıyla sektörde devam etme arzusu duymasına neden olabilmektedir. Bu durumda bedavacılık probleminden bahsetmek söz konusudur.

Araştırmada farklı pazara giriş şekillerine göre yaşanan ahlaki tehlike ve ters seçim riski oranında farklılık olup olmadığı ortaya konularak, hangi pazara giriş şeklinin daha avantajlı olduğu ortaya konulmak istenmiştir. Buna karşın bulgular göstermektedir ki, her pazara giriş şeklinin diğer pazara giriş şekline göre farklı bir avantaj sağlaması, hiçbir pazara giriş şeklinde sorunların yüzde yüz engellenememesi, tek bir pazara giriş şekline yönelmenin yanlış olacağının düşünülmesine neden olmuştur.

İşletmelerin yaşam döngüsüne bakıldığında pazara giriş şeklinde yıllar içinde ortama uyum sağlamak için değişikliğe gidildiği ya da aynı anda birden fazla pazara giriş şeklinin uygulandığı söylenebilir. Bu bağlamda farklı pazara giriş şekillerinin farklı denetlemeler getirmesi nedeniyle yaşanan vekâlet sorunlarının daha da azaldığı ancak, vekâlet ve izleme maliyetlerinin arttığı söylenebilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors has no conflict of interest to declare.

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

Kaynakça/References

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Almazan, A., & Suarez, J. (2003). Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *The Journal of Finance*, 58(2), 519–547.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. baskı b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Andonov, M., Mihajloski, Z., Davitkovska, E., & Goceva, V. (2014). Legal essence of the management contract with the specifics of the macedonian legislation. *Economic Development / Ekonomiski Razvoj*, 1-2, 137–150.
- Avcı Kurt, C., & Doğdubay, M. (2015). Turizm İşletmelerinin Uluslararası Boyutu. B. Zengin, & Ş. Demirkol içinde, Turizm İşletmeleri. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 451–1463.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629.
- Dimou, I., Chen, J., & Archer, S. (2003). The choice between management contracts and franchise agreements in the corporate development of international hotel firms. *Journal of Marketing Channels*, 10(3/4), 33–52.
- Garg, V. K., & Rasheed, A. A. (2003). International multi-unit franchising: an agency theoretic explanation. *International Business Review*, 12, 329–348.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Beyond agency theory: A resource-based explanation for franchising and franchisor performance. *Academy of Management Proceeding*.
- Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 2337–2345.
- Gul, F. A., Srinidhi, B., & Ng, A. C. (2011). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? *Journal of Accounting and Economics*, 51, 314–338.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91.
- Hussain, D., & Windsperger, J. (2010). Multi-unit ownership strategy in franchising: Development of an integrative model. *Journal of Marketing Channels*, 17, 3–31.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Lindqvist, C., & Duşjan, M. (2012). Does Agency Theory or Stewardship Theory Apply to The Venture Capitalist-Entrepreneur Relationship? (S. Sjögren, Derleyici) Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. 02 24, 2018 tarihinde https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33255/1/gupea_2077_33255_1.pdf adresinden alındı.
- Migdal, N. F. (2006). Condo Hotel Sales-The Next Frontier. *Real Estate Finance* (Aspen Publishers Inc.), Business Source Complete, EBSCOhost (accessed October 8, 2017), s. Apr. Vol. 22 Issue 6, p25-28. 4p.
- Mitnick, B. M. (1973). *Fiduciary Rationality and Public Policy The Theory of Agency and Some Consequences*. New Orleans: Annual Meeting of the American Political Science Association.
- Morrison, K. (1995). Why do firms franchise? A test of two theoretical perspectives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12, 84–100.
- Mutlu-Can, E. (2008). *Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Preece, D. C., Mullineaux, D. J., Filbeck, G., & Dennis, S. A. (2004). Agency theory and the House bank affair. *Review of Financial Economics*, 259–267.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency the principal's problem. *American Economic Association*, 63(2), 134–139.
- Smith, T. R. (2011). *Agency Theory and Its Consequences: A study of the unintended effect of Agency Theory on Risk and Morality*. Copenhagen: Master Thesis at Copenhagen Business School. Ağustos 2018, 28 tarihinde https://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/2798/thomas_ruediger_smith.pdf adresinden alındı.
- Tile, L. (2013). Türk Hukuku'nda Joint Venture Düzenlemeleri. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Tiwana, A., & Bush, A. A. (2007). A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S.–Japan Cross-Cultural Field Study. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 259-300.
- Türksoy, S. S., Kaygalak, S., & Koçak, N. (2013). Uluslararası otel işletmelerinin büyüme stratejileri: Hilton worldwide Türkiye örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(2), 89–108.
- Ulaş, D. (2006). Franchising sisteminin girişimcilik açısından değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(3), 133–151.
- Vroom, G., & Gimeno, J. (2007). Ownership form, managerial incentives, and the intensity of rivalry. *Academy of Management Journal*, 50(4), 901–922.
- Wilson, C. (1977). A Model of insurance markets with incomplete information. *Journal of Economic Theory*, 16(2), 167–207.
- Yıldırım, K. (2017, Ocak 14). *Nitel Araştırmalarda Niteliği Arttırma*. İlköğretim Online: <http://ilkogretim-online.org.tr/vol9say1/v9s1m8.pdf> adresinden alındı.
- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business Management and Operations*. New York, London, Oxford: The Haworth Hospitality Press, an imprint of the Haworth Press Inc.
- Zacharakis, A. L., & Eshghi, G. (1997). Government's role in exporting by entrepreneurial organizations: An agency perspective. *The International Trade Journal*, XI(1).