

**TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNİN YER HİZMETLERİ  
FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KARARINA ETKİ EDEN  
FAKTÖRLER VE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ**

**Ümit DOĞAN**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2018**

**TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNİN YER HİZMETLERİ  
FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KARARINA ETKİ EDEN  
FAKTÖRLER VE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ**

**Ümit DOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ümit DOĞAN'ın "Türkiye'deki Havayolu Örgütlerinin Yer Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörler ve Bağımlılık İlişkilerinin Yönetimi" başlıklı tezi 18 Temmuz 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Nalan ERGÜN

Üye : Prof.Dr.Belkıs ÖZKARA

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Gamze ORHAN

İmza

*Nalan Ergün*  
*Belkıs Özkara*  
*Gamze Orhan*

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

# TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNİN YER HİZMETLERİ FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KARARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE BAĞIMLILIK İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Ümit DOĞAN

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2018

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Nalan ERGÜN

Havayolu örgütleri faaliyetlerini sürdürebilmek için her biri yüksek düzeyde uzmanlık ve büyük yatırımlar gerektiren, çok sayıda kaynağa ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan kaynakların bir kısmı havayollarının kendi bünyelerinde gerçekleştirilmekte iken bir kısmı dış kaynak kullanımı ile elde edilmektedir. Araştırmada işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde Türkiye'deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler ve dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri, nitel araştırma deseni kullanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri havayollarının yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararında etkin olan, amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş 13 yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak toplanmıştır. Analiz sürecinde Nvivo 11 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda işlem gereklilikleri, sektör dinamikleri, örgüte özgü faktörler ve yönetsel faktörlerin havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler olduğu tespit edilmiştir. Havayolu örgütlerinin tedarikçilerin fırsatçı davranma risklerinden korunmalarında ve bağımlılık ilişkilerini yönetilmesinde ise yasal yaklaşımların, akılcı yaklaşımların, yer hizmetleri tedarikçilerine karşı baskı kurabilme kozlarının ve sektörel yapının belirleyici ve destekleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Havayolu Örgütleri, Yer Hizmetleri Faaliyetleri, Dış Kaynak Kullanımı, İşlem Maliyeti Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı

## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT OF DEPENDENCY RELATIONS AND FACTORS EFFECTING THE OUTSOURCING DECISION IN THEIR GROUND HANDLING ACTIVITIES OF AIRLINES IN TURKEY**

**ÜMİT DOĞAN**

**Department of Civil Aviation Management**

**Anadolu University, Social Sciences Institute, April, 2018**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Nalan ERGÜN**

Airline organizations need a great deal of resources that requires special expertise and huge investments to sustain their activities. Some of these resources are achieved by airline itself while some are obtained through outsourcing. In this research, factors affecting airline's ground handling outsourcing decisions and the ways they manage dependency relations throughout outsourcing process, is investigated based on resource dependence and transaction cost theories through a qualitative research. The data is collected from 13 managers, who were selected by purposeful sampling and have effective role in airline's ground handling outsourcing decisions, by semi-structured interviews. Nvivo 11 program is used in analyzing the data. As a result of the research, it is determined that transaction requirements, sector dynamics, organizational factors and managerial factors are affecting airline's ground handling outsourcing decisions. Legal approaches, rational approaches, leverages toward ground handling organizations and industrial structure have both determinant and supportive role in airline's management of dependency relations.

**Keywords:** Airlines, Ground Handling Activities, Outsourcing, Transaction Cost Theory, Resource Dependence Theory

## ÖNSÖZ

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler ve havayollarının dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımları araştırıldığı bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin emeği bulunmaktadır. Bu kişilerin başında çalışmanın her aşamasında desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek değerli görüş ve deneyimlerini benimle sürekli paylaşan, akademik hayatım boyunca bana verdiği bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm danışmanlığın gerekliliklerini hakkıyla yerine getiren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN'e kendisi ile çalışma fırsatı sunduğu için ve bu esnada desteklerini esirgemeyen ve büyük sabır gösteren eşi Mehmet ERGÜN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde görüşme sorularının hazırlanmasında öneri ve deneyimleriyle çalışmaya katkı sağlayan değerli hocam Doç. Dr. Ender GEREDE'ye ve iş arkadaşım Araştırma Görevlisi Yeşim Kurt'a desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamın çeşitli aşamalarında desteğini benden esirgemeyerek çalışmama katkıda bulunan iş arkadaşım Araştırma Görevlisi Kübra Gülnaz BÜLBÜL'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca araştırmam boyunca zaman zaman görüş ve fikirleri ile yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Araştırma Görevlisi Gökhan TANRIVERDİ'ye, Mustafa ERYAŞAR'a ve çalışmama destek olan bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın veri toplama sürecinde, görüşme talebimi geri çevirmeyerek bana zaman ayıran değerli havayolu yöneticilerine araştırmaya vermiş oldukları destekten dolayı çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her evresinde olduğu gibi bugünlere gelmemde büyük emekleri olan ve tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili annem Fadime DOĞAN'a, bugünleri görmesini çok arzuladığım rahmetli babam Bekir DOĞAN'a ve akademik çalışmalarım sürecinde yaşadığım tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyerek her zaman yanımda olan kıymetli eşim Burcu DOĞAN'a bana vermiş olduğu destek ve göstermiş olduğu sabırdan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ümit DOĞAN

Eskişehir, 2018

## Etik İlke Ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Ümit DOĞAN

## İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	4
1.1. Tanımı ve Önemi.....	4
1.2. Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	8
1.3.1. Küreselleşme.....	8
1.3.2. Rekabetin artması.....	10
1.3.3. Teknolojik gelişmeler.....	10
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması.....	11
1.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararını Etkileyen Faktörler.....	12
1.5.1. Stratejik Faktörler.....	12
1.5.2. Ekonomik Faktörler.....	13
1.5.3. Diğer faktörler.....	14
1.6. Havayolu İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	15
1.7. Türkiye’deki Yer Hizmetleri Türleri ve Hizmet Sağlama Ruhsatları.....	17
2. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN KURAMLAR.....	24
2.1. İşlem Maliyeti Kuramı.....	26
2.1.1. Kuramın varsayımları.....	27
2.1.2. İşlemin özellikleri.....	30
2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı.....	33
2.2.1. Kuramın varsayımları.....	34
2.2.2. Bağımlılığın yönetilmesinde verilen stratejik tepkiler.....	38



2.2.2.1. Bağımlılığın yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler.....	39
2.2.2.2. Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler.....	41
2.2.2.3. Politik eylemlere girişmeye yönelik stratejiler.....	42
2.3. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar.....	42
3. YÖNTEM.....	47
3.1. Araştırmanın Amacı.....	47
3.2. Araştırmanın Önemi.....	48
3.3. Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları.....	48
3.4. Araştırma Modeli.....	49
3.5. Araştırma Alanı ve Katılımcılar.....	50
3.6. Veri Toplama Yöntemi.....	51
3.7. Araştırmacının Rolü.....	54
3.8. İnanırcılık.....	55
3.9. Etik.....	56
3.10. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	57
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	58
4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular.....	58
4.1.1. İşlem gerekliliklerine ilişkin bulgular.....	59
4.1.1.1. Uzmanlık gerekliliği.....	60
4.1.1.2. Yasal gereklilikler.....	61
4.1.1.3. Esneklik elde edebilme.....	63
4.1.1.4. Havalimanı kapasitesi.....	65
4.1.1.5. Operasyon ile ilgili nitelikler.....	65
4.1.1.6. Maliyetler.....	67
4.1.2. Örgüte özgü faktörlere ilişkin bulgular.....	70
4.1.2.1. İşin sahiplenilmesi.....	71
4.1.2.2. Hizmet türünün önem derecesi.....	72
4.1.2.3. Örgüt politikası.....	73
4.1.2.4. Yeni kurulan bir havayolu olup olmaması.....	75
4.1.2.5. Tedarikçi açısından havayolunun tek kullanıcı olmayışı.....	75
4.1.2.6. Yapısal değişim gerekliliği.....	75
4.1.3. Sektör dinamiklerine ilişkin bulgular.....	76
4.1.3.1. Belirsizlikler.....	76

4.1.3.2. İhtiyaç duyulan kaynak çeşitliliği.....	78
4.1.3.3. Konjonktürel yapı.....	78
4.1.3.4. Hız gerekliliği.....	79
4.1.3.5. Yoğun rekabet.....	80
4.1.4. Yönetmel faktörlere ilişkin bulgular.....	80
4.1.4.1. Risk paylaşımı.....	81
4.1.4.2. Temel yeteneklere odaklanma.....	82
4.1.4.3. Tüm sürece hakim olma.....	83
4.1.4.4. Yönetmel sorumluluktan kaçınma.....	84
4.1.4.5. Operasyonel performansı arttırma.....	85
4.2. Bağımlılık ilişkilerini yönetmeye ilişkin Bulgular.....	86
4.2.1. Akılcı yaklaşımlara ilişkin bulgular.....	88
4.2.1.1. Aksaklıkları giderci yaklaşımlar.....	89
4.2.1.2. Kaynak tedariklerini merkezileştirme.....	90
4.2.1.3. Öngörülü yapılanma.....	94
4.2.1.4. Pozitif bağımlılığın desteklenmesi.....	94
4.2.1.5. Sözleşme öncesindeki yaklaşımlar.....	97
4.2.1.6. Sözleşme sürecindeki yaklaşımlar.....	99
4.2.2. Sektörel yapının etkisine ilişkin bulgular.....	104
4.2.2.1. Sektörel ahlak.....	105
4.2.2.2. Sektörel bütünleşik yapı.....	107
4.2.2.3. Simbiyotik etki yoğunluğu.....	108
4.2.2.4. Etkin iletişim kurma gerekliliği.....	109
4.2.3. Yasal yaklaşımlara ilişkin bulgular.....	110
4.2.3.1. Düzenleyici kuruluşların etkisi.....	110
4.2.3.2. Sözleşme yoluyla önlem alma.....	112
4.2.4. Kozlara ilişkin bulgular.....	115
4.2.4.1. Havayolu kaynaklı baskılar.....	116
4.2.4.2. Rekabet kaynaklı baskılar.....	120
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKLAR.....	137
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLolar DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.1.</b> Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Tanımlar.....	5
<b>Tablo 1.2.</b> Dış Kaynak Kullanımının Değişim Evreleri.....	7
<b>Tablo 1.3.</b> Küreselleşmeyi Getiren Olgular.....	9
<b>Tablo 1.4.</b> Değişen Rekabet Ortamının Özellikleri.....	10
<b>Tablo 1.5.</b> Dış Kaynak Kullanımı Türleri.....	11
<b>Tablo 2.1.</b> Dış Kaynak Kullanımıyla İlişkili Kuramsal Temellere Genel Bir Bakış.....	25
<b>Tablo 2.2.</b> Bağımlılığın Yönetilmesinde Verilen Stratejik Tepkiler.....	39
<b>Tablo 3.1.</b> Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu.....	53
<b>Tablo 3.2.</b> Katılımcı Özellikleri Tablosu.....	54

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 1.1. Yer Hizmetleri Faaliyetleri.....	18
Şekil 1.2. Çalışma Ruhsatlarına Göre Türkiye’deki Yer Hizmetleri Örgütleri.....	23
Şekil 2.1. Hiyerarşi’nin Piyasaya Göre Tercih Edilmesini Etkileyen Faktörler.....	29
Şekil 2.2. Kaynak Bağımlılığı Perspektifiyle Örgütsel Çevre Boyutları Arasındaki İlişki.....	37
Şekil 4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörlere İlişkin Tema ve Kategoriler.....	58
Şekil 4.2. İşlem Gereklilikleri Teması ve Kategorileri.....	59
Şekil 4.3. Örgüte Özgü Faktörler Teması ve Kategorileri.....	71
Şekil 4.4. Sektör Dinamikleri Teması ve Kategorileri.....	76
Şekil 4.5. Yönetmel Faktörler Teması ve Kategorileri.....	81
Şekil 4.6. Bağımlılık İlişkilerini Yönetme Yaklaşımlarına İlişkin Tema ve Kategoriler.....	88
Şekil 4.7. Akılcı Yaklaşımlar Teması ve Kategorileri.....	89
Şekil 4.8. Sektörel Yapının Etkisi Teması ve Kategorileri.....	104
Şekil 4.9. Yasal Yaklaşımlar Teması ve Kategorileri.....	110
Şekil 4.10. Kozlar Teması ve Kategorileri.....	116
Şekil 5.1. Yönetişim Mekanizması Tercihine Etki Eden Faktörler.....	129

## KISALTMALAR DİZİNİ

IATA : International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

ICAO : International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

DHMI : Devlet Hava Meydanları İşletmesi

DKK : Dış Kaynak Kullanımı

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SLA : Service Level Agreement: Hizmet Seviyesi Anlaşması

## GİRİŞ

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan serbestleşme süreci ile birlikte, havacılık sektöründe birtakım köklü değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Yasal düzenlemelerin el vermesi ve küreselleşmenin etkisiyle pazara yeni girişlerin artması, düşük maliyetli taşıyıcıların sektörde boy göstermesi ve çeşitli işbirlikleri ile uçuş ağlarının genişlemesi gibi gelişmeler, havayolu örgütlerinin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi amacıyla birtakım yeni yaklaşımlara yönelmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, havayolu örgütleri tarafından başvurulan yaklaşımlardan birini oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı, destekleyici faaliyetlerin piyasada yer alan tedarikçi örgütlerden temin edilmesi yoluyla havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerine odaklanmasına imkân veren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Tüm sektörler için genel bir eğilim halindeki dış kaynak kullanımı yaklaşımı, havacılık sektörü için de, sektörün kendine özgü birtakım dinamikleri ile pekişerek gün geçtikçe çeşitli faaliyetlerin temininde başvurulan önemli bir yaklaşım halini almaktadır.

Havayolu örgütleri faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren çok çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bu kaynakların tümünün, havayolu örgütlerinin kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri hem operasyonel gerekliliklerin sağlanması hem de maliyetler açısından pek mümkün görünmemektedir. Başka bir deyişle kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler kendi kendine yetememekte, ihtiyaç duydukları kaynakların bir kısmını dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmek zorunda kalmaktadır. Bu doğrultuda kaynakların bir kısmı havayollarının kendi bünyelerinde gerçekleştirilmekte iken, bir kısmı dış kaynak kullanımı ile elde edilmektedir. Ancak hangi kaynakların örgütün kendi bünyesinde (hiyerarşi) yapılıp hangi faaliyetlerin dışarıdan (piyasa) ve hangi tedarikçi örgütten temin edileceğine karar verilmesi, havayolu örgütleri açısından kritik öneme sahiptir.

Yer hizmetleri faaliyetleri, havayolu örgütlerinin ihtiyaç duyduğu kritik öneme sahip kaynakların başında gelmektedir. “Türkiye’deki Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması ve Değerlendirilmesi” adlı araştırmaları sonucunda Yüksel ve Gerede (2012), yer hizmetlerinin havayolu örgütlerinin en çok dış kaynaklardan yararlanılan faaliyet alanlarından birisini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerini tamamlayıcısı durumunda olan yer hizmetleri

faaliyetlerinin niteliği, havayollarının başarısında önemli bir yer tuttuğundan, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararı, havayolu örgütleri açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda araştırmanın amaçlarından ilki, Türkiye'deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararlarını etkileyen faktörleri işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde incelemektir. İşlem maliyeti kuramına göre örgütler, ihtiyaç duydukları kaynağın dış kaynak kullanımı yoluyla mı yoksa kendi bünyelerinde mi karşılanması gerektiği kararını, işlemlerin yarattığı ya da yaratabileceği maliyetlere odaklanarak vermek durumundadır. Havayolu örgütlerinin kaynak ihtiyaını dış kaynak kullanımı ile tedarik etme kararını vermeleri durumunda ise hizmet alınan tedarikçi örgütlere bağımlı hale gelmeleri kaçınılmazdır. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin dış çevrede ihtiyaç duyduğu kaynaklar nedeniyle tedarikçilere bağımlı olduğunu, tedarikçi örgütler ile ilişkilerini yönetebilmeleri ve temin ettikleri kaynakları güvence altına alabilmeleri koşuluyla örgütlerin başarılı olabileceklerini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın ikinci amacı, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettiklerinin ortaya konmasıdır. Bu amaçlar doğrultusunda yapılan çalışma ile uygulanabilir öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilerin hem havayolu örgütlerinin faaliyetlerini yönlendirmesi hem de örgüt kuramı alanyazımına katkı sağlaması açısından önem taşıdığı düşünölmektedir.

Bu bakış açısıyla çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde alanyazından yararlanılarak genel hatlarıyla dış kaynak kullanımına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmekte, bu doğrultuda birbirleri ile ilişkisi ortaya konarak dış kaynak kullanımı tanımlanmakta, ardından dış kaynak kullanımının tarihsel gelişim süreci, dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran gelişmeler ve dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Sonrasında havayolu örgütlerinde dış kaynak kullanımı uygulamaları ve yer hizmetleri faaliyetleri hakkında bilgi verilmektedir. İkinci bölümde alanyazında dış kaynak kullanımına ilişkin örgüt kuramları ortaya konarak, çalışmanın odağında olan işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları detaylı olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu bölümde işlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımları ve kaynak bağımlılığı kuramının bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımları üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümü oluşturan yöntem kısmında araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırma alanı ve katılımcılar, veri toplama yöntemi, araştırmacının rolü, inandırıcılığı arttırmak

için izlenen adımlar ile verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler ve dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımları ortaya konmaktadır. Sonuç bölümünde ise bulgular işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde ele alınarak birtakım önerilere yer verilmektedir.



## 1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

### 1.1. Tanımı ve Önemi

Günümüzde örgütler sahip oldukları kaynaklar, yani yetenek ve becerileri doğrultusunda geliştirdikleri temel yeteneklerine odaklanmakta ve temel yeteneği dışında kalan işleri, bu alanda temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerden temin etmektedir. Örgütlerin temel yetenekleri dışında kalan işleri dışarıdan temin etmesi, dış kaynak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. (Özby, 2004, s.6; Kremic vd., 2006, s.467; Mersin, 2010, s.7; Koçel, 2014, s.448-449).

Dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan araştırmalarda daha çok “outsourcing” kavramının kullanılmakta, ancak dış kaynak kullanımı anlamına gelen “outsourcing” kavramı dışında farklı kavramların da kullanıldığı görölmektedir. Bu kavramlar, çoğu kez birbirleri yerine kullanılabilen “de-verticalization”, “dis-integration”, “farming-out”, “sub-contracting”, “contracting-out” gibi kavramlardır (Barrar ve Gervais, 2006, s.17). Bu doğrultuda incelenen alanyazında dış kaynak kullanımı ile ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Alanyazında farklı yazarlar tarafından oluşturulan dış kaynak kullanımına ilişkin bazı tanımlara, tarihsel bir akıŐ içinde aşağıda (Tablo 1) yer verilmektedir.

Oluşturulan bu tanımlar, örgütlerin hemen hemen tüm ürün veya hizmetleri dışarıdan temin edebildiğini göstermektedir (Güzel, 2008, s. 42). Bu perspektifle dış kaynak kullanımının, örgüt bünyesinde yapılan herhangi bir faaliyetin veya faaliyetlerin, belirlenmiş bir süre için söz konusu hizmeti sunan bir tedarikçiye maliyet artı nitelikli bir fiyat ile sözleşme yoluyla yaptırılması olarak tanımlanması mümkündür (Heywood, 2001, s.27).

Örgütler tarafından temel yetenek olarak nitelendirilmeyen faaliyetlerin maliyetlerini azaltma aracı olarak görölen dış kaynak kullanımı, aslında örgütler açısından stratejik öneme sahip daha geniş kapsamlı bir uygulamadır (Mazzawi, 2002, s.41). Roodhofs ve Warlop (1999, s.364)’a göre dış kaynak kullanımı, örgütler için sadece yap ya da satın al kararını vermenin ötesinde, aynı zamanda iç kaynaklarla sağlanan ürün veya hizmetin dışarıdan tedarik edilen bir kaynak haline dönüŐtürölmesidir. Bu noktada dış kaynak kullanımını stratejik bir perspektif ile ele alan Gilley ve Rasheed (2000, s.764), dış kaynak kullanımının sadece bir satın alma kararı

olmadığını ve örgütlerin bütün iş sürecini etkileyebilecek potansiyele sahip stratejik bir karar olduğunu ileri sürmektedir.

**Tablo 1.1.** *Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Tanımlar*

<b>Kaynak</b>	<b>Tanımlar</b>
(Lacity ve Hirschheim, 1993, s.74)	En temel biçimde örgütlerin daha önce kendi bünyesinde üretimini sağladığı ürün veya hizmetin dışarıdan satın alınmasıdır.
(Lei ve Hitt, 1995, s.836)	Üretim sürecindeki bileşenler ve değer yaratan diğer faaliyetler için, örgüt dışında kalan kaynakların (sektördeki tedarikçilerin) yetenek ve becerilerine güvenmektir.
(Teng vd., 1995, s.76)	Örgütün faaliyetlerin bir kısmını veya tamamını piyasadaki hizmet sağlayıcılara devretme uygulamasıdır.
(Lankford ve Parsa, 1999, s.310)	Örgüt dışında kalan kaynaklardan (hizmet sağlayıcıları) ürün veya hizmet tedarik etmektir.
(Roodhofs ve Warlop, 1999, s.363)	Piyasadaki tedarikçilerden hizmeti satın almaktır.
(Elmuti ve Kathavalla, 2000, s.112)	Örgütlerin temel yetenek geliştirdikleri esas işler dışında kalan işleri, o alanlarda uzmanlaşmış tedarikçilere yaptırmasıdır.
(Kotler, 2002, s.15).	İşletmenin her şeyi kendi bünyesinde gerçekleştirmek yerine, birçok faaliyeti dışarıdan tedarik ederek daha ucuz ve kaliteli bir şekilde sağlayabilmesidir.
(Aubert vd., 2004, s.921)	Örgütün herhangi bir faaliyeti kendi bünyesinde gerçekleştirmesine alternatif olarak dışarıdan bir tedarikçiye devretmesidir.
(Mccarthy ve Anagnostoub, 2004, s.63)	Örgütün hâlihazırda kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin bir kısmını başka bir örgüte sözleşme yoluyla devretmesidir.
(Amiti ve Wei, 2005, s.313)	Örgütün maddî girdileri veya ürün ve hizmetlerinin dışardaki bir örgütten temin edilmesidir.
(Özbay, 2004, s.6)	Örgütlerin kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri, sahip oldukları temel yetenekler çerçevesinde sınırlandırarak, diğer bütün faaliyetlerini bu işi daha iyi bilen örgütlere yaptırmasıdır.

Benzer şekilde Dekkers (2000, s.4088), dış kaynak kullanımına ilişkin karar vermenin stratejik düzeyde bir karar olduğunu vurgulayarak bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu nedenle, örgütler açısından hangi faaliyetlerin kendi içinde tutulacağı hangi faaliyetlerin dışarıdan ve kimden temin edileceği kararının verilmesi son derece kritik öneme sahip bir karardır.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından tarihsel gelişim sürecinde örgütlerin dış kaynak kullanımı yönelimlerinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir sonraki başlıkta dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine değinilmektedir.

## **1.2. Tarihsel Gelişimi**

Dış kaynak kullanımı uygulamasının ilk izleri, M.Ö. 9. yüzyılda yaşayan Antik Roma İmparatorluğu dönemine kadar uzanmaktadır. Bazı araştırmacılar, Romalıların, vergi toplama işlemini daha etkin ve sistematik bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla sözleşme karşılığında vergi kesim örgütlerine yaptırdığını ileri sürmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2002, s.189; Arslan, 2007, s.367; Hirscheim vd., 2009, s.3).

Dış kaynak kullanımının izleri her ne kadar M.Ö. 9. yüzyıla uzanmakta olsa da, 18. ve 19. yüzyıllardan itibaren yaşanan gelişmelerle yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir (Kakabadse ve Kakabadse, 2002, s.189). Bu dönemde özellikle kamu hizmetlerinde dış kaynak kullanımına gidilmeye başlanmıştır. Örneğin İngiltere’de Sokak lambalarının bakımı ve işletilmesi, hapishanelerin idaresi, yol bakım hizmetleri, vergilerin toplanması ile evsel ve endüstriyel atıkların toplanması gibi birçok hizmet, dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmeye başlanmıştır. Benzer şekilde Fransa’da demiryolları yapımı ve işletilmesi, su depolama ve dağıtım gibi hizmetlerin sağlanması için dış kaynaklardan yararlanılmıştır. 1990 yılında Avustralya’nın Queensland Eyaleti’nde bulunan Borallon hapisanesinin yönetimi dış kaynak kullanımı yoluyla başka bir örgüte devredilmiştir (Industry Commission, 1996, s.74).

1990’lı yıllardan itibaren küreselleşmenin etkisiyle rekabetin yoğunlaşması ve aynı zamanda gelişen teknoloji nedeniyle örgütlerin yeni kaynaklara ihtiyaç duyması, özel sektördeki dış kaynak kullanımı eğilimlerini de hızlandırmıştır (Walsh, 2011, s.8). Örgütler rekabet gücünü arttırmak amacıyla, ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetler için çok daha fazla dış kaynaklardan yararlanmaya başlamışlardır (Arnold, 2000, s.23-24). Bu dönemde örgütlerin özellikle bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Örneğin 1994 yılında Macquire Bank, 5 yıllık bir sözleşme kapsamında, bilgisayar operasyonlarının yönetiminde bilişim teknolojisi örgütü olan IBM’den hizmet almıştır. Avusturya’da Caltex petrol rafinerisinin ürün yönetimi için Serco örgütünden hizmet almıştır. Benzer şekilde Shell, telekomünikasyon altyapısının yönetimi ve bakımı için hizmet sağlayıcı Elstra örgütü ile anlaşmıştır (Industry Commission, 1996, s.76).

Dış kaynak kullanımı tarihsel gelişim sürecinde yaşanan gelişmeler ile birlikte birtakım değişimlere uğramıştır. Bu bağlamda meydana gelen değişimler, Tablo 2’de üç evrede özetlenmektedir.

**Tablo 1.2.** Dış Kaynak Kullanımının Değişim Evreleri (De Vita ve Wang, 2006, s. 13)

	<b>1. Kuşak (Evre)</b>	<b>2. Kuşak (Evre)</b>	<b>3. Kuşak (Evre)</b>
<b>Temel etkenler</b>	-Etkinlik  -Maliyeti düşürme	-Temel yeteneklere odaklanma  -Tamamlayıcı yetenek elde etme	-Etkinlik -Teknolojik yenilik ve adaptasyon -Müşterilere sağlanan esneklikler -İş süreçlerini yenileme
<b>Gerçekleştirilen faaliyetler</b>	-Destekleyici faaliyetler	-Temel yeteneklere yakın faaliyetler	-Geleneksel olarak tanımlanmış temel faaliyetler
<b>İlişkisel özellikler</b>	-Birleşme oranı az.  -Tek kaynak sağlayıcı.  -Örgüt lehine asimetrik güç ve büyüklük.	-Birleşmelerin artması. -Örgüt lehine asimetrik güç ve büyüklük. -Birden fazla tedarikçi ile çalışma ancak hala daha çok tek tedarikçiyi tercih etme. -Önemli kaynakları kendi bünyesinde bulundurma.	-Sanal birleşme. -Belirsiz bir asimetri. -İşletme sınırlarını genişletmesi, -Tedarikçilerle gerçek zamanlı bilgi paylaşımı -Temel yetenek olarak dış kaynak kullanımı -Tedarikçilerle yakın ilişkiler kurma.
<b>Kritik Başarı Faktörleri</b>	-Tedarikçinin DKK* yapılan faaliyette örgütten daha verimli olması -Tedarikçi seçiminde güven -Gizli maliyetlerin tanımlanması -Maliyet yapısının sözleşme ile açıkça belirtilmesi	-Teknolojik değişim ve sermaye artırımı açısından katkısı  -DKK sürecinde önemli bilgilerin korunması  -Sözleşmelerin standartlaştırılması	-Değer yaratan esnek ve sorumlu müşteri çözümleri -Temel yeteneklerin açık ve net bir şekilde tanımlanması -DKK sürecini standartlaştırma -Tedarikçilerden hizmet alırken kontrolü elinde bulundurma
<b>Performans Ölçümü</b>	-Maliyet düşürme	-DKK’nın örgüt performansı üzerindeki etkisi	-Hedeflere ulaşma başarısı ve iş süreci dönüşümü

\* DKK: DKK, Tablo 2’de Dış Kaynak Kullanımının kısaltması olarak kullanılmıştır.

Birinci evrede, örgütler temel yetenekleri dışındaki destekleyici faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmektedir. Bu bağlamda, örgütler öncelikle maliyetlerinin düşürülmesi ve personel sayısının azaltılması amacıyla ikram, temizlik, güvenlik gibi destekleyici (peripheral) faaliyetleri, bu alanda temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerden sağlamaktadır. İkinci evrede, örgütler temel yeteneklerine yakın faaliyetleri dış kaynak kullanımından temin etmeye başlamaktadırlar. Bu evrede örgütler tedarikçilerin uzmanlığından (teknik bilgi ve beceri birikimi) faydalanmak amacıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Üçüncü evrede küreselleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte rekabetin yoğunlaşması, dış kaynak kullanımına yeni bir boyut kazandırmaktadır. Dış kaynak kullanımı örgütlerin müşteri taleplerine hızla cevap verebilmesi ve yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmesi açısından son derece önemli hale gelmiştir. Örgütlerde temel yetenek geliştirme rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin temel yetenek geliştirme çabaları dış kaynak kullanımını arttırmaktadır. Günümüzde hemen hemen bütün örgütler kendilerine değer yaratan temel yeteneklerine odaklanmakta ve geriye kalan faaliyetleri için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (De Vita ve Wang, 2006, s.8-14). Dış kaynak kullanımının yaygınlaşmasını sağlayan gelişmelerin örgütler üzerindeki etkisini anlamak açısından ayrı bir başlık altında ele alınmasında fayda görülmektedir. Bu nedenle bir sonraki başlıkta dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran gelişmeler ele alınacaktır.

### **1.3. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler**

Çalışmanın bu bölümünde dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran gelişmeler ele alınmaktadır. Örgütlerin iş yapış şekillerini, organizasyon yapılarını (Besler, 2004, s.2) ve dış kaynak kullanımı uygulamalarını etkileyen bu gelişmeler; küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamının değişimi olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Mersin, 2010, s.28).

#### **1.3.1. Küreselleşme**

Küreselleşme ekonomik faaliyetlerin, ticaret, yatırım ve sermaye hareketlerinin; işgücü ve girişimcilerin dolaşımı ve ayrıca teknoloji transferi yoluyla tüm ilişkilerin uluslararası boyutlara taşınması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s.309). Daha önce ulusal pazarlarda faaliyet gösteren örgütler, 1980'li yıllardan itibaren küreselleşme ile birlikte (Durgut, 2013, s.8) uluslararası pazarlarda faaliyetlerini

sürdürmeye başlamıştır. Bu nedenle artık örgütler, dünyanın öbür ucunda faaliyet gösteren örgütlerle de rekabet eder hale gelmektedir (Besler, 2004, s.7). Ayrıca dünyada yaşanan ekonomik ve politik krizler, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrenin dinamikleşmesi ve karmaşıklaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla dinamik hale gelen rekabet ortamında örgütlerin doğru amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara giderken kaynaklarını doğru kullanabilmesi daha da önemli hale gelmektedir (Besler, 2004, s.1). Bu anlamda örgütler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanılabilmek için, temel yetenek geliştirdiği faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeye odaklanmakta ve geride kalan faaliyetleri temin etmek için dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

Küreselleşmenin günümüzde geldiği konuma zemin hazırlayan bazı gelişmelere Tablo 3’te yer verilmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda örgütler, küreselleşme ile birlikte değişen koşullara ayak uydurabilmek için yeni uygulamalara başvurmaktadır. Bu uygulamalardan birinin de dış kaynak kullanımı olduğu görülmektedir (Eriş, 2015, s.76).

**Tablo 1.3.** *Küreselleşmeyi Getiren Olgular (Ülgen ve Mirze, 2013, s.308-310)*

Ulaşım, iletişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler
Uluslararası finansal piyasaların gelişmesi
Bölgeler ve ülkelerarası uyumlaşma ve işbirliklerinin artması
Serbest ticaret anlaşmaları ve uluslararası ticari engellerin kaldırılması
Ülkelerin sanayileşme, modernleşme ve ekonomik büyüme yolunda hızla gelişmeleri
Sovyetler Birliği ve Çin gibi büyük ekonomilerin, serbest ekonomilere dönüşmesi

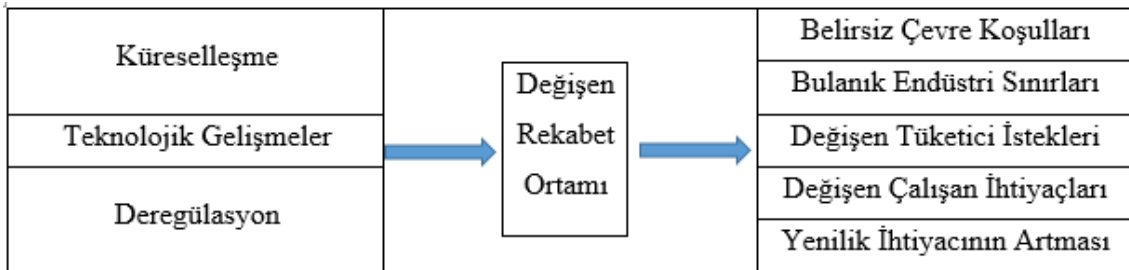
Havacılık sektöründe özellikle serbestleşme sonrası dış kaynak kullanımının arttığı görülmektedir (Rutner ve Brown, 1999, s.27). Serbestleşme, havayolu sektöründe ekonomik düzenlemelere ilişkin kısıtlayıcı etmenlerin esnetilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Havayolu taşımacılığının 1980’li yıllara kadar uluslararası boyutta sıkı düzenlemelere bağlı olduğu bilinmektedir. 1990’lı yıllarda serbestleşme ve liberalleşme eğilimleri ile birlikte havayolu sektöründe küreselleşmenin ortaya çıktığı, bu doğrultuda havayolu örgütlerinin uluslararası pazarda faaliyet göstermeye başladığı gözlemlenmektedir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.100-101). Bu dönemlerden itibaren havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı daha çok yöneldiği görülmektedir.

### 1.3.2.Rekabetin Artması

Örgütler, küreselleşme ile birlikte çevresel koşulların değişmesi sonucunda dinamik hale gelen rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Yıldırım, 2016, s.23). Bu anlamda örgütlerin, değişen çevre koşullarına ve dinamik rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için faaliyet gösterdiği her alanda gerekli esnekliğe sahip olması ve değişen müşteri taleplerine cevap verebilmesi gerekmektedir (Ireland, Hoskisson ve Hitt, 2009, s.13-14). Dış kaynak kullanımı, örgütlere değişen çevre koşullarına ayak uydurabilme ve yaşanan değişimlere daha hızlı cevap verebilme imkânı tanıyan bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Han ve Mithas, 2013, s.77).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesiyle örgütlerin rekabet gücünü arttırmak istemeleri, dış kaynak kullanımının önem kazanmasına ve yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda örgütler sahip oldukları yetenek ve becerileri temel yetenek geliştirdikleri faaliyetlere yöneltmekte, diğer bütün tamamlayıcı faaliyetleri bu işi kendilerinden daha iyi bilen diğer örgütlerden temin etmeye yönelmektedir (Koçel, 2014, 450).

**Tablo 1.4.** *Değişen Rekabet Ortamının Özellikleri (Besler, 2004, s.13)*



### 1.3.3.Teknolojik Gelişmeler

1980'li yıllardan itibaren dünyanın küreselleşmeye başlaması ve yaşanan diğer gelişmeler, teknolojinin hızla ilerlemesine imkân sağlamaktadır. Teknolojinin hızla ilerlemesi nedeniyle ise örgütler, sürekli değişen bir çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu noktada teknolojiye yaşanan gelişmeler, örgütleri yeni yetenekler geliştirmeye (Manzin ve Kodric, 2010, s.45) ve yeni stratejiler uygulamaya yöneltmektedir (Dinçer, 2007, s.326). Bu stratejilerden bir tanesi de dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımı yoluyla örgütler, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkabilecek yatırım

maliyetinden ve teknolojiyi sürdürme maliyetinden kurtulmaktadır (Ecerkale ve Kovancı, 2005, s.70).

Birbirleri ile bağıntılı ve birinin diğerini tetiklediği küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmeler gibi unsurların ışığında ortaya çıkan dış kaynak kullanım türleri aşağıda ele alınmaktadır.

#### 1.4. Dış Kaynak Kullanımının Sınıflandırılması

Alanyazında dış kaynak kullanımı ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri Gilley ve Rasheed (2000, s.764-765) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılara göre, dış kaynak kullanımı ikameye dayalı dış kaynak kullanımı ve kaçınmaya dayalı dış kaynak kullanımı olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İkameye dayalı dış kaynak kullanımı, örgütlerin kendi bünyelerinde ürettiği herhangi bir faaliyeti sona erdirerek piyasadaki tedarikçilerden temin etmeye başlaması anlamına gelmektedir. Kaçınmaya dayalı dış kaynak kullanımı ise daha önce örgütlerin kendi bünyesinde gerçekleştirmediği faaliyetleri, uzmanlık ve sermaye eksikliği gibi nedenlerle dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmesidir.

Hiemstra ve Van Tilburg, (1993) tarafından yapılan bir başka sınıflandırmaya göre dış kaynak kullanımı kapasite dâhilinde dış kaynak kullanımı ve kapasite dışı dış kaynak kullanımı olarak ele alınmaktadır (Tajdini ve Nazari, 2012, s.114). Kapasite dâhilinde olan dış kaynak kullanımı, örgütlerin mevsimsel talep dalgalanmaları gibi nedenlerle, kendi bünyesinde kapasite yetersizliği yaşaması durumunda, faaliyetlerini geçici olarak dışarıdan temin etmesidir. Kapasite dışı dış kaynak kullanımı ise örgütlerin boş kapasiteye sahip olsalar bile, artık kendisi tarafından gerçekleştirilmeyen faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmesidir (Fill ve Visser, 2000, s.43-44; Tajdini ve Nazari, 2012, s.114).

**Tablo 1.5.** *Dış Kaynak Kullanımı Türleri (Dibbern, 2004, s.12)*

Dış Kaynak Kullanım Derecesi	Sahiplik İlişkisi		
	İç sahiplik	Kısmi sahiplik	Dışsal sahiplik
Tam	Tam sahip olunan alt örgüt (Spin-offs)	Ortak Girişim	Geleneksel dış kaynak kullanımı
Seçici (Amaçlı)			Seçici dış kaynak kullanımı
Dış kaynak kullanımı yok	İç kaynak kullanımı (Insourcing / Backsourcing)	Birden çok tedarikçi veya müşteri arasında paylaşılan olanaklar	Uygulanabilir değil (N/A)



Dibbern vd. (2004, s.12), tarafından yapılan bir başka sınıflandırmada, örgütlerin dört şekilde dış kaynak kullanımına gidebileceği ifade edilmektedir. Bunlar, Tablo 5’de de görüldüğü gibi dış kaynak kullanımının derecesi (tam, seçici, dış kaynak kullanımı yapmama), sahiplik ilişkisi (örgüt tarafından tamamen sahiplik, kısmi sahiplik, dışsal sahiplik), zaman aralığı (kısa dönemli dış kaynak kullanımı/ uzun dönemli dış kaynak kullanımı) ve tedarikçi sayısı (tek tedarikçi/birden fazla tedarikçi) dış kaynak kullanımınıdır.

### **1.5. Dış Kaynak Kullanımı Kararını Etkileyen Faktörler**

Bu bölümde örgütlerin dış kaynak kullanımına karar verme sürecinde göz önünde bulundurduğu faktörler ortaya konmaktadır. Alanyazında dış kaynak kullanımı kararını etkileyen birçok faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörler genel olarak stratejik faktörler, ekonomik faktörler ve diğer faktörler olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

#### **1.5.1 Stratejik Faktörler**

Temel yeteneklere odaklanma, ileri teknolojilere erişim ihtiyacı ve esneklik kazanma gibi stratejik faktörler, örgütleri gün geçtikçe daha fazla dış kaynak kullanımına yöneltmektedir (Lankford ve Parsa,1999, s.313; Harris vd., 1998, s.374). Bu bağlamda örgütleri dış kaynak kullanımına yönelten stratejik faktörlere değinmekte fayda görülmektedir.

**Temel Yeteneklere Odaklanma:** Quinn (1999, s.12), bir örgütün “dünyanın en iyisi seviyesinde” diğer örgütlerden daha iyi yaptığı ve müşterileri için yüksek bir değer yaratan becerilerinin temel yetenek olduğunu ileri sürmektedir. Koçel (2014, s.449) ise temel yeteneği bir örgütün rakiplerine göre çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarısının temeli olan teknik bilgi, yetenek ve beceriler olarak tanımlamaktadır. Örgütler, temel yetenekleri olan esas faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri, o faaliyet alanlarında temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerden alarak mevcut performanslarının üstüne çıkabilmektedir (Dekkers, 2000, s. 4086). Bu doğrultuda, dış kaynak kullanımı örgüt performanslarını etkileyen stratejik bir karar olarak tanımlanmaktadır (Gilley ve Rasheed, 2000, s.764).

**Risk Paylaşımı:** Diğer örgütlerde olduğu gibi havayolu örgütleri de temel yetenekleri olan faaliyetlere odaklanarak, geride kalan birçok faaliyeti dış kaynak kullanımına

başvurarak, o alanda temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerden temin etmektedir. Bu sayede hem o işi daha iyi bilen tedarikçilerin yatırım yaptığı kaynaklara erişebilmekte hem de ortaya çıkabilecek risklerden kendisini koruyabilmektedir (Taneja, 2004, s.143). Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar için gerekli yatırımları örgüt adına tedarikçilerin yapmasına ve ortaya çıkabilecek risklerde sorumluluğun paylaşılmasına imkânı sağlamaktadır (Quinn, 1999, s.15).

**Hizmet Kalitesini Artırma:** Anderson (1997, s.37), dış kaynak kullanımı kararına en çok etki eden faktörlerden birinin de hizmet kalitesini arttırmak olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örgütler hizmet kalitesini arttırmak için de dış kaynak kullanımı kararı verebilmektedir. Çünkü örgütler temel yeteneği olmayan işlemleri, piyasadaki tedarikçilerden temin ederek, tedarikçinin o işi daha iyi bilmesi nedeniyle daha kaliteli hizmet alabilmektedir (Campbell, 1995, s.19).

**Tedarikçinin Teknik Bilgi ve Becerilerine Erişim:** Örgütler kaynak temin ettiği tedarikçilerin üstün özelliklerinden faydalanmaktadır (Kremic vd., 2006, s.469). Bir başka deyişle dış kaynak kullanımı yoluyla tedarikçilerin sahip olduğu teknik bilgi ve becerilere erişilebilmektedir. Örneğin bir havayolu örgütünün ihtiyaç duyduğu ikram hizmetlerini dışardan temin etmesi, havayolu örgütüne ikram ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve teknolojik gelişmelere ulaşma imkânı sağlamaktadır (Koçel, 2014, s.450). İkram hizmetinde uzmanlaşmış olan tedarikçi kaliteli hizmet sunarak havayolu örgütünün başarılı olmasına katkı sağlamaktadır.

**Esneklik Kazanma:** Örgütler değişen teknolojiler, talep dalgalanmaları ve hızlı örgütsel büyümeyi yönetebilmek adına, daha fazla esneklik kazanma ihtiyacı duymaktadır. Bu noktada dış kaynak kullanımı, örgütlere değişen teknolojilere ve çevre koşullarına uyum sağlamada daha fazla esneklik sağlamaktadır (Campbell, 1995, s.22). Bu doğrultuda özellikle havacılık endüstrisi gibi hizmet odaklı örgütlerin, müşteri istek ve taleplerine daha hızlı karşılık verebilmeleri açısından dış kaynak kullanımı yöntemi bir araç olarak görülmektedir (Kremic vd. 2006, s.469).

### **1.5.2. Ekonomik Faktörler**

Maliyetleri düşürme, ekonomik dalgalanmalara karşı korunma ve değişken maliyetleri sabit maliyetlere çevirme gibi ekonomik faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

***Maliyetleri Düşürmek:*** Havayolu endüstrisinde olduğu gibi tüm örgütlerin dış kaynak kullanımı kararını etkileyen en temel faktör, maliyetleri azaltma düşüncesidir (Rutner ve Brown,1999,s. 25). Örgütlerin kaynak temin ettiği tedarikçiler, uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi sayesinde aynı hizmeti kendilerinden daha düşük maliyetle sunabilmektedir (Kremic vd., 2006, s.468). Djavanshir (2005, s.33), bu düşüncüyü destekleyerek dış kaynak kullanımının örgütlerin işgücü ve operasyon maliyetlerinde %15-40 arasında bir tasarruf sağladığını ifade etmektedir.

***Ekonomik Dalgalanma:*** Dış kaynak kullanımı kararını etkileyen bir diğer faktör ekonomik dalgalanmalardır. Özellikle havacılık endüstrisi ekonomik dalgalanmalara karşı çok hassas bir yapıya sahiptir. Bu nedenle havayolu örgütleri ekonomik dalgalanmalara karşı kendilerini korumak için de dış kaynak kullanımına başvurabilmektedir (Rutner ve Brown,1999, s.26).

***Değişken Maliyetleri Sabit Maliyetlere Çevirme:*** Dış kaynak kullanımı kararını etkileyen bir diğer ekonomik faktör, değişken maliyetlere göre sabit maliyetlerini düşürmesidir (Rutner ve Brown,1999, s.26). Dış kaynak kullanımı, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar için gerekli yatırımları örgüt adına tedarikçilerin yapması anlamına gelmektedir. Bu durum örgütlerin sabit maliyetlerini azaltarak (Quinn, 1999, s.15) maliyet avantajı sağlamasına ve ana faaliyet alanına yatırım yapmasına imkân sağlamaktadır.

### **1.5.3. Diğer Faktörler**

Örgütlerin dış kaynak kullanımı kararını etkileyen diğer faktörler, örgütün yeni kurulan bir işletme olup olmaması ve hizmetlerin karmaşıklığı başlıkları altında ele alınmaktadır.

***Yeni Kurulan Bir İşletme Olup Olmaması:*** Örgütler, ihtiyaç duyduğu hizmetleri alanında uzman tedarikçilerden alması durumunda, yani dış kaynak kullanımı yoluyla birçok fayda elde edebilmektedir (Kremic vd., 2006, s.467). Bu nedenle özellikle yeni kurulan örgütlerin ihtiyaç duyduğu bazı hizmetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmek yerine, dış kaynak kullanımı yoluyla temin etme olasılığı çok daha yüksektir. Çünkü yeni kurulan bir örgütün ihtiyaç duyduğu bir kaynağı kendi bünyesinde gerçekleştirmek yerine o hizmet üzerinde uzmanlık ve beceri geliştirmiş diğer örgütlerden alması daha rasyonel bir karar olmaktadır (Rutner ve Brown,1999, s.26). Özellikle havacılık endüstrisi gibi

yoğun yatırım gerektiren alanlarda yeni kurulan işletmeler için dış kaynak kullanım kararı kaçınılmaz bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

**Hizmetlerin Karmaşıklığı:** Bir diğer kritik faktör ise söz konusu hizmetlerin karmaşıklığıdır. Dış kaynak kullanımı yapılması düşünülen hizmetin karmaşıklık düzeyi arttıkça, dış kaynak kullanımı olasılığının da o denli azalacağı düşünülmektedir. Çünkü yapılacak hizmetlerin karmaşılaşması, onları güvence altına almak için gerekli olan sözleşmelerin müzakere edilme ve uygulanma maliyetlerini arttırmaktadır (Rutner ve Brown,1999, s.26).

### **1.6. Havayolu İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı**

1978 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan serbestleşme süreci ile birlikte havayolu endüstrisinde bir takım köklü değişimler ve gelişmeler yaşandığı bilinmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle pazara yeni girişlerin artması, düşük maliyetli taşıyıcıların sektöre girmesi, havayolu örgütlerinin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlaması ile uçuş ağlarının genişlemesi ve havayolu örgütleri arasında birleşmeler yaşanması söz konusu gelişmelere örnek oluşturmaktadır (Ghobrial, 2005, s.461). Yaşanan gelişmelerin havayolu örgütleri arasında rekabeti artırması sonucunda havayolu örgütlerinin maliyetlerini azaltmak amacıyla yeni stratejik çözümler aradığı gözlemlenmektedir (Walsh, 2011, s.101). Bu doğrultuda havayolu örgütlerinin uygulamaya başladığı stratejilerden birinin de dış kaynak kullanımı olduğu görülmektedir. Havayolu örgütleri için dış kaynak kullanımı, temel faaliyetlerine odaklanarak, geride kalan diğer faaliyetlerini piyasada yer alan hizmet sağlayıcı örgütlerden temin etmeleri anlamına gelmektedir (http1, 2018). Dış kaynak kullanımı havayolu örgütlerinin temel yeteneklerine odaklanmasına olanak sağlamanın yanında, ölçek ekonomisi nedeniyle iş gücü ve sermaye maliyetlerini düşürme, tedarikçilerin uzmanlığından ve imkânlarından yararlanma gibi bir takım faydalar sunmaktadır (Gluckman, 2013, s.3). Örneğin Delta Havayolları bakım faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile temin ederek, uzun vadede toplamda yaklaşık 240 milyon dolar maliyet tasarrufu elde etmiştir (Walsh, 2011, s.101).

1990'lı yıllara kadar birçok faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştiren havayolu örgütlerinin, bu yıllardan itibaren esas faaliyeti, yani yolcu, yük ve posta taşımacılığı dışındaki tüm faaliyetlerde daha çok dış kaynak kullanımına yöneldiği gözlemlenmektedir (Tayeb, 2012, s.39).

Sinha (2001, s.3), havacılık sektörünün kendine özgü bazı özelliklerinin de havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımına yönelmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Bu özelliklerden ilki, havayolu taşımacılığının doğası gereği sermaye ve emek yoğun bir hizmet endüstrisi olmasıdır. Havayolu örgütleri faaliyetlerini sürdürebilmek için birden çok kaynağa (uçaklar, bakım hangarları, özel ekipmanlar, nitelikli personel gibi) ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada havayolu örgütlerinin uçuş gerçekleştirdiği tüm havalimanlarında ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları temin edebilmesi, kendi personelini bulundurması ve tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmesi çok büyük yatırım maliyetleri gerektirmektedir. Aynı zamanda bu durum, operasyonel olarak da pek mümkün görünmemektedir (http1, 2018). Havayolu endüstrisinin özelliklerinden ikincisi ise sezonsallıktır. Havayolu endüstrisinin sezonsal yapısı nedeniyle yolcu talepleri sürekli değişkenlik göstermektedir. Yolcu taleplerinin sürekli değişkenlik göstermesi, havayolu örgütlerinin yıl boyunca gelirlerinin dalgalı olması anlamına gelmektedir. Bir diğer özellik olarak havayolu taşımacılığının yer ve zaman faydası sağlama özelliği ön plana çıkmaktadır. Yolcu, yük veya postanın bir yerden bir yere zamanında aktarılması sürecinde birden çok faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerde yaşanan aksaklıklar ise havayolu örgütlerinin maliyetlerini arttıran gecikmelere neden olabilmektedir. Bu açıdan havayolu örgütleri açısından tüm faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi son derece önemlidir (Sinha, 2001, s.3). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda havayolu örgütleri, bilgi teknolojilerinden uçuşa kabul (check-in) işlemlerine, kargo hizmetlerinden uçuş operasyona kadar kendi bünyesinde gerçekleştirmediği birçok alanda farklı derecelerde dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Gluckman, 2013, s.3; http1, 2018). Havayolu örgütleri açısından bir kaynağın temel yetenek olup olmaması ve kaynağın önem derecesi, söz konusu kaynağın dış kaynak kullanımı kararını ve derecesini belirlemektedir. Havayolu örgütleri için bu karar verildikten sonra hangi faaliyetlerin kendi bünyelerinde gerçekleştirileceği ve hangi faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edileceği belirlenmektedir (Taneja, 2004, s. 151).

Havayolu örgütleri ihtiyaç duyduğu hizmetleri, alanında uzmanlaşmış tedarikçilerden dış kaynak kullanımı yoluyla temin ederek etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır. Örneğin ikram hizmetlerinin karmaşık olmayan bir hizmet gibi görünmesine karşın hazırlanan ikram malzemelerinin uçağa taşınması ve zamanında uçağa yüklenmesi ve koordinasyonun sağlanması oldukça zor bir işlemdir. Dolayısıyla

ikram hizmetlerinin temini için örgütlerin lojistik becerilerinin de son derece iyi olması gerekmektedir. Bu nedenle havayolu örgütleri ikram hizmetlerini, bu hizmeti verebilecek tedarikçi örgütlerden dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmektedir (Walsh,2011, s. 111). Böylelikle havayolu örgütleri ikram hizmetleri için katlanacağı yatırım maliyetlerinden kurtulmanın yanında ikram hizmetinde temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerin lojistik becerilerinden faydalanmaktadır (http1, 2018). Baton ve Bradshaw (1994), ikram hizmetini dış kaynaklardan sağlamanın havayolu örgütlerine kendi bünyesinde gerçekleştirmesine oranla en az %30 maliyet tasarrufu sağladığını ifade etmektedir (Walsh, 2011, s.111).

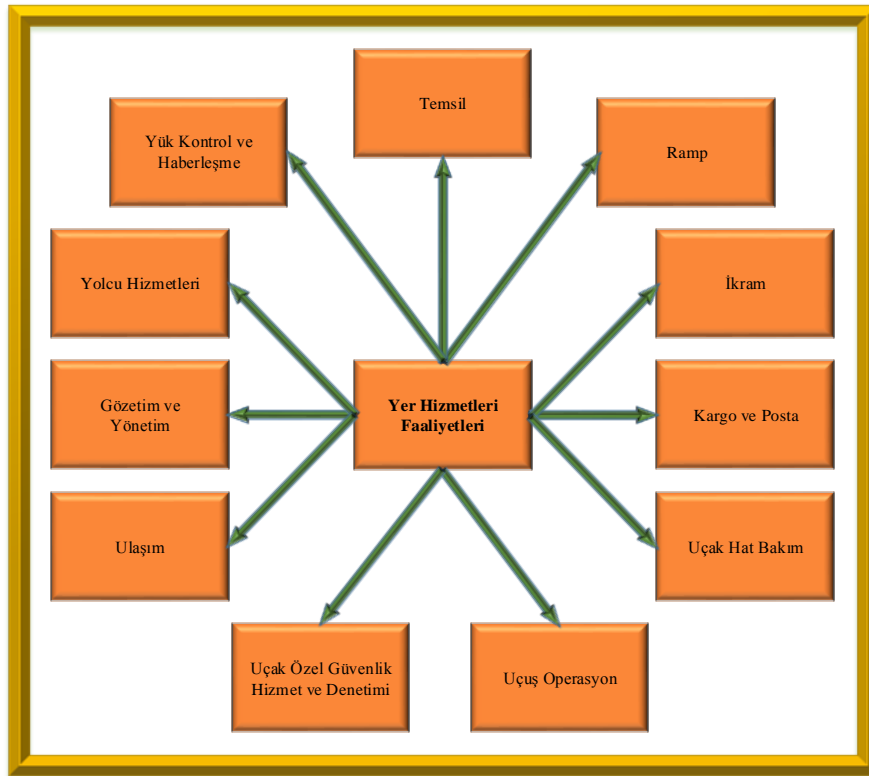
Havayolu örgütlerinin en çok dış kaynak kullanımı yaptığı hizmetler, uçak içi temizlik hizmetleri, bagaj yükleme ve boşaltma hizmetleri, biletleme, uçak kiralama, ulaşım (transfer) hizmetleri ve ikram hizmetleri gibi hizmetlerdir (Rutner ve Brown, 1999, s. 24). Benzer şekilde Tayeb (2012, s.42-44) tarafından yapılan sınıflandırmada, havayolu örgütlerinin en çok dış kaynak kullanımı yaptığı hizmetlerin yer hizmetleri, kargo hizmetleri, bilet satış ve dağıtım, gelir yönetimi, bilgi teknolojileri ve danışmanlık hizmetleri ile ikram hizmetleri olduğu belirtilmektedir. Bu hizmetler, havayolu örgütlerinin temel yeteneği olan uçuş hizmetinin (yolcu, yük ve posta taşımacılığı) yapılabilmesi için gerekli olan tamamlayıcı hizmetlerdir.

Yüksel ve Gerede'nin (2012, s.138), "Türkiye'de havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı" başlıklı çalışmasındaki araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de havayolu örgütleri en fazla yer hizmetleri, havaaracı bakım faaliyetleri ve ikram hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yapmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında havayolu örgütlerinin en fazla dış kaynak kullanımına gittiği faaliyetlerden biri olan yer hizmetlerine odaklanılmaktadır.

### **1.7. Türkiye'deki Yer Hizmetleri Türleri ve Hizmet Sağlama Ruhsatları**

Havayolu örgütleri yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirebileceği gibi A grubu çalışma ruhsatına sahip örgütlerden dış kaynak kullanımı yoluyla da temin edebilmektedir (Ergün, 2016, s.4). Ancak yer hizmetleri faaliyetlerinin havayolu örgütleri için öneminin ortaya konulabilmesi açısından öncelikle yer hizmetleri kapsamındaki faaliyetlerin incelenmesinde fayda görülmektedir.

Yer hizmetleri, havayolu örgütlerinin yolcu, yük ve posta taşımacılığını destekleyen çeşitli hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetler, havayolu örgütlerinin uçaklarına yönelik uçak hat bakım gibi teknik hizmetlerin yanında yolcuların uçuşa (check-in) ve uçağa kabulü (boarding), yolcu bagajlarının uçağa yüklenmesi ve boşaltılması gibi temel hizmetleri de kapsamaktadır (Patriarca, Gravio ve Costantino, 2016, s. 1). Yer hizmetleri faaliyetlerinin kapsamı, 23 Ağustos 2016 tarihinde 29810 sayılı Resmi gazetede yayımlanan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)'nin 5. maddesinde ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu maddeye göre; “temsil, yolcu hizmetleri, yük kontrol ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi” yer hizmetleri kapsamındadır. Yer hizmetleri kapsamındaki çeşitli hizmetler Şekil 1.1’de özetlenmektedir.



Şekil 1.1. Yer Hizmetleri Faaliyetleri (SHY-22, s.2)

Havayolu örgütleri yukarıda bahsedilen bu hizmetlerin tamamını veya bir kısmını, temel yeteneği yer hizmetleri faaliyetleri olan hizmet sağlayıcı örgütlerden dış kaynak kullanımı yoluyla temin edebilmektedir (Varışlı, 2015, s.19). Bu nedenle bu hizmetlerin ayrıntılı bir şekilde açıklanmasında fayda görülmektedir.

**Temsil:** Havayolu örgütlerini temsilen bazı işlemlerin, bu hizmeti veren örgütler tarafından yerine getirilmesidir. Temsil hizmetini veren yer hizmeti örgütlerinin havayollarını temsilen yaptığı işlemler şu şekilde sıralanmaktadır (SHT-YHT, 2017,s.4):

- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, havaalanı işletmecileri ve yerel makamlarla iletişim sağlamak,
- Tüm ilgili taraflara bilgi vermek,
- Gerekli ödemeleri yapmak (teminat ve kefalet masrafları, yerleşme, ulaşım gibi) karşılamak,
- Havayolu işletme temsilcilerine büro temin etmek,
- Gözetim ve yönetim çalışma ruhsatı aldığı havalimanlarında havayolu örgütleri adına uçuş izni ve slot ile ilgili işlemleri gerçekleştirmektir.

**Ramp Hizmetleri:** Yer hizmetleri örgütleri, ramp hizmetleri kapsamında havayollarının uçaklarına yer göstericilik (marshalling), park ettirme, uçağın yer değiştirmesi, gerekli elektrik enerjisini temin etmek için uygun teçhizatı sağlama, itme ve çekme (push-back ve tow in), yükleme ve boşaltma, uçak içi temizlik gibi hizmetlerin yanında havayollarının talebi doğrultusunda tuvalet servisi, su servisi, ısıtma ve soğutma, buz çözücü ve buzlanma önleyici gibi hizmetleri vermektedir (SHT-YHT, 2017, s.4).

**İkram:** Uçuştan önce ve uçuş sırasında yolcuların ve ekibin ihtiyaç duyduğu yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve bu ikram malzemelerinin bir yerden başka bir yere taşınması, uçaklara yüklenmesi ve boşaltılması gibi hizmetler, ikram hizmetleri kapsamındadır (Ateş, 2016, s.89; SHT-YHT, 2017, s.20).

**Kargo ve Posta:** Yer hizmetleri örgütleri havayolu örgütlerine kargo ve posta hizmetleri kapsamında kargo ve postaları boşaltma, gerekli olabilecek ekipman, hizmet kolaylıkları ve depolama olanakları sağlama, kargo manifestosu hazırlama, gelen ve giden kargoların belgelerini kontrol etme, düzenleme ve dağıtma gibi hizmetleri vermektedir (SHT-YHT, 2017, s.9-10).

**Uçak Hat Bakım:** Uçak hat bakım hizmeti, uçağın inişi ve kalkışı süresince bir takım kısıtlı bakım hizmetlerini kapsamaktadır (Ateş, 2016, s. 7). Bu hizmetler uçakların hat bakım kontrollerini yapmak, yapılan işlemleri kayıt etmek ve imzalamak, uçuş öncesi buzlanma kontrolünü yapmak, gözlemlenen kusurları uçak seyir defterine yazmak, teknik ekipman ve donanımları temin etmek gibi hizmetlerdir (SHT-YHT, 2017, s.21).



**Uçuş Operasyon:** Uçuş operasyon hizmetleri, uçağın uçuşa hazırlanmasına ilişkin tüm faaliyetleri koordine etmek, uçuş ekibine gerekli bilgileri vermek ve uçuş için gerekli meteorolojik bilgi ve belgeleri uçağa teslim etmek, yakıt istek belgesini hazırlamak ve imzalamak, uçuş harekât planını hazırlamak gibi dokümantasyon işlemlerine yönelik tüm hizmetleri kapsamaktadır (SHT-YHT, 2017, s. 17-18; Ergün, 2016, s.4).

**Uçak Özel Güvenlik Hizmet ve Denetimi:** Uçak özel güvenlik hizmeti ve denetimi, yolcu ve bagajların taranması ve eşleştirilmesi, kargo ve postanın kontrol edilmesi, ikram kontrolü, uçak güvenliğinin sağlanması gibi hizmetleri kapsamaktadır (Ateş, 2016, s. 7). Terör saldırılarının artması nedeniyle havayolu örgütlerinin, yüksek düzeyde güvenlik hizmeti sağlayabilmek amacıyla dışardan hizmet alma ihtiyacı daha fazla önem kazanmaktadır (Pruzinky & Mihalçova , 2015, s. 163).

**Ulaşım:** Yolcu, bagaj, kargo ve postanın havalimanı ile şehir arasında kara ulaşımı bağlantısının sağlanmasına yönelik tüm faaliyetler, ulaşım hizmeti kapsamında değerlendirilmektedir (Ateş, 2016, s. 7; SHT-YHT, 2017, s.20 ).

**Gözetim ve Yönetim:** Gözetim ve yönetim hizmetleri kapsamında, havayolu örgütlerinin uçaklarına yapılan yer hizmetlerini gözetme ve koordinasyon sağlama, yabancı hava taşıyıcılarının talebi doğrultusunda ulusal yönetmeliklere göre yönetim fonksiyonlarının tamamını veya bir kısmını yerine getirme gibi hizmetler verilmektedir (Ateş, 2016, s. 210).

**Yolcu Hizmetleri:** Havayolu örgütlerinin yolcu hizmetleri kapsamında, yer hizmetleri örgütlerinden dış kaynak kullanımı yoluyla temin edebilecekleri hizmetler aşağıdaki gibidir (SHT-YHT, 2017,s.6-7):

- Havayollarına ait uçakların ve kara taşıt araçlarının kalkış veya varış saati hakkında yolcuları bilgilendirmek,
- Aktarmalı ve transit yolcular ve bagajları için gerekli hazırlıkları yapmak ve onları bilgilendirmek,
- Uçağın kalkışı ve varışı esnasında yolcu ve bagajlarına ilişkin gerekli işlemleri (uçuşla ilgili belgeleri kontrol etme, yolcuları kontrol noktalarından geçirme, bagajların tartma ve kontrol etme, bagajları teslim etme gibi) yürütmek,
- Havalimanı dış bağlantılı hizmetleri (havalimanından yolcuları getiren araçtaki yolcuları karşılama, giden yolcuları ve bagajları kabul etme) yürütmek.

**Yük Kontrolü ve Haberleşme:** Uluslararası kurallar ve havayolu örgütlerinin istekleri doğrultusunda, yolcu, kargo ve posta ile ilgili evrakların hazırlanması, imzalanması ve gerekli birimlere dağıtımının yapılması ile ilgili işlemler yük kontrolü ve haberleşme hizmeti kapsamındadır. Bu işlemler daha detaylı olarak şu şekilde sıralanmaktadır (SHT-YHT, 2017, s.6-8):

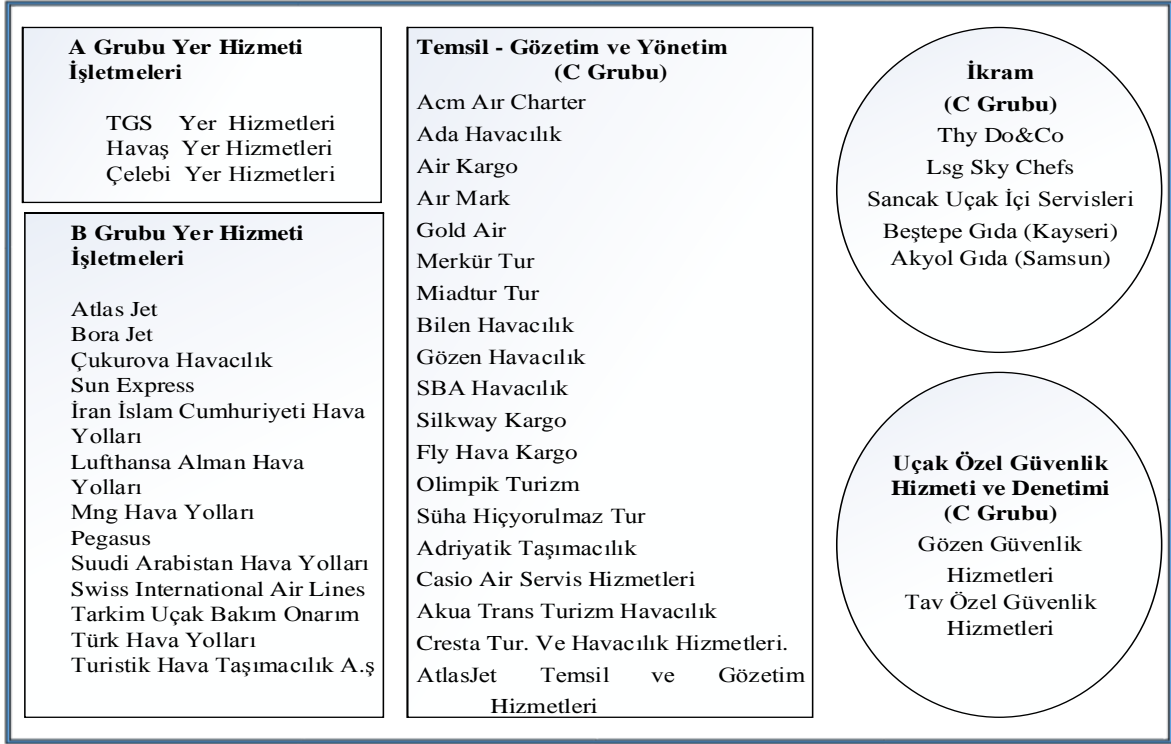
- Uçuş ile ilgili evrakları hazırlamak, imzalamak, taşımak ve dağıtımını yapmak,
- Uçuş ile ilgili istatistikleri, raporları toplama ve göndermek,
- Uçuş ile ilgili mesajları her uçuş için 90 gün korunacak şekilde korumak,
- Yer hizmetleri tedarikçisinin gördüğü hizmetlerle ilgili mesajları derleyip havayollarına raporlamak,
- Havayollarının kalkış kontrol sistemlerindeki eğitim programı, yolcu ve bagaj kabul işlemleri, biniş kontrolleri, yük kontrolleri, kayıp bagaj araştırmaları gibi imkânlarla erişmek ve yer hizmetleri tedarikçilerinin erişebilmeleri adına gerekli kolaylıkları sağlamak.

Yer hizmetleri faaliyetlerini tanımladıktan sonra, Türkiye’de yer hizmetlerini faaliyetlerini yerine getirebilmek için sahip olunması gereken ruhsatlara değinmenin konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Türkiye Sivil Havacılık Sektöründe yer hizmetleri faaliyetleri toplamda kırk yedi örgüt tarafından yerine getirilmektedir (SHGM, 2014). Türkiye’de faaliyet gösteren yer hizmetleri örgütlerinin hizmet sunabilmek için, SHY-22 Havalimanları ve Yer Hizmetleri Yönetmeliği Madde 4’e göre belirlenmiş işletme ruhsatlarından birine sahip olmaları gerekmektedir. Bu ruhsatların kapsamı aşağıda özetlenmektedir:

**A Grubu Çalışma Ruhsatı:** A grubu işletme ruhsatına sahip örgütlerin belli başlı yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklardan birincisi, örgütün uluslararası trafiğe açık olan en az üç havalimanında faaliyet göstermesidir. İkincisi, A grubu çalışma ruhsatlı bir örgüt, yer hizmet türlerinin tamamını veya en az yolcu hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta hizmetlerini vermek zorundadır. Üçüncüsü, hizmet sunacağı her bir faaliyet için ayrı bir çalışma ruhsatı alması gerekmektedir. Ayrıca A Grubu çalışma ruhsatına sahip yer hizmetleri örgütlerinin ödenmiş sermayelerinin en az üç milyon ABD doları karşılığı Türk lirasından aşağı olmaması gerekmekte ve hizmet yapabilme hakkı olarak havalimanı işletmecisine bir milyon ABD doları ödemek zorundadır (Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, m.4-7).

**B Grubu Çalışma Ruhsatı:** Bu çalışma ruhsatı kapsamında yerli hava taşıyıcıları ulaşım hizmeti hariç, temsil, yolcu hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme, ramp, kargo ve posta, uçak hat bakım, uçuş operasyon, ulaşım, ikram servis, gözetim ve yönetim, uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendisi için yapabilmektedir (Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, m.7). Ancak tüm yabancı hava taşıyıcıları yer hizmet türlerinin tamamını kendi bünyesinde gerçekleştiremezler. Tarifeli sefer yapan yabancı hava taşıyıcıları yer hizmet türlerinden temsil, gözetim ve yönetim, yolcu hizmetleri, yük kontrolü ve haberleşme, uçak hat bakım ve uçuş operasyon hizmetlerinin tamamını veya bir kısmını kendi bünyesinde gerçekleştirebilir. Tarifesiz sefer yapan yabancı hava taşıyıcıları ise yer hizmet türlerinden sadece uçak hat bakım hizmetini kendileri için yapmaya yetkilidir. (Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, m.9).

**C Grubu Çalışma Ruhsatı:** C grubu çalışma ruhsatına sahip olan örgütler ikram servis, uçuş operasyon, temsil, gözetim ve yönetim hizmetlerinin tamamını veya bir kısmını yapmaya yetkilidir. Bu ruhsata sahip örgütlerin 200.000 ABD doları karşılığı Türk Lirası ödenmiş sermayeye sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında hizmet yapabilme hakkı olarak havalimanı işletmecisine 100.000 ABD doları ödemek zorundadır. Uçuş operasyon hizmeti için C grubu çalışma ruhsatı alacak örgütlerin temsil hizmeti çalışma ruhsatına ve Atatürk, Antalya, Esenboğa, Adnan Menderes, Milas-Bodrum Dalaman, Sabiha Gökçen havalimanlarından en az 5'inde gözetim ve yönetim hizmeti çalışma ruhsatına sahip olması gerekmektedir. Hâlihazırda A veya C grubu çalışma ruhsatı olup, uçuş operasyon hizmeti vermek isteyen yer hizmetleri örgütleri, Atatürk ve Antalya Havalimanları ile sivil hava trafiğine açık en az üç uluslararası havalimanı olmak üzere toplam en az beş havalimanında uçuş operasyon hizmeti çalışma ruhsatı alması zorunludur (Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, m.7).



Şekil 1.2. Çalışma Ruhsatlarına Göre Türkiye'deki Yer Hizmetleri Örgütleri (http2, 2018)

Yer hizmetleri örgütleri sahip oldukları ruhsatlara göre yer hizmetleri örgütleri Şekil 1.2'de gösterilmektedir. Türkiye'de A grubu çalışma ruhsatına sahip üç tane örgüt bulunmaktadır. A Grubu yer hizmetleri veren örgütler, yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını sağlayarak pek çok havayolu örgütüne hizmet vermektedir. Bunun yanında B Grubu çalışma ruhsatına sahip örgütlerin ise havayolu örgütleri olduğu görülmektedir. Havayolu örgütleri bu çalışma ruhsatını alarak yer hizmet türlerinin tamamını veya bir kısmını kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedir. C Grubu çalışma ruhsatı alan örgütler ise temsil, gözetim ve yönetim, ikram hizmetleri ile uçak özel güvenlik ve denetim hizmetlerini havayolu örgütlerine sunmakla yetkili örgütlerdir.

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMINA İLİŞKİN KURAMLAR

Bu bölümde, alanyazın doğrultusunda dış kaynak kullanımına ilişkin kuramlar açıklanmaktadır. Alanyazında örgütlerin dış kaynak kullanımı sürecinde etkileşimde bulunduğu örgütlerle ilişkilerini inceleyen birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar, Tablo 2.1’de İktisat Temelli Kuramlar, Stratejik Yönetim Kuramları ve Örgütsel Kuramlar Şeklinde sınıflandırılarak verilmektedir.

Tablo 2.1’de verilen kuramların odak noktaları genel hatlarıyla Şu Őekildedir. İktisat Temelli Kuramlar’ın ekonomik aktörler (örgüt ve tedarikçi) arasında gerçekteŐen iŐlemlerdeki karşılıklı koordinasyon ve yönetiŐime odaklandığı görölmektedir. Stratejik Yönetim Kuramları kapsamında ele alınan, Kaynak Temelli Yaklaşım, Fırsat Temelli Yaklaşım ve Oyun Kuramı, örgütlerin hedefledikleri performansa ulaşmak için hangi stratejileri uyguladıklarını incelemektedir. Örgütsel Kuramlar kapsamında ele alınan Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı, Güç ve Politika Kuramları ise örgütler arasındaki ilişkileri incelemektedir (Dibbern vd., 2004, s.17).

Alanyazında dış kaynak kullanımına ilişkin çalışmalar incelendiğinde hem kuramsal anlamda hem de uygulamada işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramının dış kaynak kullanımı kararı üzerinde son derece etkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışma, bu iki kuram üzerine temellendirilmiŐtir. Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini gerçekteŐtirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları başka örgütler (hizmet sağlayıcıları) ile karşılıklı ilişkiye girmeden kendi bünyelerinde temin edebilmeleri pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütlerin birbirleriyle kaynak alışverişinde bulunması kaçınılmaz bir durumdur (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.2). Bu noktada Ronald Coase tarafından ortaya atılan işlem maliyeti kuramı, örgütlerin karşılıklı iliŐkilerinde oluşabilecek risklerden kendilerini nasıl koruyacaklarını iktisadi bir bakış açısıyla incelemekte, kaynak bağımlılığı kuramı ise kaynak alışverişi sırasında ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerinin nasıl yönetileceğine odaklanmakta olan örgüt kuramlarıdır (Walsh, 2011, s.102; Wasti, 2013, s.107).

**Tablo 2.1.** Dış Kaynak Kullanımıyla İlişkili Kuramsal Temellere Genel Bir Bakış (Dibbern vd., 2004,s.18; Beiborn, 2008, s.28'den derlenmiştir).

<b>Kuramsal Temeller</b>	<b>Kuramlar</b>	<b>Analiz Düzeyi</b>	<b>Temel Varsayımlar</b>	<b>Odak Noktaları</b>	<b>Önemli Araştırmacılar</b>
İktisat Temelli Kuramlar	İşlem Maliyeti Kuramı	İşlem	Sınırlı rasyonellik, Fırsatçılık	İşlem maliyetleri, üretim maliyetleri	Coase (1937), Williamson (1975;1979; 1985)
	Vekâlet Kuramı	Örgüt	Bilgi asimetrisi, risk algılarındaki farklılıklar, belirsizlik	Temsilci maliyetleri, optimum sözleşme ilişkileri	Jensen ve Meckling (1976)
Stratejik Yönetim Kuramları	Kaynak Temelli Yaklaşım	Örgüt	İşletmelerin sahip oldukları kaynakların rekabet üstünlüğüne etkisi.	İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve dış çevredeki kaynakların özellikleri	Wernerfelt (1984)
	Fırsat Temelli Yaklaşım	Örgüt	Jenerik stratejilerin dış kaynak kullanımına etkisi.	Farklılaştırma, Düşük maliyet, Odaklanma	Porter (1980; 1985)
	Oyun Kuramı	Örgütsel bireysel	Aynı koşullar altında her oyuncu, eksik bilgilerini ve karlarını maksimize etmek için rasyonel ve mantıklı kararlar almaktadır.	Belirli koşullar altında karar alma	Kreps vd.(1982); Nash (1953); Spence (1976); Fudenberg ve Tirole (1990).
Örgütsel ve Sosyal Kuramlar	Kaynak Bağımlılığı	Örgütsel	Örgüt-çevre ilişkisi, güç ve bağımlılık	İçsel kaynaklar ve dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilen kaynaklar	Pfeffer ve Salancik (1978, 2003)
	Sosyal Değişim Kuramı	Örgütsel, bireysel	Kaynak alışverişinde tarafların teşvikleri kabul etme ve iade etme zorunluluğu.	Kaynak alışverişi, Fayda/maliyet, Karşılıklılık ilkesi, Denge, Uyum ve güç	Blau (1964); Emerson (1972); Homans (1961).
	Güç ve Politika Kuramları	Örgütsel, bireysel	Güç karşılıklı çıkarlar ve politikalar, örgütsel karar vermede önemli rol oynamaktadır.	Gücün farklı derecelerde olması ve örgüt politikaları	Pfeffer (1981;1982); Markus (1983).

## 2.1. İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem maliyeti kuramı, örgütlerin neden var olduğu sorusuna yanıt aramaktadır. Bu doğrultuda örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu herhangi bir ürün veya hizmeti, kendi bünyelerinde üretmesi halinde mi yoksa piyasadaki hizmet sağlayıcı firmalardan satın almaları halinde mi daha verimli gerçekleştireceklerini sorgulamaktadır (Kalemci, 2017, s.136; Geyskens vd., 2006, s.520).

İşlem maliyeti kuramında, bir işlemin örgütün kendi bünyesinde yapılması hiyerarşi, dış kaynak kullanımı yoluyla yaptırılması ise piyasa olarak adlandırılmaktadır. Piyasa ve hiyerarşi, işlem maliyeti yazınında yönetim mekanizmaları olarak bilinmektedir (Barney ve Hesterly, 1996, s.117). Örgütler işlem maliyetlerini ve mevcut koşullarını değerlendirerek, işlemin hangi yönetim mekanizması ile gerçekleştirileceği konusunda en verimli olacak kararı vermeye çalışmaktadır. Herhangi bir faaliyetin dış kaynak kullanımı için işlem maliyeti, bu faaliyetin örgütün kendi bünyesinde yapmaya oranla daha düşük maliyetli olması halinde, örgütlerin çevresel koşulları da dikkate alarak dış kaynak kullanımına yönelebileceğini savunmaktadır (Koçel, 2014, s.449).

İyi çalışan bir yönetim mekanizmasında örgüt sınırları dışındaki bir işlem sorunsuz bir şekilde gerçekleşmektedir. Ancak yönetim mekanizması iyi çalışmadığında sistem içerisinde zaman zaman uyumsuzluklar (frictions) meydana gelebilmektedir. Bu uyumsuzluklar, iki örgüt arasında gerçekleşen işlem sürecinde ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar, yaşanan aksaklıklar ve gecikmelerin sebep olduğu çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Williamson,1981, s.552). Bu anlamda işlem, iki örgüt arasında meydana gelen ürün veya hizmet alışverişi, işlem maliyetleri ise bu alışveriş sürecinde ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Kalemci, 2017,s.135).

İşlem maliyeti kuramı, örgütlerin işlem maliyetlerinin yanında üretim maliyetlerinin de en aza indirgenmesine odaklanmaktadır (Williamson, 1981, s.552). Üretim maliyetleri, örgütlerin sahip olduğu nitelikli bilgiler, öğrenme yetenekleri ve ölçek ekonomisine göre örgütten örgüte değişebilmektedir. İşlem maliyetleri ise sözleşmelerin yazılması ve uygulanması için katlanılan maliyetlere göre işlemden işleme değişiklik göstermektedir. İşlem maliyeti bakış açısıyla örgütler bu iki maliyeti düşürmeleri halinde yaptıkları işten kazanç elde etmektedir. Bu iki maliyetin toplamı yüksek olduğunda, örgütlerin piyasadaki (dış kaynak kullanımı yoluyla) temin ettikleri bir işlemi, kendi bünyelerinde üretmeleri örgütler açısından daha ekonomik olabilmektedir. Bu durumda

örgütler bu işlemi kendi bünyelerinde gerçekleştirerek firma sınırlarını genişletebilmektedir. Tam tersi bir durumda ise küçülme politikası izleyerek kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir işlemi dışarıdan temin etmeye çalışmaktadır (Thomas vd.2003, s.256; North,1991, s.98; Keskin, Akgün ve Koçoğlu , 2016, s. 244).

İşlem maliyetleri örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde kritik bir öneme sahiptir (North,1991, s.98). Williamson (1985, s.20), örgütlerin bir işlemi dışarıdan tedarik etmesi durumunda sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası olmak üzere iki tür maliyet oluşacağını vurgulamaktadır. Sözleşme öncesi işlem maliyetleri, sözleşmenin hazırlanması, yapılan müzakereler ve sözleşmeyi teminat altına alarak koruma gibi maliyetleri içermektedir. Sözleşme sonrası maliyetler ise işlemlerin sözleşmeye bağlı yapılmadığı durumlarda ortaya çıkan uyumsuzluk maliyetleri, ortaya çıkan sorunlarla ilgili oluşabilecek maliyetler, yükümlülükleri güvence altına almak için katlanılan maliyetler gibi maliyetleri kapsamaktadır (Williamson,1985, s. 20-21, Dietrich, 1994, s.18).

Butler vd., (1997, s.5), örgütlerin kaynak alışverişinde bulunmasında işleme ilişkin arama, koordinasyon ve izleme maliyetlerinin çok önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmektedir. Benzer olarak Douglas North (1990), işlem maliyetlerinin örgütün ekonomik faaliyetlerine ilişkin maliyetlerinin % 35-40'ını oluşturabileceğini belirtmektedir (Dyer ve Chu, 2003, s.59).

İşlem maliyeti kuramına göre; örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli herhangi bir işlemin, hangi yönetim mekanizmasından (piyasa ve hiyerarşi) temin edileceği kararı, daha önce de bahsedildiği gibi işlem özelliklerine ve kuramın varsayımlarına göre değerlendirilmektedir (Kalemci, 2017, s.136). Bu nedenle burada genel hatlarıyla bahsedilen işlem maliyeti kuramının daha iyi anlaşılması için sırasıyla kuramın varsayımları ve işlem özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.1.1. Kuramın varsayımları**

İşlem maliyeti kuramı, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık olmak üzere iki temel varsayıma dayanmaktadır. Alanyazında bu varsayımlar davranışsal varsayımlar olarak da bilinmektedir (Williamson, 1981, s.553, 1985, s.29). Örgütler ihtiyaç duydukları bazı faaliyetleri, dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeleri halinde, işlem sürecinde sözü edilen davranışsal varsayımlardan etkilenmektedir. Örgüt yöneticileri sınırlı rasyonellik



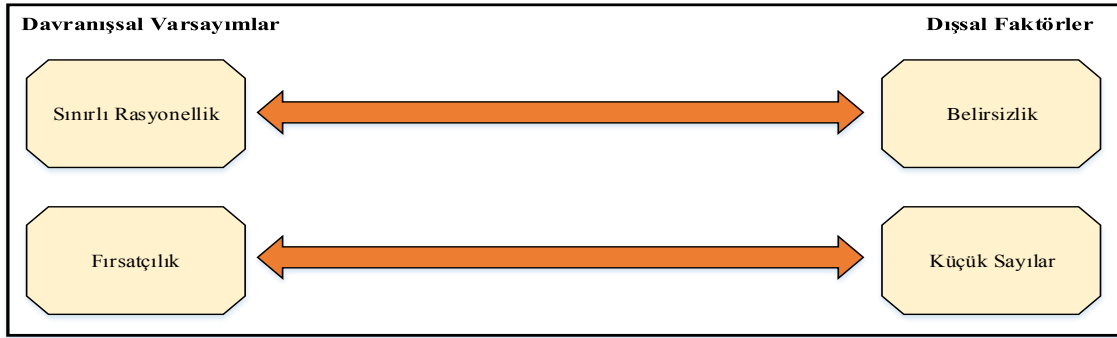
sebebiyle yanlış kararlar verebilmekte ya da işleme taraf olan örgütlerden biri fırsatçı davranışlar sergileyebilmektedir (Qu ve Brocklehurst, 2003, s.55). Başka bir deyişle işlem maliyetinin sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık varsayımları, örgütlerin dış kaynak kullanımı kararında etkili olmaktadır. Bu nedenle sözü edilen iki varsayım aşağıda açıklanmaktadır.

**Sınırlı Rasyonellik:** İşleme taraf olan örgütlerdeki bireyler, davranışsal olarak rasyonel davranmak istemelerine karşın bilişsel yeterliliklerinin sınırlılığı nedeniyle sınırlı rasyonel davranmaktadırlar. Bu açıdan tarafların tüm isteklerine cevap verebilecek bir sözleşme yapmak pek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bir sözleşme her ne kadar iyi yapılırsa yapılısın sınırlı rasyonellik nedeniyle eksik sözleşmeler olmaktadır (Kalemci, 2017, s. 137; Williamson, 1985, s.30). Sözleşmelerin eksik yapılmış olması, hizmet alan örgüt ve hizmet sağlayıcı tedarikçiler arasındaki tüm eylemleri ve onların davranışlarını açık ve net bir şekilde tam olarak kapsamaması anlamına gelmektedir (Thomas vd., 2003, s.256). Bu durum işlem maliyeti kuramının bir diğer varsayımı olan örgütler arası ilişkilerde fırsatçılığa neden olabilmektedir.

**Fırsatçılık:** Fırsatçılık, tarafların kurnazlık yaparak kendi çıkarları doğrultusunda fırsatçı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Williamson, 1985,s.30). Tarafların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi sonucu, güvenilir olmayan ve yerine getirilmeyen vaatler söz konusu olabilmektedir (Kalemci, 2017, s.137). Bu nedenle fırsatçı davranış eğilimindeki taraflar, karşılıklı olan fırsatçı davranış eğilimlerini önlemek ve örgütlerini korumak amacıyla sözleşme vb. yollarla çeşitli önlemler almaya çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütler, birbirleriyle ilgili bilgi sahibi olmaya çabalamaktadırlar. Bu durum bilgi asimetrisi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler ve tedarikçiler aynı bilgilere sahip olmadıklarından, bilgiye sahip olan taraf stratejik olarak bu bilgiyi kendi lehine kullanmak istemektedir. Kuram, aynı zamanda tarafların birbirlerinden olumsuz, negatif özelliklerini gizleme eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Bütün bu eylemler sonucunda, dış kaynak kullanımı yapılan söz konusu faaliyete ilişkin işlem maliyetleri ortaya çıkmaktadır (Aubert vd., 2004, s.922, Geyskens vd.,2006, s.520).

Williamson (1975), örgütlerin dış kaynak kullanımı yaptığı işlemlerde asıl sorun oluşturan etmenlerin sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık varsayımları olmadığını, temelde küçük sayılar ve belirsizlik kavramlarının bu varsayımları sorun haline getirdiğini belirtmektedir (Kalemci, 2017, s. 137).

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayan tedarikçi sayısının az olması veya bu kaynağı sağlayabilecekleri başka bir tedarikçi olmaması durumunda küçük sayılar sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunun bilincinde olan tedarikçiler, bu durumu kendi lehine çevirerek birtakım fırsatçı davranışlarda bulunabilmektedir. Örneğin tedarikçiler hizmet verdiği örgütlerin beklemedikleri bir anda fiyat artırımına gidebilmekte veya daha büyük miktarlarda ürün ve hizmet alımına zorlayabilmektedir.



**Şekil 2.1.** *Hiyerarşi'nin Piyasaya Göre Tercih Edilmesini Etkileyen Faktörler (Williamson, 1975, s.40'den aktaran Kalemci, 2017, s.138)*

Karşılıklı tek hizmet alan örgüt ve tedarikçi olması durumunda ise her iki örgütte birbirlerine karşı fırsatçı davranışlarda bulunarak fiyatı belirleme mücadelesi vermektedir (Wasti, 2013, s.110). Ancak örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynağı temin edebileceği birden fazla tedarikçi olması durumunda, küçük sayılar sorunu ortadan kalkmaktadır. Çünkü örgütler piyasada yeterli sayıda tedarikçi bulunduğundan, fırsatçı davranışlara karşı kendilerini koruyabilmektedir. İşlem maliyeti kuramı böyle bir durumda örgütlerin, tedarikçiler arası yoğun rekabet ortamından faydalanarak piyasa mekanizmasını hiyerarşiye tercih edeceğini varsaymaktadır (Geyskens vd., 2006, s.520). Belirsizlik kavramı ise bir olayın muhtemel sonuçlarının kestirilemediği ve bu olayın neden olabileceği olumsuzluklara karşı kişinin ya da örgütün kendini koruyamaması durumunda oluşmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından beklenmedik olayları öngörebilme ve böylesi bir sonuca karşı sözleşme ve sigorta etme kabiliyetleri de belirsizlik durumlarını azaltan bir durumdur (North, 1991, s. 106). Ancak örgütlerin, sınırlı rasyonellik nedeniyle ortaya çıkabilecek tüm belirsizliklere karşı sözleşme ve benzeri yollarla önlem almaları pek mümkün görünmemektedir. Ayrıca tedarikçiler tarafından sergilenebilecek bütün fırsatçı davranışları öngörüp kendini koruyabilmeleri de pek mümkün

olmamaktadır (Wasti, 2013, s.110). Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeleri durumunda, küçük sayılar sorunu yaşanması ve belirsizlik nedeniyle bütün her şeyin öngörülememesi, örgütlerin katlanması gereken işlem maliyetlerini yükseltebilmektedir (Thomas vd., 2003, s.256).

### 2.1.2. İşlemin özellikleri

İşlemin özellikleri, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları kendi bünyesinde gerçekleştirme veya dış kaynak kullanımı kararı verilmesi sürecinde belirleyici olabilmektedir. Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların temininde gerçekleştirdikleri her türlü işlem için bu özellikler göz önünde bulundurulmaktadır. İşlemlerin özellikleri varlık özgüllüğü, belirsizlik ve işlem sıklığıdır (Williamson, 1979, s.254; Williamson 1998, s.36; Aubert vd., 2004, s.922).

**Varlık özgüllüğü:** Varlık özgüllüğü özelliği, işlem maliyetlerini tanımlayan en önemli özelliklerden biridir (Williamson:1981, s.555). Temel olarak bu özellik, işlemlerin kendine özgü özelliklere sahip olması nedeniyle, işlemin gerçekleştirilmesi için kullanılacak varlıkların sadece bu işlem için kullanılabilmesi ve taraflar arasındaki ilişkinin dışında başka bir yerde kullanılamaması durumunu ifade etmektedir (Geyskens, 2006, s.520). Daha açık bir ifadeyle hizmet sağlayıcıların, sözleşme gereği belli bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için kullanılacak varlıklara yaptığı yatırımın yüksek olması ve bu varlıkların değer kaybetmeksizin başka amaçlar için kullanılmayıp sadece dış kaynak kullanımına giden örgüt ve tedarikçi arasında gerçekleşen o işleme has varlıklar olması halinde özgüllük yüksek olmaktadır (Roodhooft ve Warlop,1999, s.364, Wasti, 2013, s.109). Örneğin, bir hava kargo örgütünün Boeing 747 uçağına rampa hizmeti veren bir tedarikçinin, bu işleme özgü yatırım yapmış olması ve diğer hizmet verdiği örgütlerde Boeing 747 uçağı olmadığı için, bu işleme özgü varlıkları kullanamaması halinde, bu hizmetin varlık özgüllüğü yüksek olmaktadır. Ancak örgütün yatırım yaptığı ekipmanı hizmet verdiği diğer havayolu örgütleri için de kullanabilmesi durumunda bu hizmetin varlık özgüllüğü düşük olmaktadır.

İşlemlerin varlık özgüllüğünün yüksek olması, örgüt ve tedarikçileri arasında karşılıklı bir bağımlılığa ve daha uzun dönemli sözleşmeler yapılmasına neden olmaktadır (Kalemci, 2017, s.139). Çünkü tedarikçiler, sözleşmeye has yatırım yapması durumunda kendini hizmet alan örgütün fırsatçı davranma riskine karşı sözleşme yoluyla korumaya çalışmaktadır (Wasti, 2013, s.109). Aynı şekilde hizmet alan örgütler de kendine özgü

yatırım yapacak kaynağı hemen bulamayacağından sözleşmeye kısıtlamalar getirerek kendilerini korumaya çalışmaktadır (Williamson,1981, s. 555, Kalemci, 2017, s.140).

**Belirsizlik:** İşlemlere ait ikinci özellik belirsizliktir. Belirsizlik, çevresel ve davranışsal olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. Çevresel belirsizlikler, herhangi bir ürün veya hizmete ilişkin işlemi çevreleyen koşullara bağlı olarak sözleşme öncesi öngörülemeyen durumlardır. Davranışsal belirsizlikler ise sözleşme sonrası ortaya çıkabilecek sorunlar ve tarafların fırsatçı olabilme ihtimalini içeren durumlardır. Çevresel belirsizliğin oluşturduğu birincil sorun, anlaşmaları düzenlemeyle ilgili zorlukların işlem maliyetlerini arttırmasıdır. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda örgütler arası ilişkileri yürütmek de daha zor olmaktadır. Bu durum örgütler için işlem maliyetini arttırmaktadır. Ancak bu durum her ne kadar işlem maliyetini arttırsa da bazı araştırmacılar, çevresel belirsizliğin yüksek olması durumunda, örgütlerin esnekliğini sürdürebilmek için piyasada işlem gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Geyskens vd., 2006, s.520; Kalemci, 2017, s.139). Ayrıca Walker ve Weber (1984, s.376), Williamson tarafından ortaya atılan belirsizlik özelliğini, daha çok çevresel belirsizliği tanımlayıcı nitelikteki iki farklı boyutla ele almaktadırlar. Bunlar, kapasite belirsizliği (volume uncertainty) ve teknolojik belirsizlik (technological uncertainty) olarak tanımlanmaktadır. Kapasite belirsizliği, bir kaynağa olan talep dalgalanmalarının günlük ve aylık olarak değerlendirilmesine ve talebin tahminlerine duyulan güvene bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Kapasiteyle ilgili beklenmedik değişiklikler, işlemi gerçekleştirebilmek için tedarikçilerin kapasite fazlası yatırım yapmasına ve tedarikçinin üretim maliyetlerini artmasına neden olabilmektedir. Teknolojik belirsizlik ise işleme konu olan kaynak ile ilgili gerekliliklerin (ekipman, personel) teknolojik ilerlemelere ne derece bağlı olduğu ve değişim sıklığı ile ilgilidir. Bu belirsizlik koşulları da işlem maliyetlerini arttırmaktadır (Walker ve Weber, 1984, s.376-379).

**İşlem sıklığı:** İşlemlere ait bir diğer özellik ise işlem sıklığıdır. Bu özellik, örgütlerin işleme konu olan kaynağa ne kadar sıklıkla ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. İşlem sıklığının artması durumunda, yapılan yatırımın çok daha hızlı örgüt lehine dönmesi nedeniyle örgütler işlemleri kendi bünyelerinde gerçekleştirebilmektedirler (Kalemci, 2017,s.139). Örgütler, gereksinim duydukları işlemlerin sıklığına göre kendileri için en verimli olan kararı vermeye çalışmaktadır. Kurama göre işleme has yatırımlar gerektirmeyen ürün ve hizmet alışverişi yapılması, yani varlık özgüllüğünün düşük ve çevresel belirsizliğin az olduğu piyasada ihtiyaç duyulan kaynağı sağlayabilecek çok

sayıda tedarikçi olması durumunda, işlem maliyetleri düşük olacağı için örgütlerin dış kaynak kullanımına yöneleceği düşünülmektedir (Wasti, 2013, s.111-112). Tam tersi durumda ise örgüt, işlemi hiyerarşi mekanizmasını kullanarak örgüt sınırları içerisinde gerçekleştirmektedir.

Kuramın varsayımları, yasal uygulamalar ve kısıtlamalar dikkate alınmaksızın oluşturulan bir örnek üzerinden şu şekilde açıklamak mümkündür. A havayolu örgütünün, yer hizmetleri faaliyetlerini B tedarikçisinden satın almasıyla iki örgüt arasında bir işlem gerçekleşmektedir. Bu durum piyasadan hizmet alma olarak adlandırılmaktadır. A havayolu örgütü temel faaliyetini destekleyen yer hizmetlerinin tümünü, bulunduğu ülkedeki tek bir tedarikçiden değil, farklı hava meydanlarında B örgütü dışındaki farklı tedarikçilerden satın alabilmektedir. Bazı noktalarda ise aynı hava meydanlarında farklı yer hizmet türlerini de farklı tedarikçilerden alabilmektedir. A havayolu örgütünün bu şekilde bir strateji izlemesinin altında, piyasadan aldığı hizmetlerin işlem maliyetlerini kontrol altında tutmak amacıyla piyasadaki rekabet ve fiyat mekanizmasını kullanması yatmaktadır. Çünkü birden fazla tedarikçinin söz konusu olduğu, yani küçük sayılar sorununun olmadığı bir piyasada, yoğun rekabet nedeniyle tedarikçilerin astronomik fiyat talep etmeleri pek mümkün değildir. Ayrıca böyle bir pazarda, havayolu örgütleri kendilerini tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından daha rahat koruyabilmektedirler. Çünkü tedarikçinin fırsatçı davranması durumunda alternatif bir tedarikçinin varlığı nedeniyle havayolu örgütleri hem daha kolay karşılaştırma yapabilmekte hem de mevcut tedarikçiyle sözleşmesini kolaylıkla feshederek diğer tedarikçilerle anlaşabilmektedirler. Bununla birlikte A havayolu örgütünün bir anda bütün filo yapısını değiştirerek B tedarikçisinin hizmet verdiği A-330 uçaklarını filosundan çıkardığı, A-380 tipi uçakları filosuna dâhil ettiği ve B tedarikçisinin A-380 uçak tipine hizmet verecek yeterlilikte olmadığı varsayıldığında: A havayolu örgütünün rasyonel olarak, A-380 uçağına hizmet verebilecek yatırımı yapan tedarikçi örgütler arasından en iyi fiyat veren tedarikçiyi seçmesi gerekmektedir. Ancak mevcut durumda piyasada A-380 uçak tipine hizmet verme yeterliliğine sahip tedarikçi bulunmaması, yatırım maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle piyasadaki tedarikçi örgütlerinin böyle bir yatırım yapmak istememesi ve B tedarikçisinin aksi yönde talebi olmaması durumunda, B tedarikçi örgütünün yeni şartlara uyum sağlamaya çalışması, A havayolu ile aralarında yeni bir sözleşmeye dayalı olan bir yatırım söz konusu olacaktır. Bu doğrultuda, B tedarikçisinin bu işleme özgü yeni yatırımlar yapması, yeni ekipmanlar alması, personellerini eğitmesi ve bununla beraber

gerekirse yeni personel alması gerekecektir. Bu şartlar altında, A havayolu örgütü alternatif bir tedarikçi olmadığından, B tedarikçisinin fırsatçı davranışlarına maruz kalabilmektedir. Bu durumda, A havayolu örgütü küçük sayılar sorunu yaşayacağından ve bu hizmeti sürekli temin edebileceği yeni tedarikçi arama eğilimde olacaktır. Ancak sözleşme süresince bu işlemin gerçekleştirilmesi için gerekli yatırımları yapmış ve işlem ile ilgili sürecini tamamlamış olan B tedarikçisinin daha uygun fiyat sunması mümkündür. Dolayısıyla sözleşme sonlandırıldıktan sonra da tekrar ihaleye çıkılması durumunda B tedarikçisinin ihaleyi alma ihtimali daha yüksektir. Bu bağlamda B tedarikçisi piyasada havayolu örgütünün ihtiyaç duyduğu hizmeti sağlayan tek tedarikçi olması nedeniyle, havayolu örgütünün kendisine olan bağımlılığını zamanla arttıracaktır. Bu tip durumlarda B tedarikçisi sürekli fiyat attırma, yeni taleplere tepkisiz kalma, kalitesiz çıktı sağlama gibi bazı fırsatçı davranışlar sergileyebilmektedir. A havayolu örgütü ayrıntılı bir sözleşme yaparak tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından kendini korumaya çalışacaktır. Bu sözleşme işlem öncesi koruma sağlayacaktır. Ancak işlem süresince, sözleşme şartlarının yerine getirilip getirilmediğinin havayolu örgütü tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Bunların her biri işlem maliyetlerini arttırmaktadır. Bu noktada kurama göre, A havayolu örgütünün işlem maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle bu işlemi kendi bünyesinde gerçekleştirmesi daha rasyonel bir karar olacaktır. Bu doğrultuda örgüt söz konusu işlem için dış kaynak kullanımından vazgeçerek, işlemin örgüt bünyesinde gerçekleştirilmesi yoluna gidecektir (Barney ve Hesterly, 1996, s.119; Wasti, 2013, s.110-111).

## **2.2. Kaynak Bağımlılığı Kuramı**

Kaynak bağımlılığı kuramı ile ilgili ilk çalışmaların 1970'li yılların başlarında Jeffrey Pfeffer ile başladığı bilinmektedir. Ardından 1970'li yılların sonuna doğru Gerald R. Salancik, Howard E. Aldrich, Nowak ve Hüseyin Leblebici'nin örgütler üzerine yaptıkları araştırmalar sonrasında, kaynak bağımlılığı kuramının gelişmeye başladığı görülmektedir (Sayılar, 2013, s.49; Üsdiken, 2010, s.77-78). Amerikalı araştırmacılar Jeffrey Pfeffer ve Gerald R. Salancik (1978) tarafından yapılan, "External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" (Örgütlerin Dışsal Denetimi: Kaynak Bağımlılığı Bakış Açısı) adlı eser ile kuramın asıl temellerinin ortaya atıldığı bilinmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003; Sayılar, 2013, s.50).

Kaynak bağımlılığı perspektifiyle yapılan araştırmalarda, örgütlerin hayatta kalmayı nasıl başardıkları sorgulanmakta ve örgütlerin hayatta kalmayı sürdürebilmek için çevreleriyle kaçınılmaz bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.1). Bu noktada kaynak bağımlılığı kuramı çevreyi, örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ettiği, rakiplerle rekabet ettiği, bununla birlikte devlet, düzenleyici kuruluşlar ve diğer örgütlerle ilişkilerini sürdürdüğü ortam olarak tanımlamaktadır ( Koç, 2013, s.32).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri, ihtiyaç duydukları kaynakları düzenli olarak temin edebilmelerine bağlıdır. Ancak örgütlerin faaliyetleri için gerekli tüm kaynakları tek başlarına karşılamaları pek mümkün olmamaktadır. Çünkü örgütler tüm kaynakları kendi bünyelerinde gerçekleştirememektedirler. Bu noktada kuramın oluşmasına destek olan açık sistem anlayışı da bu düşünceyi destekleyerek örgütlerin sürekli çevre ile etkileşim halinde olduklarını belirtmektedir. Bu nedenle örgütler kendi bünyelerinde üretemeyecekleri ya da üretmek istemedikleri kaynakları temin etmek için, dış çevredeki diğer örgütlerle ilişki kurmak zorundadır. Bu doğrultuda örgüt, bünyesinde gerçekleştiremediği bazı faaliyetler için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.2, Koç ve Sayılar, 2016, s. 138; Yalçinkaya, 2014, s. 105). Örgütler dış kaynak kullanımı yoluyla ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ederken çevrelerine bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağlamda kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları dış çevrelerinden (işlem maliyeti kuramında piyasadan) temin etme sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetmek için sergiledikleri eylem ve davranışlara odaklanmaktadır (Sayılar, 2013, s.50). Örgütlerin sergilediği davranışları anlayabilmek için bu davranışların bağlamını anlamak gerekmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.1). Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı sürecine ilişkin kaynak bağımlılığı kuramının varsayımlarının irdelenmesinde fayda görülmektedir.

### **2.2.1. Kuramın varsayımları**

Kaynak bağımlılığı kuramının en temel varsayımı, hiçbir örgütün kendi kendine yetebilecek kapasitede olmamasıdır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu , 2016, s. 284). Bu nedenle örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için çevresi ile kaynak alışverişinde bulunması gerekmektedir (Sarvan vd. 2003, s.101). Örgütlerin çevrelerinden temin ettikleri kaynaklar, üretim faaliyetlerinde kullandıkları her türlü ürün veya hizmetleri

(enerji, bilgi, yetenek, işgücü, para vb.) kapsamaktadır (Koçel, 2014, s.414; Koç ve Sayılar, 2016, s.136). Örgütler ihtiyaç duyduğu bu kaynakları sürekli olarak temin etmek ve bu kaynakları temin ettiği çevre ile sürekli bir etkileşim içinde olmak zorundadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.43; Sarvan vd., 2003, s.98). Bu nedenle bütün örgütler çevrelerine (diğer örgütlere) ihtiyaç duydukları kaynaklar nedeniyle bağımlı olmaktadır. Bu durum örgütler için faaliyette buldukları çevrenin önemini arttırmaktadır (Üsdiken, 2010, s.85, Meydan, 2017, s.185). Örgütlerin bağımlılık düzeyleri içinde buldukları çevre koşullarına göre değişmektedir. Kaynak bağımlılığı bakış açısı ile örgütleri etkileyen çevre, (Pfeffer ve Salancik'e göre (2003, s.63) üç düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar sektör çevresi, işlem çevresi ve algılanan çevredir

**Sektör çevresi:** Sektörde birbirleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olan, sektörle ilgili faaliyetlerde bulunan paydaşlar (örgütler ve bireyler) dâhil tüm sistemi kapsayan çevredir. Örneğin havacılık sektöründe ilgili tüm kurum ve kuruluşlar, uluslararası ve ulusal kuruluşlar (ICAO, IATA, SHGM, DHMİ gibi)\*, uçak üreticileri, yer hizmetleri kuruluşları, havacılık alanında çalışan personel, eğitim veren kuruluşlar gibi birçok örgüt ve birey, sektör çevresi içinde değerlendirilmektedir (Sayılar, 2013, s.55).

**İşlem çevresi:** Örgütün doğrudan etkileşimde bulunduğu ve işlem gerçekleştirdiği bireyler ve örgütler bu çevrede yer almaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.63). Örneğin havayolu işletmeleri için dış çevrede ürün veya hizmet aldıkları tedarikçiler işlem çevresinde yer almaktadır.

**Algılanan Çevre:** Algılanan çevre, örgüt kararları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çevredir. Bu çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt yöneticileri tarafından algılanmakta ve yönetilmeye çalışılmaktadır (Sayılar, 2013, s.54-55).

Kurama göre örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları dışarıdan tedarik etmesi, örgütler için tek başına bir sorun oluşturmamaktadır. Örgütler için asıl sorun oluşturan durum, dış kaynak kullanımı yaparken piyasadaki tedarikçiler ile kurulan ilişkilerde bir bağımlılık oluşmasıdır (Üsdiken, 2010, s.85). Bağımlılık, belirli bir kaynağa örgütün girdi ve çıktıları açısından verdiği önem ve bu kaynağın nispeten az sayıda tedarikçi tarafından kontrol edilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.51).

---

\*ICAO: International Civil Aviation Organization: Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü; IATA: International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği; SHGM: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü; DHMİ: Devlet Hava Meydanları İşletmesi.



Örgütlerin çevreye olan bağımlılık düzeyi ise çevresel koşullara göre farklılık gösterebilmektedir (Van de Ven, 1976, s.31). Çünkü her örgüt için ihtiyaç duyulan kaynakların çeşitliliği, nispi önemi ve kaynağın temin edilme kolaylığı farklı olmaktadır (Koçel, 2014, s.414).

Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler, dış kaynak kullanımı sürecinde kendilerine hizmet sağlayan örgütlerle karşılıklı bağımlı hale gelebilmektedirler. Yani iki tarafın da birbirine bağımlılığı söz konusu olabilmektedir (Sayılar, 2013, s.50). Ancak örgütler veya hizmet sağlayıcıları arasındaki etkileşimde bir tarafın diğer tarafa bağımlılığı, çevre koşullarına göre daha fazla olabilmektedir. Bu durum ise güç kavramını ortaya çıkarmaktadır. Güç kavramı, bir bireyin veya örgütün ilişkilerini, sahip olduğu kapasiteyi kullanarak kendi istediği yönde sevk edebilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım, 1998, s.52). Taraflardan birinin diğerine göre daha fazla bağımlı olması, taraflar arasındaki gücün de eşit ve dengeli bir şekilde dağılmamasına neden olmakta ve güç farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır (Pfeffer ve Salancik, s.52-53). Bu durumu Pfeffer ve Salancik (2003, s.53) "güç asimetrisi" kavramı ile açıklamaktadır. Örgütlerin gücü arttıkça bağımlılık düzeyi azalmaktadır.

Örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeleri durumunda, hizmet aldıkları tedarikçilerine olan bağımlılık düzeyi (dışa bağımlılığı) çevrenin üç önemli yapısal özelliğinden etkilenmektedir. Bunlar yoğunluk, kaynakların bulunabilirliği (kıtlık/bolluk), iç ilişkililik özelliğidir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.45; Sayılar, 2013, s.55). Konunun daha iyi anlaşılması açısından bu özelliklerin ayrı ayrı açıklanmasında fayda görülmektedir:

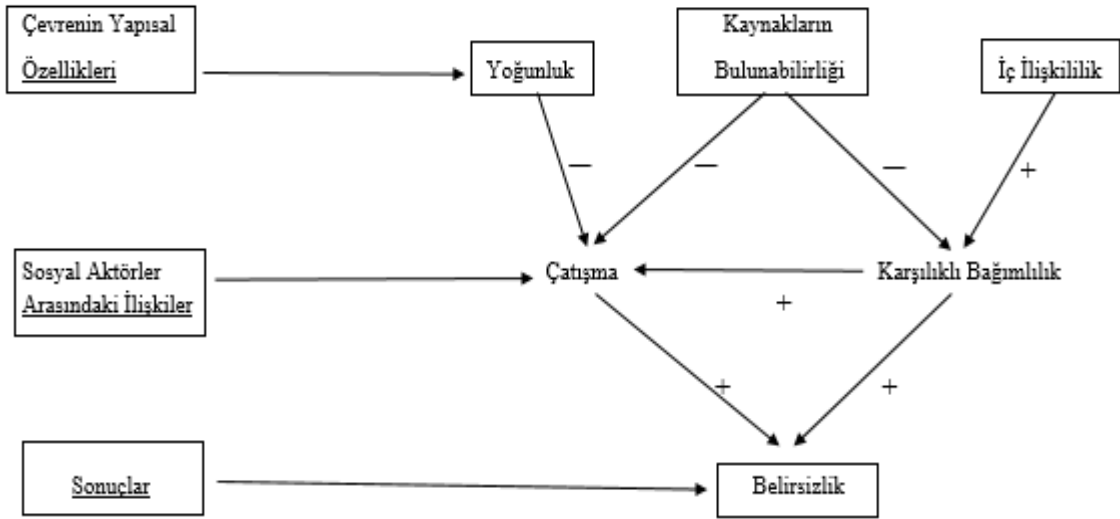
**Yoğunluk (Concentration):** Dış kaynağa konu olan kaynağın (ürün veya hizmetin) temin edilebileceği tedarikçilerin az veya çok sayıda olması örgütler arasında kontrol gücünün değişmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda yoğunluk kavramı, çevredeki güç ve kontrolün yayılma durumunu ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68). Örgütün ihtiyaç duyduğu herhangi bir kaynağı temin edebileceği çevredeki tedarikçi sayısının azlığı ya da çokluğu kaynağın kontrol yoğunluğunu etkilemektedir. Söz konusu kaynağın temini az sayıda tedarikçi tarafından sağlanmakta ise o sektördeki yoğunluk yüksektir. Kaynağın temin edilebileceği tedarikçi sayısı fazla, başka bir deyişle alternatif fazla ise sektördeki yoğunluk düşüktür (Sayılar, 2013, s.55-56).

**Kaynağın bulunabilirliği (Munificence):** Çevrenin bir diğer yapısal özelliği örgütlerin ihtiyaç duyduğu kritik kaynakların kıt olup olmadığı, başka bir deyişle bu kaynakların

çevrede bulunma durumudur (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68; Meydan, 2017, s.185). Kaynak kıtlığı rakiplerle aynı kaynaklara bağımlı olma, yani aynı tedarikçilerden ürün veya hizmet tedarik etme durumunda da ortaya çıkabilmektedir. Kaynakların temininde kıtlık yaşanması bir örgütün çevresine olan bağımlılık derecesini belirlemektedir (Koçel, 2014, s.414). Bu bağlamda bir kaynağın kıtlık düzeyi arttıkça o tedarikçiye olan bağımlılık düzeyi de artmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.45).

**İç İlişkililik (Interconnectedness):** İç ilişkililik kavramı, örgütler arasındaki bağlantıların sayısını ve bağlantı kurma şekillerini ifade etmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.45).

Örgütlerin kaynak alışverişi yaptığı çevrenin bu üç yapısal özelliği, örgütler arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve çatışmayı etkilemektedir. Çevrenin belirsizlik durumu da bu özelliklerden etkilenmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68; Meydan, 2017, s.185). Çevre özellikleri Şekil 4' te görüldüğü gibi sosyal aktörler arası ilişkileri (örgüt ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri) etkilemektedir. Şekilde sosyal aktörler kavramıyla, kaynak alışverişine taraf olan örgütler kastedilmektedir.



Şekil 2.2. Kaynak Bağımlılığı Perspektifiyle Örgütsel Çevre Boyutları Arasındaki İlişki (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68)

Örgütlerin dış kaynaklardan tedarik ettikleri kaynakların bulunabilirliği ve yoğunluğu, çatışma ile ters orantılıdır. Kaynakların kıt olması çatışmalara neden olabilmektedir. Bunun yanında rakiplerin aynı kaynak tabanından yararlanarak, aynı tedarikçilerden hizmet alması da oluşabilecek çatışma düzeyini arttırmaktadır. Diğer yandan kaynakların kıtlık derecesi ve iç ilişkililik durumu taraflar arasındaki karşılıklı

bağımlılığı arttırmakta iken, çevrenin yapısal özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan çatışma ve karşılıklı bağımlılık durumu ise örgütler için çevresel belirsizlik düzeyini arttırmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.68; Sayılar, 2013, s.56-58). Örgütler kaynak alışverişini devam ettirebilmek için bu belirsizliği azaltmaya çalışmakta ve bu durumun bir sonucu olarak bazı davranış ve eylemlerde bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 51-52; Meydan, 2017, s.183). Örgütler bu eylemlerle dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan bağımlılıklarını yönetmeye çalışmaktadır (Üsdiken, 2010, s.86).

Bu noktada araştırma kapsamında merak edilen diğer bir unsur ise kaynak bağımlılığı kuramının temel meselelerinden biri olan örgütlerin bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri, ilişkileri kendi lehlerine çevirmek için hangi davranışlarda bulduklarıdır (Sayılar,2013, s.50). Bu bağlamda bir sonraki başlıkta örgütlerin çevreyle bağımlılık ilişkilerini yönetmek için verdikleri stratejik tepkilere yer verilmektedir.

### **2.2.2. Bağımlılığın yönetilmesinde verilen stratejik tepkiler**

Örgütler ihtiyaç duyduğu bazı kaynakları dış kaynak kullanımı yoluyla çevredeki diğer örgütlerden temin etmektedir. Koçel (2014, s.414-415), örgütlerin bu kaynakları dışarıdan temin etmesinin, örgütleri çevreye bağımlı hale getirdiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda örgütler ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetmek için sürekli mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin temeli, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını yöneterek ihtiyaç duyduğu kaynakları güvence altına alma isteğine dayanmaktadır. Örgütler, çevreyle bağımlılık ilişkilerini yönetme hususunda iki şekilde hareket etmektedir. Örgütler ya çevreyi kendi koşullarına uyacak şekilde etkileyerek değiştirmeye çalışmakta ya da çevresel taleplere uyum sağlayarak kendileri değişmektedir. Daha açık bir ifadeyle örgütler, çevreyi yönetmeye ya da bu çevrenin taleplerine uyum göstermeye çalışmaktadır. Her iki seçenekte de örgütlerin verebileceği bazı muhtemel tepkiler söz konusudur. Örgütlerin bu tepkilerden hangilerini göstereceği ise tarafların bağımlılık düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.106; Üsdiken, 2010, s. 89-90; Meydan, 2017, s.186).

Örgütlerin çevre taleplerine uyum sağlayarak bağımlılığı yönetmeye çalışmaları sürecinde, örgüt yapıları, bilgi sistemleri, yönetim modelleri, teknolojileri, ürünleri, değerleri ve normları değiştirerek çevre ile uyumlu hale gelebilmektedir. Çevreyi kendi koşullarına göre değiştirerek bağımlılığı yönetmeye çalışmaları halinde örgütler birleşme ve çeşitlendirme stratejilerine yönelebilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.107-114).

Örgütlerin bağımlılıklarını yönetmeye ilişkin verdikleri stratejik tepkiler Tablo 2.2’de verilen bu stratejilerin ayrı ayrı ele alınmasında fayda görülmektedir.

**Tablo 2.2.** *Bağımlılığın Yönetilmesinde Verilen Stratejik Tepkiler* (Sayılar, 2013, s.68-69; Koçel, 2014, s.414)

<b>Bağımlılığın Yapısını Değiştirme</b>	Birleşmeler (Yatay, Dikey Birleşmeler ve Karma Birleşmeler)
	Satın Almalar
<b>Örgütler Arası Kolektif Yapılar Oluşturma</b>	Stratejik İşbirlikleri
	Yönetim Kurulu Üyelikleri
	Normatif Koordinasyon
<b>Politik Eylemlere Girişme</b>	Çeşitli yasal anlaşmalar, yasalar ve sosyal yaptırımlar

### **2.2.2.1. Bağımlılığın yapısını değiştirmeye yönelik stratejiler**

Örgütlerin bağımlılığın yapısını değiştirmeye yönelik kullandıkları stratejileri birleşmeler ve satın almalar başlıkları altında incelemek mümkündür.

**Birleşmeler (Mergers):** Pfeffer ve Salancik (2003:114), birleşmeleri örgütlerin dışa bağımlılığını yeniden yapılandırması amacıyla kullandıkları bir mekanizma olarak tanımlamaktadır. Birleşme kavramı, iki veya daha fazla bağımsız örgütün eski tüzel kişiliklerini sonlandırıp, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirerek, yeni bir bağımsız bir örgüt kurması anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.349). Birleşme stratejileri yatay birleşme, dikey birleşme ve karma birleşme (çeşitlendirme) olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.115). Birleşme stratejileri şu şekilde özetlenmektedir:

**Yatay birleşme:** Örgütlerin rekabeti azaltmak için, rakip örgütleri satın alması veya rakip örgütlerle birleşme yoluna gitmesi yatay birleşmedir. Örneğin bir yer hizmetleri örgütünün kendisi ile aynı alanda faaliyet gösteren başka bir yer hizmetleri örgütünü satın alması veya onunla birleşmesi, yatay birleşme yoluyla bağımlılığı yönetmeye yönelik bir stratejik tepkidir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.131). Pfeffer (2003, s. 114) yatay birleşme stratejisinin, rekabetten kaynaklanan belirsizliği azaltacağını ve örgütün kaynak alışverişinde kontrol gücünü ve hâkimiyetini arttıracığını vurgulamaktadır. Başka bir

deyişle aynı sektörde faaliyette bulunan örgütler arasındaki birleşmeler, karşılıklı bağımlılığı azaltmanın yanı sıra daha büyük ölçekli örgütün karar ortaklığındaki (symbiotic relationship) gücünü de arttırmaktadır (Pfeffer ve Salancik,2003,s.115). Bu bağlamda faaliyet gösterilen sektörün yoğunluğu da artmaktadır. Bu nedenle pazar rekabetini engelleyebilecek bu tür yapılanmalara genellikle izin verilmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 354).

*Dikey Birleşme:* Örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynağı temin ettiği tedarikçilerle veya kaynak sağladığı müşterilerle birleşme stratejisi, dikey birleşme olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 354). Pfeffer ve Salancik (2003; s.114), dikey birleşme stratejisini örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesinde kritik öneme sahip kaynakları dışarıdan tedarik etmesi durumunda, söz konusu kaynak üzerinde örgütün kontrol gücünü arttırmak amacıyla kullandıkları bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir. Dikey birleşmeler, ileriye veya geriye yönelik birleşme ve satın almalar olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. İleriye yönelik dikey birleşme, örgütlerin ürünlerinin tüketici pazarına dağıtımını yapan örgütlerle birleşmesidir. Geriye yönelik birleşme ise örgütlerin ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ettiği örgütlerle birleşmesidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.354). Örneğin bir havayolu örgütünün, bağımlılığını yönetmek için yer hizmetleri faaliyetlerini temin ettiği tedarikçi örgüt ile birleşmesi, geriye yönelik birleşme stratejisidir. Aynı örnek yer hizmetleri örgütü açısından düşünüldüğünde, yer hizmetleri örgütünün havayolu örgütü ile birleşmesi ileriye yönelik dikey birleşme stratejisi olarak ele alınmalıdır (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.131).

*Karma Birleşme (Konglomerasyon):* Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler arasında meydana gelebilecek birleşmeler olarak ele alınmaktadır. Ülgen ve Mirze (2013, s.354), konglomerasyon birleşmenin ilişkisiz birleşme ve satın almalar olarak da tanımlandığını ifade etmektedir. Bu tür birleşmeler genellikle bilgi ve deneyimin bulunmadığı sektörlerde yatırım yapma, yeni pazarlarda ortalamanın üzerinde getiri sağlama gibi nedenlerle gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım, özellikle tedarikçi sayısının az, yani yoğunluğun yüksek olduğu ve birleşmelerin sermaye kısıtları ya da yasal kısıtlamalar nedeniyle yapılamadığı koşullarda alternatif bir strateji olarak kullanılmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.114-115; Sayılar, 2013, s.70).

*Satın Almalar (Acquisitions):* Birleşmeye alternatif bir yol olarak örgütler satın alma (acquisition) yoluna da gitmektedir. Satın alma bir örgütün, kaynak alışverişinde bulunduğu başka bir örgütün varlık ve yeteneklerinden yararlanmak amacıyla, tamamını

veya çoğunluk hisselerini satın alarak, o örgütü kendine bağlı bir örgüt haline getirmesidir. Örgüt satın almalarının birleşmeden farkı, satın alan ve satın alınan örgütün tüzel kişiliklerinin sona ermemesi ve satın alınan örgütün sahipliğinin yani kontrolünün satın almayı gerçekleştiren örgüte geçmesidir (Ülgen ve Mirze, 2013, s.349).

#### **2.2.2.2. Örgütler arası kolektif yapılar oluşturmaya yönelik stratejiler**

Bu stratejiler stratejik işbirlikleri, yönetim kurulu üyelikleri ve normatif koordinasyon başlıkları altında ele alınmaktadır.

**Stratejik İşbirlikleri (Strategic Alliances):** Örgütler arasındaki kaynak bağımlılıklarının yönetilmesinde verilen stratejik tepkilerden biri de stratejik işbirlikleridir. Örgütler, birleşme ve satın almalar yoluyla bağımlılığın yapısını değiştiremedikleri durumlarda, ihtiyaç duydukları kaynaklara daha kolay erişebilmek amacıyla stratejik işbirliğine yönelmektedirler. Stratejik işbirlikleri, havacılık sektöründe de sıklıkla kullanılan uygulamalardan biridir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.131). Örgütler stratejik işbirlikleri sayesinde bir güç birliği oluşturmaktadır. Bu güç birliği ile ihtiyaç duydukları kaynakların temininde bağımlı oldukları çevreye karşı daha güçlü hale gelmektedir. Bu şekilde örgütler dışa bağımlı oldukları kaynakları güvence altına almaya çalışmaktadır.

**Yönetim Kurulu Üyelikleri:** Örgütler yönetim kurulları aracılığıyla da dış çevresi ile bağlantı kurmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.167). Bu nedenle örgütler, bazen ihtiyaç duyduğu kritik kaynakları elinde bulunduran tedarikçilerin üst düzey yöneticilerini kendi yönetim kurullarına almaktadır (Koç ve Sayılar, 2016, s160). Bu durum kaynak bağımlılığı yazınında kooptasyon olarak adlandırılmaktadır. Örgütler diğer örgütlerin üst düzey yöneticilerini kendi yönetim kuruluna dâhil ettiklerinde, kaynakların temininde bağımlı olduğu örgütlere karşı, söz konusu yöneticilerin gücünü kullanarak bağımlılıklarını yönetmeye çalışmaktadır (Sayılar, 2013, s.71). Diğer örgütlerde olduğu gibi havayolu örgütleri de özellikle rekabetten kaynaklanan belirsizlik durumunun oluşturduğu bağımlılıklarını yönetebilmek adına, aralarında yönetici transferleri yapabilmekte veya yönetim kurullarında önemli üst düzey yöneticileri bulundurabilmektedir (Gerede ve Yalçınkaya, 2015, s.131).

**Normatif Koordinasyon:** Normlar, örgütlerin ortak beklentilerini karşılayarak nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Normlar, örgütler arası ilişkileri düzenlemektedir. Bu doğrultuda örgütler normatif ilişkilerini kullanarak da bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalışmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, 147-148).

Örneğin örgütlerin tedarikçileri ile yaptıkları resmi olmayan centilmenlik anlaşmaları, her ne kadar yazılı olmasa da bazen resmi anlaşmalardan daha etkili olabilmektedir (Sayılar, 2013, s.71).

### **2.2.2.3. Politik eylemlere girişmeye yönelik stratejiler**

Örgütlerin yasal anlaşmalar yapmaları ve yasaları ve sosyal yaptırımları kullanmaları politik eylemlere girişmeye yönelik stratejiler olarak ele alınmaktadır. Düzenleyici kuruluşların düzenlemeleri, yasalar ve sosyal yaptırımlar, bir sektörde faaliyet gösteren bütün örgütleri etkilemektedir. Örgütler ise büyüklükleri doğrultusunda farklı derecelerde güç kullanarak yasaları, yaptırımları ve düzenleyici kuruluşların müdahalelerini, kendi çıkarlarını koruyacak şekilde yönlendirmek istemektedir. Bu bağlamda örgütler, kendi çıkarlarını korumak için yasal düzenlemeleri ve yaptırımları kullanarak dışa bağımlılığını yönetmeye çalışmaktadır (Sayılar, 2013, s.73).

Özetle örgütler bu stratejileri kullanarak bir taraftan kaynak alışverişinde ortaya çıkan bağımlılıklarını azaltmaya çalışmakta, bir taraftan da etkileşimde buldukları örgütlerin kendilerine olan bağımlılığını ve onlar üzerindeki kontrol güçlerini arttırmaya çalışmaktadır (Koçel, 2014, s.414). Bu stratejiler örgütün dış çevreye bağımlılığını tamamen ortadan kaldırmamakla birlikte bağımlılık düzeyinin azaltılmasını sağlayarak bağımlılık yapısını değiştirebilmektedir (Sayılar, 2013, s.69).

### **2.3. Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Son yıllarda örgütlerin dış kaynak kullanımı eğiliminin artmasına bağlı olarak, dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Bu başlıkta ulusal ve uluslararası alanyazında yer alan çalışmalardan bir kısmına kronolojik bir sıra içerisinde yer verilmektedir.

Yang ve Huang (2000), bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapmış oldukları çalışmada, dış kaynak kullanımı kararında göz önünde bulundurulması gereken beş faktör olduğunu ifade etmektedirler. Bu faktörler yönetim, strateji, ekonomi, kalite ve teknolojidir. Araştırmada çok kriterli karar verme tekniklerinden analitik hiyerarşi süreci (AHP) yöntemi kullanılarak bir karar modeli geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütlerin en çok maliyet tasarrufu, stratejik uyum, teknoloji sürdürme ve hizmet kalitesi kriterlerini göz önünde bulundurarak dış kaynak kullanımı kararı verdikleri belirtilmiştir.

Loebbecke ve Huyskens (2009), alman örgütleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörler, lojistik regresyon modeli kullanılarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında yöneticiler için internet üzerinden seçilmiş yazılım uygulamalarının dışarıdan temin edilip edilmeyeceğine odaklanılarak nasıl ve ne şekilde bu faaliyetin yapılacağına dair karar alma sürecinde kullanılabilecek karar destek sistemi geliştirilmeye çalışılmıştır.

Yazında işlem maliyeti kuramı kapsamında dış kaynak kullanımının incelendiği birtakım çalışmalara da rastlanmaktadır. Walker ve Weber (1984) yapmış olduğu çalışmada işlem maliyeti kuramı kapsamında Amerika'daki otomobil üreticilerinin “yap ya da satın al” kararını incelemiştir. İşlem maliyetlerinin varsayımları bağlamında hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezlerde yaşanan deneyimler, tedarikçiler arasındaki rekabet, teknolojik belirsizlik, sıklık, üretim maliyetleri değişkenlerinin yap ya da satın al kararı üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda üretim maliyetlerinin otomobil üreticilerinin yap ya da satın al kararını etkileyen en güçlü yordayıcı değişken olduğu belirtilmiştir.

Aubert vd. (2004), bilgi teknolojileri örgütleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütlerin bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı davranışlarını açıklamak için bir model geliştirmiştir. İşlem maliyeti ve eksik sözleşmeler kuramları çerçevesinde geliştirilen modelde varlık özgüllüğü, belirsizlik ile dış kaynak kullanımı yapılacak bilgi teknolojileri faaliyetlerinin gerektirdiği iş ve teknik becerilerin dış kaynak kullanımı düzeyi üzerinde etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda bilgi teknolojileri örgütlerinin en önemli dış kaynak kullanımı nedeninin, teknik beceri düzeyi olduğu belirtilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise belirsizlik düzeyi ile dış kaynak kullanımı arasında negatif bir ilişkinin varlığıdır.

Holcomb ve Hitt (2007), örgütlerin stratejik dış kaynak kullanımı kararlarını kaynak temelli yaklaşım ve işlem maliyeti kuramı çerçevesinde incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütlerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri sinerjileri dış kaynak kullanımı yoluyla elde ettikleri ileri sürülmüştür. Ayrıca örgütlerin dış kaynak kullanımı yoluyla temel yeteneklerini geliştirmeye daha çok odaklanabileceği belirtilmiştir.

Karadal vd. (2014), Ankara'da 103 yabancı dil eğitimi veren örgütler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında işlem maliyeti kuramı ile dış kaynak kullanımı kararı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Çalışma kapsamında 103



yabancı dil örgütüne anket uygulanmış ve sadece 87 örgüt geri bildirimde bulunmuştur. Araştırmada işlem maliyeti ve dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda işlem maliyeti ile dış kaynak kullanımı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Varan ve Çevik (2015), Türkiye'deki mobilya sektöründe lojistik faaliyetlerdeki dış kaynak eğilimini işlem maliyeti kuramı kapsamında incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 52 mobilya işletmesinin orta ve üst düzey yöneticileri ile yapılandırılmamış görüşme ve anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile işlem maliyeti kavramsal çerçevesinin mobilya sektörüne özgü birtakım özellikler nedeniyle uyuşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler arası ilişkilere odaklanan çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Iborra vd., 2015, s.771; Jain ve Thietart, 2013). Bunlardan birisi, Iborra ve arkadaşlarının (2015), örgütlerin dış kaynak kullanımına ilişkin anlaşma sürecinde, örgütler arası müzakere davranışlarını açıklayan bağlamsal faktörleri ortaya koymaya çalıştıkları araştırmadır. Araştırma kapsamında 4 vaka analizine dayanan keşif araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda müzakere davranışları üzerinde etkili olan faktörlerin dış kaynak kullanımı yapılan hizmet türü, güç ilişkileri, zaman baskısı olduğu belirtilmiştir. Lacity ve Wilcocks (2017) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, farklı ülkelerdeki insan kaynakları ve bilgi teknolojileri gibi hizmet alanlarında, dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler arası ilişkilerde ne tür çatışmalar yaşandığı ve örgütlerin bu çatışmalara nasıl çözüm bulduğu incelenmektedir. Araştırma sonucunda örgütler arası ilişkilerde meydana gelebilecek çatışmalar, ticari çatışmalar, hizmet çatışmaları ve ilişki çatışmaları olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise örgütlerin çatışmaları çoğunlukla işbirlikçi yaklaşımlarla çözdükleri, ancak rekabet etme, kaçınma, uzlaşma ve taviz verme gibi dört etkili yöntemi de kullandıklarıdır.

Aldrich (1976), kaynak bağımlılığı bakış açısı ile istihdam büroları ile sosyal hizmet örgütleri üzerine yapmış olduğu araştırmada, örgütler için kritik öneme sahip çevresel koşullar altında, örgütler arası ilişkilerde sergilenen davranışları incelemektedir. Araştırma sonucunda örgütler arası ilişkilerde sergilenen davranışları açıklamaya çalışan bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen modelde örgütler arası ilişkiler, karşılıklılık, yoğunluk, etkileşimin standardizasyonu, algılanan işbirliği derecesi olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır.

Eğilmez (2011), Türkiye’de bulunan 12 tekstil örgütü üzerine yapmış olduğu çalışmada, kaynak bağımlılığı bağlamında dış kaynak kullanımı nedenlerini durum analizi yöntemiyle incelemiştir. Araştırma bulgularına göre örgütlerin dış kaynak kullanımı nedeni başta maliyet unsuru gibi görünse de sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kalite, hızlı üretim, markalaşma gibi diğer unsurların da ön plana çıktığı dile getirilmektedir.

Özder (2011) yapmış olduğu çalışmasında, Türkiye’deki döküm örgütlerinin yabancı ortaklarla arasında gerçekleşen ortak girişim olgularının nedenlerini araştırmaktadır. Çalışma kapsamında üç örgüt durum çalışması yöntemiyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin örneklem dâhilinde ele alınan ortak girişim olgularını tek başına açıklamakta yetersiz kaldığı, açıklayıcı gücü en yüksek yaklaşımın firma teorisi olduğu belirtilmiştir.

Aktaş ve Şener (2011), örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında değişen yasal çevreye verdikleri tepkileri kaynak bağımlılığı ve yeni kurumsal kuram bakış açısıyla incelemektedir. Araştırma bulgularında örgütlerin genel olarak kurumsal çevreyi reddetmedikleri fakat çevresel sınırlılıklar içerisinde kendi çıkarları doğrultusunda faaliyetlerini koruyacak aktif seçimler yaptıkları ileri sürülmektedir.

Alanyazında havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı uygulamalarını inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Rutner ve Brown (1999) yapmış oldukları çalışmada havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada taşıyıcının sendikalaşma düzeyi, ekonomik durumu, örgütün sahiplik yapısı, finansal uygunluğu, örgütün yaşı, hizmetlerin karmaşıklığı olmak üzere altı ana faktörün dış kaynak kullanımı kararı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Rieple ve Helm (2008), uluslararası 7 geleneksel havayolu örgütü üzerine yapmış oldukları çalışmalarında işlem maliyeti kuramı kapsamında havayolu örgütlerinin beş farklı faaliyet alanında dış kaynak kullanımı uygulamalarını incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dış kaynak kullanımı kararını etkileyen faktörlerin karmaşık olduğu ve dış kaynak kullanımı yapılan faaliyetlerin dış kaynak kullanımı derecesinin her zaman işlem maliyeti kuramı kapsamında öngörülemeyeceği ileri sürülmüştür.

Yüksel (2008) Türkiye’deki havaaracı bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapmış olduğu yüksek lisans tezi kapsamında, havayolu örgütlerinin bakım faaliyetlerine ilişkin dış kaynak kullanımının mevcut durumunu ayrıntılı bir şekilde

ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren 11 havayolu örgütü ve 3 bakım hizmeti tedarikçisi ile toplam 14 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan birisi Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinin en çok dış kaynak kullanımına başvurduğu hizmetlerin yer hizmetleri, bakım hizmetleri ve ikram hizmetleri olduğudur. Ayrıca tüm havayolu örgütlerinin yatırım maliyetlerinin yüksek olması ve işletim maliyetlerini düşürme gerekliliği nedeniyle bakım faaliyetlerinin büyük bir bölümünü dış kaynaklardan temin ettiği görülmektedir.

Bağın (2016), yüksek lisans tezi kapsamında yapmış olduğu çalışmasında, Türkiye’deki havayolu örgütlerinin havaaracı bakım faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmesi durumunda, havacılık emniyetini olumsuz etkileyebilecek faktörlere ve bunlara ilişkin çözüm önerilerine odaklanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, nominal grup görüşmesi, yarı yapılandırılmış görüşme ve açık uçlu anketler ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda havacılık emniyetini etkileyebilecek, kontrat, eğitim, dış çevre, iklim koşulları, raporlama, zaman baskısı gibi unsurlar ortaya koyulmuştur. Erdoğan (2017), yapmış olduğu araştırmada havayolu örgütlerinin bilgi teknolojileri tedarikçileri ile olan ilişkiler ve yönetim mekanizmalarının dış kaynak kullanımı başarısına etkisi incelenmiştir. Araştırmada karma desen kullanılarak nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışmada ilişkilerin yönetilmesinde ilişki normlarının önemine değinilmekte ve yönetim mekanizmalarının birbirini tamamlayıcı mekanizmalar olduğu ifade edilmektedir.

Erdoğan ve Tokgöz (2017), havacılık sektöründe bilgi teknolojileri tedarikçi seçiminde kullanılan kritik değerlendirme kriterlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Nitel araştırma yöntemi ile elde edilen araştırma bulgularına göre, tedarikçi seçim kriterleri ürün/hizmete ilişkin özellikler, tedarikçiye ilişkin özellikler ve ilişkiye özgü özellikler olmak üzere üç temada sınıflandırılmıştır.

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında, havacılık sektöründe dış kaynak kullanımına ilişkin daha çok bakım faaliyetlerinin ele alındığı görülmektedir (Al-Kaabi vd. 2007; Drury vd., 2010; Tang ve Elias, 2012; Quinlan vd., 2013). Ayrıca yapılan çalışmalarda havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı uygulamalarının özellikle örgüt kuramları bağlamında inceleyen çalışmaların az olduğu görülmektedir. Alanyazında, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde

bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettiklerine ilişkin bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Alanyazın göz önüne alındığında bu çalışma, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde öne çıkan karar verme kriterlerinin belirlenmesi ve dış kaynak kullanımına karar verilmesi durumunda havayolları tarafından bağımlılık ilişkilerinin nasıl yönetildiğinin incelenmesi bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Çalışmanın bu bağlamda havayolu, işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramı alanyazınlarına katkı sunması beklenmektedir.

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırma alanı ve katılımcılar, veri toplama yöntemi, araştırmacının rolü, inandırıcılığı arttırmak için izlenen adımlar ile verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amaçlarından biri, Türkiye'deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararlarını etkileyen faktörleri işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde incelemektir. İşlem maliyeti kuramına göre örgütler, ihtiyaç duydukları kaynağın dış kaynak kullanımı yoluyla mı yoksa kendi bünyelerinde mi karşılanması gerektiği kararını vermek durumundadır. Ancak kaynak ihtiyacını dış kaynak kullanımı ile tedarik etme kararını vermeleri durumunda havayolu örgütlerinin, hizmet alınan tedarikçi örgütlere bağımlı hale gelmeleri kaçınılmazdır. Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin dış çevrede ihtiyaç duyduğu kaynaklar nedeniyle tedarikçilere bağımlı olduğunu, tedarikçi örgütler ile ilişkilerini yönetebilmeleri ve temin ettikleri kaynakları güvence altına alabilmeleri koşuluyla örgütlerin başarılı olabileceklerini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın bir diğer amacı havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettiklerini ortaya konmasıdır. Bu bağlamda bu çalışma ile aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler nelerdir?

- Yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde havayolu örgütleri bağımlılık ilişkilerini nasıl yönetmektedirler?

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Havayolu örgütleri faaliyetlerini sürdürebilmek için çok sayıda kaynağa ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynakların her biri ayrı ayrı uzmanlık ve büyük yatırımlar gerektirdiklerinden, ihtiyaç duyulan kaynakların bir kısmı havayollarının kendi bünyelerinde gerçekleştirilmekte iken bir kısmı dış kaynak kullanımı ile elde edilmektedir. Ancak hangi kaynakların örgütün kendi bünyesinde (hiyerarşi) yapılıp hangi faaliyetlerin dışarıdan (piyasa) ve hangi tedarikçi örgütten temin edileceğine karar verilmesi kritik öneme sahip bir karardır.

Yer hizmetleri faaliyetleri, havayolu örgütlerinin ihtiyaç duyduğu kritik öneme sahip kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerini tamamlayıcısı durumunda olan yer hizmetleri faaliyetlerinin niteliği havayollarının başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararı, havayolu örgütleri açısından büyük önem arz etmektedir. Öte yandan havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesi, tedarikçilerin kaynaklarına erişim sağlamakla birlikte havayolu örgütlerinin dışa bağımlı hale gelmesine de neden olmaktadır. Bu noktada araştırma ile havayolu örgütlerinin yer hizmetleri tedarikçileri ile ilişkilerindeki bağımlılığı yönetme yaklaşımlarının ortaya koyulmasının hem havayolu örgütlerinin faaliyetlerini yönlendirmesi hem de örgüt kuramı alanyazınına katkı sağlaması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kısıt ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma birtakım kısıt ve sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür:

- Araştırmanın en önemli kısıtı sadece Türkiye'deki havayolu örgütleri ile sınırlandırılmış olmasıdır.
- Araştırma kapsamında görüşme yapılan havayolu örgütleri ile sınırlıdır.
- Araştırma sürecinde görüşme yapılması planlanan örgütlerdeki orta ve üst düzey yöneticilere ulaşabilmenin zorluğu ve yöneticilerin zaman yetersizliği araştırmanın en önemli kısıtlılıklarından biridir.

- Araştırma sorusu kapsamında gerçekleştirilen bu çalışma, amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen toplam 13 üst ve orta düzey yöneticinin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen bilgiler katılımcıların tecrübeleri ve aktardıkları bilgiler ile sınırlıdır. Ancak bazı havayolu örgütlerinde veri çeşitliliği sağlamak amacıyla birden fazla katılımcı ile görüşülerek derinlemesine bilgi almaya çalışılmış ve elde edilen bilgiler karşılaştırılmıştır.
- Görüşmeler sonrasında katılımcı teyidi alınmıştır. Katılımcıların onay vermedikleri bilgilerin araştırmada kullanılamaması diğer bir kısıt oluşturmaktadır.
- Araştırmada veri toplama sürecinde de bazı sınırlılıklar ile karşılaşmıştır. Bazı görüşmeler esnasında çalışma ortamında gerçekleşen denetimler, anlık iş yoğunlukları ve toplantılar katılımcıların rahatça bilgi paylaşabilmesi açısından kısıt oluşturmuştur. Ayrıca gerçekleştirilen bir görüşmede katılımcının iş yerindeki ofis ortamı nedeniyle diğer çalışma arkadaşlarının da bulunması düşüncelerini rahatça ifade edememesi de bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle diğer görüşmelerin çalışma ortamından ayrı toplantı odalarında gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir.

### **3.4. Araştırma Modeli**

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına ve dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmelerine ilişkin derinlemesine veri toplanması, bu verilerin işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde yorumlanmasının amaçlandığı bu araştırmada konuyla ilgili görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak sağlayan nitel araştırma deseni benimsenmiştir (Karataş, 2017, s.71).

Yıldırım (1999, s.9) nitel araştırma yöntemine ilişkin herkes tarafından kabul edilen bir tanım yapmanın zor olduğunu ancak alanyazında nitel araştırmaya ilişkin çeşitli tanımların yer aldığını ifade etmektedir. Bu tanımlardan biri nitel araştırmayı “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamaktadır (Yıldırım, 1999, s.10). Bir

başka tanıma göre nitel araştırma “insanın kendi sırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi” olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010, s. 326).

Nitel araştırmalar, araştırmanın tasarlanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde araştırmacıya esneklik sağlamaktadır. Nitel araştırmaların esnek yapısı, araştırmanın her aşamasında toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirme, araştırma deseninde değişiklikler yapma imkânı vermektedir (Karataş, 2017, s.71). Nitel araştırmalar, araştırmaya konu olan sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmakta ve anlamaya çalışmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.40). Bu anlamda nitel araştırmalar, farklı aktörlerin (katılımcıların) araştırma konusuna ilişkin algı ve düşüncelerine büyük önem vermekte katılımcıların olguları, olayları ve durumları nasıl tanımladığı ve kendilerini bu eylemlerde bulunmaya yönelten nedenleri açıklamaya çalışmaktadır (Dey, 2003, s.37). Araştırmacılar, nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi bilgi toplama yöntemleri ile araştırılan konuya ilişkin detaylı veriler elde etmektedirler. Araştırmada nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı, görüşme sürecinde soruların açık ve anlaşılır bir şekilde katılımcıya yöneltilmesini ve gerekli durumlarda ek sorularla araştırılan konunun derinleştirilmesini sağlamalıdır (Karataş, 2017, s.75). Bu kapsamda görüşmeler esnasında sonda sorularla konuya ilişkin daha detaylı bilgi almaya çalışılmıştır.

Bu araştırma 2017-2018 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk yılında araştırmaya yönelik yöntem derslerinin takibi, alanyazın taraması, araştırmanın teorik altyapısının oluşturulması, araştırma ve görüşme sorularının hazırlanması, yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılması ile geçmiştir. 2018 yılı itibariyle ikinci yılda yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin çözümlenme süreci ve araştırma raporunun yazımı gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın kuramsal temellerini oluşturan işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramları ile ilişkilendirilmiştir.

### **3.5. Araştırma Alanı ve Katılımcılar**

Bu çalışmanın araştırma alanını, Türkiye’de faaliyet gösteren ve yolcu ile kargo taşımacılığı gerçekleştiren havayolu örgütleri oluşturmaktadır. Araştırmacı bu çalışmada,

araştırma alanını mümkün olduğunca geniş tutarak Türkiye’de faaliyet gösteren hemen hemen bütün havayolu örgütlerine ulaşmaya çalışmıştır. Bu doğrultuda hem yolcu hem de kargo taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinin büyük çoğunluğuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 10 havayolu örgütünde yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yolcu taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinden, Türk Havayolları, Pegasus Havayolları, Onur Air, Sunexpress, Atlasglobal, Corendon, Freebird Havayolları ile hava kargo taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinden ise ULS Havayolları, ACT Havayolları ve MNG Havayolları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton (1990, s.169)’a göre amaçlı örnekleme bilgi bakımından zengin ve kaliteli veriler toplanması nedeniyle, bu örnekleme yöntemleri ile yapılan araştırmalarda, araştırma sorusuna ilişkin derinlemesine bilgi toplanabilmektedir (Patton, 1990, s.169). Bu kapsamda araştırmacı havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecini bilen ve dış kaynak kullanımı sürecinde bizzat yer alan üst ve orta düzey yöneticilerden bilgi toplamayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda araştırma amacına uygun şekilde, konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen yöneticiler ile telefon aracılığıyla irtibata geçilmiş, araştırma hakkında ön bilgi verilerek görüşme talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya dâhil edilmesi planlanan katılımcılar (yöneticiler), araştırmaya destek vermeyi kabul etmiş ve randevu tarihleri belirlenmiştir. Görüşmeler katılımcıların tercih ettikleri tarih ve saatlerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmacı kartopu örnekleme yöntemi bakış açısı ile bazı havayolu örgütlerinde randevu alarak görüşmüş olduğu katılımcıların yönlendirmeleri ile konu hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen farklı katılımcılar ile de görüşme imkânı bulmuştur. Toplamda 3 hava kargo taşımacılığı yapan havayolu örgütünden 4 katılımcı ile görüşülmüş, yolcu taşımacılığı yapan 7 havayolu örgütünden de 9 katılımcı ile görüşülerek veri çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler 3 aylık bir dönemde tamamlanabilmiştir.

### **3.6. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma kapsamında öncelikle tımdengelsel bir yaklaşımla alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazın taraması, gerçekleştirilmekte olan araştırmaya alanda katkı sunabilecek daha önce yapılmış ve yapılmamış çalışmaları ortaya koymak, konuyla ilgili



alanyazını toplamak, taramak ve okumaktır. Yapılan çalışmalar araştırılan alanda nelerin bilindiğini ve nelerin araştırıldığını göstererek araştırma konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Glesne, 2015). Araştırmacı tarafından yapılan alanyazın taramasında işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramının, dış kaynak kullanım kararlarını ne ölçüde açıkladıklarını görebilmek için diğer alanlarda yapılan çalışmalara da bakılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel görüşme tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler nitel araştırma yöntemlerinin temel veri toplama kaynaklarından biridir. Görüşmeler yoluyla araştırılan konuya ilişkin katılımcıların gözlemlenemeyen duyguları, düşünceleri ve deneyimleri hakkında bilgi toplanabilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, görüşmenin büyük bir kısmı açıklığa kavuşturulması gereken sorular veya sorunlardan oluşmaktadır. Görüşme soruları doğrultusunda katılımcıların araştırma sorusuna ilişkin algılarını kendi düşüncesi ile anlatması istenmektedir (Merriam, 2013, s.86-88). Çalışmada araştırma sorularına ilişkin derinlemesine bilgi toplanılabileceği düşünüldüğünden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme soruları alanyazın taraması, araştırmanın amacı ve sorusu doğrultusunda açık uçlu bir şekilde oluşturulmuştur. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları danışman ile birlikte gözden geçirilmiştir. Sonrasında yarı yapılandırılmış görüşme sorularının araştırma sorularına uygunluğu hem havacılık alanında hem de nitel araştırma yöntemlerinde yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olan iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda alınan geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeleri araştırmacı tarafından yapılmış ve tekrar danışman tarafından kontrol edilmiştir. Bütün bu süreçler sonucunda oluşturulan görüşme soruları uygulamaya konulmuştur. Amaçlı örneklem yöntemiyle pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Glesne (2013, s.75) pilot görüşme yapmayı araştırma konusu hakkında bilgi edinmek için bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Yapılan pilot görüşme ile araştırma soruları bağlamında geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme sorularının uygunluğu ve açıklığı araştırma alanında sınanmış ve katılımcıdan araştırma soruları bağlamında soru önerileri alınmıştır. Ayrıca araştırmacı pilot görüşme ile görüşme sürecinde kendisini gözleme ve soruların anlaşılabilirliğini test etme imkânı bulmuştur. Yapılan pilot görüşme sonrasında ana sorulara birtakım sonda sorular eklenerek yarı yapılandırılmış görüşme sorularına son hali verilmiştir.

Görüşmeler 21 Eylül 2017-10 Kasım 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıları bilgilendirmek için araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında görüşme onay formu hazırlanmış ve katılımcılara okutulmuştur. Görüşmeden önce katılımcıların hem yazılı hem sözlü onayı alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Yapılan bütün görüşmelerde katılımcılar ses kaydına izin vermiştir. Tüm görüşmeler katılımcıların kendi çalışma ortamlarında araştırmacı tarafından yüz yüze yapılmıştır. Her bir görüşme, karşılıklı sohbet ortamında yaklaşık 45-115 dakika arasında sürmüştür. Tablo 3.1’de yarı yapılandırılmış görüşmeler hakkında görüşmenin gerçekleştirildiği yer, tarih, saat, görüşmelerin sürelerine yönelik bilgiler detaylı olarak verilmektedir.

**Tablo 3.1.** Yarı Yapılandırılmış Görüşme Veri Toplama Tablosu

Kod İsim	Tarih	Saat	Yer	Süre
K1	22 Eylül 2017	09:00	Katılımcı Ofisi	81 dk.
K2	22 Eylül 2017	13:00	Katılımcı Ofisi	85 dk.
K3	22 Eylül 2017	16:30	Katılımcı Ofisi	70 dk.
K4	11 Ekim 2017	13:20	Katılımcı Ofisi	91 dk.
K5	12 Ekim 2017	09:45	Katılımcı Ofisi	97 dk.
K6	13 Ekim 2017	09:00	Katılımcı Ofisi	87 dk.
K7	13 Ekim 2017	11:30	Katılımcı Ofisi	77 dk.
K8	6 Kasım 2017	10:40	Katılımcı Ofisi	115 dk.
K9	7 Kasım 2017	15:20	Katılımcı Ofisi	44 dk.
K10	8 Kasım 2017	13:35	Katılımcı Ofisi	65 dk.
K11	8 Kasım 2017	14:50	Katılımcı Ofisi	115 dk.
K12	9 Kasım 2017	13:50	Katılımcı Ofisi	58 dk.
K13	10 Kasım 2017	09:50	Katılımcı Ofisi	83 dk.

Görüşme yapılan katılımcıların havacılık sektörü tecrübeleri ile diğer demografik verileri Tablo 3.2’deki gibidir. Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla katılımcılara

K1- K13 arasında kod isimler verilmiştir. K1 ve K3; K6 ve K7, K10 ve K11 aynı örgütlerde çalışmaktadır.

**Tablo 3.2. Katılımcı Özellikleri Tablosu**

Kod İsim	Yaş	Katılımcıların Pozisyonu	Sektör Tecrübesi (Yıl)	Pozisyon Tecrübesi (Yıl)	Eğitim Durumu
K1	43	Ramp Hizmetleri Müdürü	15	8	Lisans
K2	34	Ticaret Müdürü	13	2	Lisans
K3	42	Yer İşletme Başkanı	22	5	Yüksek Lisans
K4	35	Yer İşletme Müdürü	13	5	Yüksek Lisans
K5	58	Yer İşletme Müdür Yardımcısı	28	16	Lisans
K6	41	Yer İşletme Başkan Yardımcısı	12	4	Lisans
K7	52	Yer İşletme Başkanı	8	6	Lisans
K8	43	Yer İşletme Müdürü	22	5	Lise
K9	48	Yer İşletme Başkanı	23	7	Lisans
K10	41	Yer İşletme Müdürü	13	10	Yüksek Lisans
K11	28	Yer İşletme Anlaşmalar Uzmanı	4	4	Lisans
K12	40	Satın Alma Grup Müdürü	20	6	Lisans
K13	40	Yer İşletme Müdürü	19	3	Lisans

### 3.7. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacı, verilere ulaşmak amacıyla araştırma alanında zaman harcayan, araştırma kapsamındaki katılımcılarla bizzat görüşen ve onların deneyimlerine ve bilgi birikimlerine ilişkin derinlemesine bilgi toplayan ve bu bilgileri verilerin analizinde kullanan kişidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.43).

Nitel araştırmalarda araştırmacının öğrenen olarak rolü bulunmaktadır. Öğrenen olma bakış açısı araştırmacıyı, araştırma sürecinin ve bulgularının tüm yönlerini yansıtmaya yönlendirmektedir (Glesne, 2013, s.80). Araştırmacı lisans düzeyinde Sivil

Hava Ulaştırma İşletmeciliği bölümü mezunudur. Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim dalında yüksek lisans eğitimine devam eden araştırmacı bu araştırma konusunda çalışmaya başlamadan önce nitel araştırma yöntemlerine ilişkin ders almıştır. Araştırmacı, danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Nalan ERGÜN'ün yönlendirmesi doğrultusunda genel bir konu hakkında görüşme soruları hazırlayarak danışmanın belirlediği 3 kişi ile görüşme gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte araştırmacı danışman tarafından nitel bir araştırmanın veri analizi sürecine dâhil edilerek nitel verilerin kodlanması, kategorilerin ve temaların ortaya çıkarılmasında aktif olarak rol almıştır. Araştırmacı, lisans eğitimi sırasında yaklaşık 5 ay yer hizmetlerinde çalışmış, bir süre Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde staj yapmış ve 3 ay boyunca bir havayolunun yurt dışı istasyonunda staj yaparak yer hizmetleri faaliyetlerini deneyimleme imkânı bulmuştur. Bütün bunlar katılımcıların bakış açılarının değerlendirilmesinde önemli katkılar sağlamıştır.

Araştırmacının danışmanı çalışmanın tüm süreçlerinde aktif olarak rol almıştır. Bu nedenle danışman rolünün de tanımlanmasında fayda görülmektedir. Sivil Havacılık Yönetimi Ana Bilim dalında doktorasını tamamlamış olan ve daha öncesinde nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiş çalışmaları bulunan danışman, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Havacılık Yönetimi bölümünde okutulmakta olan Yolcu Hizmetleri dersi kitabının editörü ve bölüm yazarı, yer hizmetleri dersi kitabının da yazarlarından biridir. Danışman görüşme sorularının hazırlanması, verilerin kodlanması, anlamlandırılması ve raporlanması süreçlerine dâhil olarak araştırmacıyı yönlendirmiştir.

### **3.8. İnandırıcılık**

Nicel araştırmalarda olduğu gibi, nitel araştırmalarda da çalışmanın niteliğini arttıracak güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili alınan birtakım ölçütler bulunmaktadır. Sözü edilen ölçütler, Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen ve nitel araştırma yaklaşımına uygun olan, inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ölçütleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.277).

Araştırma kapsamında inandırıcılığın sağlanabilmesi için veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim halinde bulunulmuştur. Katılımcılar ile uzun süreli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016, s.278), uzun süren görüşmelerde toplanan verilerin geçerliliğinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca araştırma

kapsamında görüşme yapılan katılımcıların görüşme dökümlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi nitel araştırmalarda geçerliğin önemli bir ölçütü olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.270). Aynı zamanda araştırmacı, çalışma süresi boyunca sürekli olarak kendisini eleştirel bir gözle sorgulamaya çalışmış, elde ettiği sonuçları sürekli birbirleriyle karşılaştırarak araştırma soruları ile ilişkilendirmeye çalışmıştır. Araştırmacı hem yolcu ve kargo taşımacılığı yapan havayolu örgütleri ile görüşmeler yaparak ve bazı örgütlerde katılımcıların yönlendirmeleri ile farklı özelliklere sahip katılımcıları araştırmaya dâhil ederek veri çeşitliliğini arttırmıştır. Tüm bu süreçler araştırmanın inandırıcılığını arttırmaktadır. Araştırmacının görüşme sonrasında katılımcı teyidi alması ile oluşabilecek yanlış anlaşılmaları önlemeye çalışması ve araştırma konusuna ilişkin katılımcıların eklemek istedikleri düşüncelerin olup olmadığının sorulması çalışmanın inandırıcılığını arttıran bir başka yaklaşımdır.

Erlanson vd. (1993), araştırma sonucunda elde edilen verilerin aktarılabilirliğini arttırmak için amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme olmak üzere iki yöntem önermektedir. Araştırmacı, çalışmada elde edilen temalar için sık sık doğrudan alıntılara yer vererek ayrıntılı betimlemeler yapmıştır. Görüşme dökümleri ile analizleri araştırmacı ve danışmanı tarafından değerlendirilmiştir. Daha sonra araştırma sonucunda elde edilen temalar, kategoriler, kodlar ve bunlara ilişkin alıntılar raporlaştırılmıştır. Teyit edilebilirlik kapsamında teyit incelemesi kullanılması önerilmektedir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.281-283). Bu kapsamda teyit edilebilirlik kapsamında teyit incelemesi yapmak amacıyla oluşturulan temalar, kategoriler ve kodlar iki alan uzmanına gönderilerek görüşleri alınmıştır.

### **3.9. Etik**

Bu çalışma etik ilkelere uygun şekilde yürütülmüştür. Araştırma sürecinde etik ilkelere uygun şekilde sergilenen davranışlar şunlardır:

- Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan, kendi istekleri doğrultusunda araştırmaya katıldıklarına dair sözlü ve yazılı onay alınmıştır.
- Görüşme esnasında tüm katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır.

- Katılımcılara araştırmanın konusu, kapsamı, sorusu ve yöntemi hakkında önceden bilgilendirme yapılmıştır ve bu doğrultuda görüşme gerçekleştirilmiştir.
- Görüşme dökümleri katılımcılara mail yoluyla ulaştırılarak kullanılmasını istemedikleri bir bilgi olması halinde herhangi bir şekilde çalışmada yer verilemeyeceği bilgisi verilmiş ve katılımcı teyidi alınmıştır. Veriler, katılımcıların geri dönüşleri doğrultusunda son hali ile kullanılmıştır.

### **3.10. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

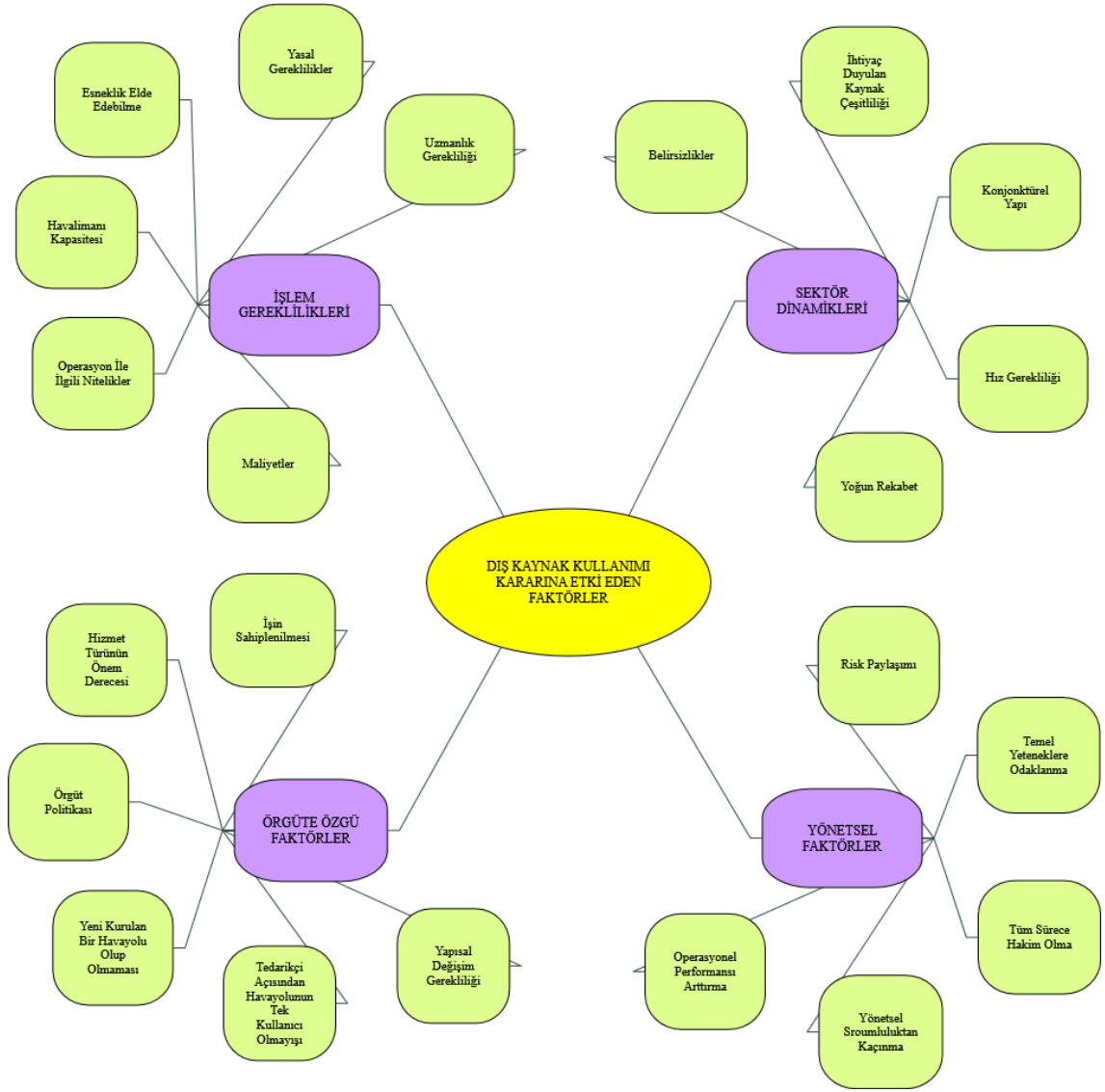
Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerin dökümü araştırmacı tarafından alınmıştır. Döküm sonucunda toplam 368 sayfa görüşme dokümanına ulaşılmıştır. Araştırmacı ve danışmanı toplamış olduğu verileri analiz edebilmek için Nvivo 11 nitel veri düzenleme programından yararlanmıştır. Daha sonra araştırmacılar kodlamaya başlamadan önce tüm görüşme dökümlerini iki kez baştan sona okumuş ve görüşme dökümlerinde katılımcıların söylediklerini araştırma soruları çerçevesinde anlamlandırmaya çalışmışlardır. Ayrıca araştırmacı, görüşme dökümlerini okumanın yanında görüşme kayıtlarını sürekli olarak tekrar tekrar dinlemiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, araştırmacı ve danışmanı tarafından kodlanarak, betimsel olarak analiz edilmiştir. Alıntı yapılırken katılımcıların kullandıkları ifadeler değiştirilmeden, söylendiği gibi aktarılmıştır. Araştırmacı ve danışmanın hemfikir olacağı bir biçimde benzer kodlar aynı kategori altında toplanmış ve kodları yansıtacak şekilde kategoriler adlandırılarak temalar oluşturulmuştur.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar sunulmaktadır.

### 4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörlere ilişkin elde edilen temalar ve kategoriler Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

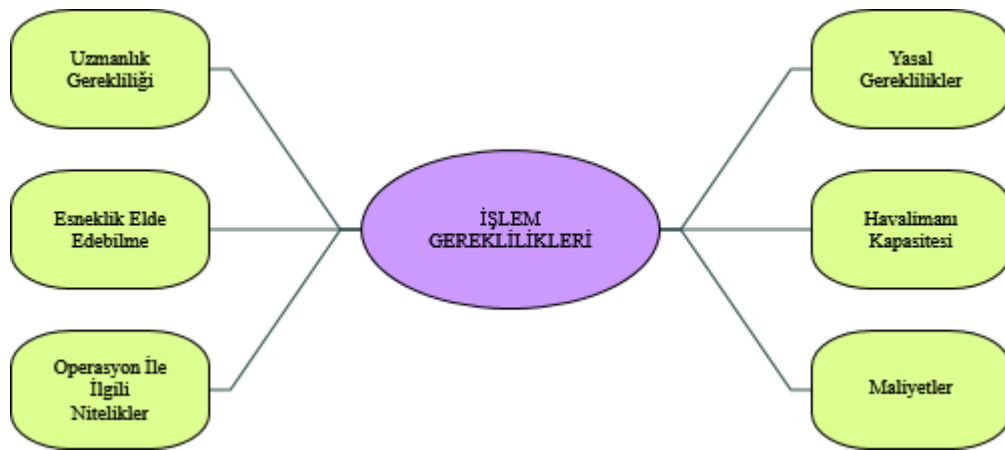


Şekil 4.1. Dış Kaynak Kullanımı Kararına Etki Eden Faktörlere İlişkin Tema ve Kategoriler

Havayolu örgütleri faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren çok çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bu kaynakların tümünü, havayolu örgütleri kendi bünyelerinde gerçekleştirememektedir. Bu doğrultuda kaynakların bir kısmı havayollarının kendi bünyelerinde gerçekleştirilmekte iken, bir kısmı dış kaynak kullanımı ile elde edilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler ‘İşlem Gereklilikleri’, ‘Örgüte Özgü Faktörler’, ‘Sektör Dinamikleri’, ve ‘Yönetmelik Faktörler’ olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen temaların altında 22 kategoriye ulaşılmıştır.

#### 4.1.1. İşlem gerekliliklerine ilişkin bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda işlem gereklilikleri teması, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcıların elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda araştırmanın kuramsal temellerinden bağımsız olarak oluşturulan kodlardan ve kodların belirli kategoriler altında toplanması ile ulaşılmıştır. Şekil 4.2’de işlem gereklilikleri teması ve bu temanın altında yer alan kategoriler gösterilmektedir.



Şekil 4.2. İşlem Gereklilikleri Teması ve Kategorileri

Havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkileyen işlem gerekliliklerine ilişkin faktörler, ‘Uzmanlık Gerekliliği’, ‘Operasyon İle İlgili



Nitelikler’, ‘Yasal Gereklilikler’, ‘Maliyetler’, ‘Havalimanı Kapasitesi’, ‘Esneklik Elde Edebilme’ olmak üzere 6 ayrı kategoride toplanmıştır. Tespit edilen temanın daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışmanın aktarılabilişirliğinin arttırılması adına, işlem gereklilikleri teması altında yer alan tüm kategorilerin açıklanmasında ve ayrıntılı betimleme yapılarak doğrudan alıntılarla desteklenmesinde fayda görölmektedir.

#### **4.1.1.1. Uzmanlık gerekliliğı**

Uzmanlık gerekliliğı, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Yer hizmetleri, yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren faaliyetlerdir. Havayolu örgütlerinin ana faaliyeti bir noktadan bir noktaya yolcu, yük ve posta taşımacılığı yapmaktır. Bu nedenle havayolu örgütlerinde yer hizmetlerinin sunumu için gerekli olan bilgi ve donanımın varlığı, yani uzmanlaşma her zaman ve her hava meydanı için mümkün olmayabilmektedir. Bu konuda katılımcı K12 “...ana işiniz bu değil. Yani core business değil. Bu sizin dışardan hizmet alabileceğiniz bir iş. Bizim core businessımız havayolu işletmeciliğı yani biz yolcularımızı ulaştırma işindeyiz... bu işte uzmanız.” diyerek havayolu örgütlerinin ana faaliyetlerini açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcı K13, yer hizmetleri faaliyetlerinin ayrı bir uzmanlık alanı olduğunu ve bu nedenle havayolu örgütü bünyesinde yapılabilecek bir işlem olmadığını ve ayrı bir çatı altında yapılması gerektiğini dile getirmektedir. K13, bu konudaki görüşlerini şu sözleriyle aktarmaktadır.

K13: Ground handling ayrı bir şey...çok fazla havayolunun içinde yapılabilecek ee bir konu değil...kendi yer hizmetlerini kuracaksanız bunu ayrı bir şirket olarak şirket bünyesinde değil ama bir grup şirketi olarak gitmesi daha feasible çünkü yani gerçekten bir havayolunun dinamikleri ile bir ground handlingin dinamikleri arasında büyük fark var ve bu dinamikleri aynı çatı altına koyduğunuz zaman burada bir çatışma olacaktır.

Katılımcılardan K4 ise yer hizmetlerinde uzman olmadıklarını ve her işi uzmanına yaptırmak gerektiğini “...ben handling firması yönetmeyi bilmiyorum. Ben uçak firmasını yönetmeyi biliyorum...benim personelim de bilmiyor. Yani her işi uzmanına bir kere yaptırmak lazım. İşin temelinde aslında bu var...” sözleriyle vurgulayarak K13’ü desteklemektedir. Bu durum işlem maliyeti kuramı çerçevesinde ele alındığında özellikle yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren işlerde, işi yapan kişi uzmanlık bilgisi nedeniyle işi daha iyi yapabilmekte ve daha düşük maliyetle gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı ile yer hizmetlerinde temel yetenek geliştirmiş tedarikçilerden hizmet

alan havayolu örgütlerinin maliyetleri de azalabilmektedir. Bu nedenle havayolu örgütleri yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmek yerine dış kaynak kullanımı ile tedarik etmeyi tercih etmektedir. Katılımcı K5, havayolu örgütü adına yer hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile temin edilmesinin daha verimli olduğu konusundaki görüşlerini "...şu andaki hesaplarda...bu işin dış kaynaklı yani dış tedarikçiden bu işi yapmanın...daha verimli olduğunu yaşıyoruz zaten." diyerek açıkça dile getirmektedir. Ayrıca katılımcı K8 "Ben şimdi XXX yer hizmetleri tedarikçisinin 25 yıllık tecrübesini kullanıyorum... XXX'in adamı, adamı zaten kaşından gözünden anlıyor bir problem var mı yok mu? Yani ben o adamın o tecrübesini kullanıyorum." sözleriyle yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile tedarikçilerin uzmanlık bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlandığını ifade etmektedir. Öte yandan diğer katılımcıların aksine katılımcı K2, örgüt bünyesinde gerçekleştirilen bir faaliyetin dış kaynak kullanımı ile temini durumunda, havayolu örgütlerinin bilgi düzeyinin azalacağını "...dışarıdan alınan herhangi bir hizmet eee neye sebep olur...know how da bir gerilemeye sebep olur.... outsource demek...daha az know how demek..." şeklinde ifade etmektedir. Bu durum dış kaynak kullanımı ile havayolu örgütlerinin içlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamına gelmektedir. Bu anlamda havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı eğilimleri arttıkça içlerinin boşaltılması riski le karşı karşıya kalabilecekleri unutulmamalıdır (Koçel, 2014, s.452).

#### **4.1.1.2. Yasal gereklilikler**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre yasal gereklilikler, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararında etken olan bir faktör olarak tespit edilmiştir. Yasal gereklilikler kategorisi altında ele alınan faktörler, mevzuata uyum gerekliliği, mevzuatın takip edilme gerekliliği ve yetkilendirme süreçlerinin zorluklarıdır.

Katılımcılar yasal gerekliliklerin, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için birtakım yasal gerekliliklerin sağlanması gerekmektedir. Bu yasal gereklilikler, uluslararası mevzuat bağlamında oluşturulan ulusal mevzuatı ve faaliyette bulunan diğer ülkelerin mevzuatını kapsamaktadır. Havayolu örgütleri yer hizmetleri faaliyetlerini kendi

bünyelerinde gerçekleştirmeleri halinde sözü edilen yasal gereklilikleri kendileri sağlamak durumunda iken, dış kaynak kullanımına başvurmaları halinde bu yasal gereklilikleri yer hizmetleri örgütü eliyle yürütebilmektedir. Katılımcılar yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için sağlanması gereken yasal gerekliliklerden birinin, mevzuata uyum gerekliliği olduğunu belirtmektedir. Bu durumun havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı kararına etkisini katılımcı K2 ve K11 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K2: Dış kaynak kullanmadığımızı düşünelim yer hizmeti ile ilgili bizim yapmamız gereken tabi olmamız gereken bir sürü kural, uluslararası kural, lokal kurallar sivil havacılığa karşı bir çok kurala tabi olmak zorundayız. Tüm bunların yönetilmesi yerine bunları hâlihazırda yöneten bir şirketten hizmet almak bizim için tabi daha kolay.

K11: ...dünya geneline baktığımızda her ülkede farklı bir sivil havacılık anlayışı var yani tabi ki IATA ve ICAO sebebiyle belli temel standartlar var ama yani eee sivil havacılıkların iradelerine bırakılmışta pek çok konu var. Bundan dolayı her ülkede çok değişik şeyler olabiliyor...oralarda şirket kurma faaliyetleri, lisans alma prosedürleri bunların hepsi ile tek tek uğraşmak gerekiyor...Eee bütün bunlar bizim için kendi self handling yapmamızı zorlaştıran etkenler.

Katılımcı K6, diğer ülkelerin mevzuata uyum gerekliliğinin, sözü edilen ülkelerde havayollarının yer hizmetleri faaliyetlerini kendi örgütleri bünyesinde gerçekleştirmesini zorlaştırdığını, dış kaynak kullanımının daha avantajlı olduğunu şu sözleriyle dile getirerek K11'in görüşlerini desteklemektedir.

K6: Farklı her ülkede operasyon yaptığımız ülkeler de farklı farklı yapılanmalar var. Dediğim gibi İtalyan kuralları farklı oluyor Almanya'nın kuralları farklı oluyor o yüzden o ülkenin otoritesinin ee onay verdiği firmalarla çalışmayı tercih ediyoruz. Kendimiz, zor bünyeye alışacağımıza yani orada zaten operasyonu o ülkenin şartlarına göre oluşturmuş olan...firmalarla çalışmak daha makul geliyor.

Katılımcılar tarafından yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için havayolu örgütlerinin uyması gereken ulusal ve uluslararası mevzuatın çok fazla olduğu ve yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yapılması halinde havayolu örgütleri adına bu süreçleri tedarikçiler tarafından takip edildiği vurgulanmaktadır. Bu durumu K4 şu şekilde ifade etmektedir: "...sertifikasyon süreçleri zor olduğu için bir de uygulanması gereken çok fazla mevzuat var. Yani bunlara senin adına onlar uyuyor aslında." Katılımcılardan K2 ise mevzuatın fazla olması nedeniyle takip edilmesinin zor olduğunu, kendileri için çok fazla iş yükü ve maliyet oluşturduğunu "Ulusal ve

uluslararası takip edilmesi gereken mevzuat çok fazla, ne demek enerji ve maliyet demek...” sözleriyle ifade etmektedir.

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için çalışma ruhsatı alarak yetkilendirilmesi gerekmektedir. Katılımcılar, havayolu örgütleri için yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararı verilirken yetkilendirilme süreçlerinin zorluklarının da dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu konuda katılımcılardan K4, yetkilendirilme süreçlerinin zorluklarının havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etkisini şu sözleriyle dile getirmektedir:

K4: ...sertifikasyon anlamında finansal anlamında bazı zorluklar var...bir de işin sertifikasyon süreci var. Yani evrak anlamında dokümantasyon anlamında, bir uğraş gerektiren bir süreci var daha sonra denetleme süreçleri var...yani sertifikasyon süreci de kolay değil.

Katılımcılar yetkilendirilme süreçlerinin zorlukları nedeniyle havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımına yönelebildiklerini ifade etmektedir. Bu noktada havayolu örgütleri açısından hâlihazırda çalışma ruhsatı alınmış olup olmamasının da yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkilediği görülmektedir. Havayolu örgütleri hâlihazırda çalışma ruhsatı alarak yetkilendirilmiş ise yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye yönelebilmektedir. Bu durumu, K11 “Sivil havacılıktan zamanında bizim lisans almış olmamız ve bu lisansın devam ediyor olması bir etken.” diyerek ortaya koymaktadır.

Katılımcılar yasal gerekliliklerin havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olduğunu ve yasal gerekliliklerin örgütün yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirme maliyetlerini yükselttiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda havayolu örgütleri işlem maliyetlerini azaltmak adına yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih edebilmektedir.

#### ***4.1.1.3. Esneklik elde edebilme***

Araştırmada elde edilen bulgulara göre esneklik elde edebilme, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararında etken olan bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Esneklik elde edebilme kategorisi altında ele alınan faktörler, çevresel değişimlere adaptasyon kolaylığı ve anlık değişimlere uyum sorunudur. Hemen

hemen bütün örgütlerde olduğu gibi, havayolu örgütleri de çevresel değişimlere uyum sağlayabildikleri sürece başarılı olabilmektedir. Havayolu örgütleri yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımına giderek, yer hizmetleri için gerekli sabit maliyetlerden kurtulmakta ve böylelikle çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esnek yapılar haline gelebilmektedir. Bu noktada dış kaynak kullanımının önemini K3 "... şimdi kendi yer hizmetlerinde, bütün boardingi bütün yolcu hizmetlerini de kendisinin yapıyor olması demek ciddi bir sabit maliyet artışı demektir ve esnekliğini kaybedersin..." sözleriyle ifade ederken, K13 şu şekilde ifade etmektedir.

K13: ...işler ekonomi dibe gitti... belli bir süre sonra bu da bu trendde inişe geçecektir. O inişe geçtiği dönemlerde insanlar hani ellerinde ne kadar az assetle\* yakalanırsa o kadar iyi olduğunu düşünüyor ki bende öyle düşünüyorum açıkçası...

Diğer yandan katılımcılar yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımına gitmeleri durumunun havayollarına her zaman avantaj sağlamadığını, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanmaları durumunda süreçlerdeki anlık değişimlere uyum sağlamada sıkıntılar yaşayabildiğini ve esnekliğin azaldığını ifade edilmektedir. Bu durumu K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Esnekliğimizi azaltır. Yani handling kuruluşları şöyle çalışırlar. Sen ona işi götürürsün, işin detaylarını verirsin o işin detaylarına göre yapılıncı ve o işi yapmak üzere harekete geçer. Eğer işin detaylarında ya da şeklinde bir değişim yapmaya çalışırsan, onun, o işin detaylarına ve şekil değişikliğine olan uyumu zaman alabilir ve sana zaman kaybettirebilir...

Bu anlamda havayolu örgütleri yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri halinde anlık değişimlere daha hızlı tepki verebilmekte ve daha çabuk hareket eder hale gelebilmektedir. Bu durumu K3 şu şekilde ifade ederek aynı zamanda K1'in görüşlerini de desteklemektedir.

K3: ...burada kendim yönettiğim zaman, daha doğru iş yapabiliyorum ve daha esnek olabiliyorum. Yani şimdi bu uçağı bu saatte kaldırıyorum 3 saat sonra kaldırabiliyorum dediğim zaman kendi ekibimde kaldırabiliyorum. Ama öbür türlü bir dış kaynaklı hizmet kullanıyorsan atıyorum XXX, YYY, ZZZ, diyorsun ki ya ben bu uçağı 3 saat sonra kaldırmak istiyorum, YYY, abi o saatte ekibim yok. Benim anlaşmamdaki tarife bu. 3 saat sonra yapıyorsan ben bunu yapamam deme noktaları da aslında benim esnekliğimi kaybettiriyorsun bana veya hafta sonu bir anda bir çok charter talebi gelebiliyor adam sadece sana hizmet vermediği için çıkıp o saatte ekibim yok ya da o saatte başka uçağım var dediği zaman sen istediğin hizmeti alamaz hale gelmeye başlıyorsun.

---

\* asset: sabit yatırım gerektiren varlıklar

Katılımcıların ifadeleri işlem maliyeti kuramı kapsamında ele alındığında, çevresel değişimlere uyum sağlama açısından yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı işlem maliyetlerini azalttığı, ancak anlık değişimlere uyum söz konusu olduğunda örgüt bünyesinde yer hizmetlerinin gerçekleştirilmesinin daha avantajlı hale geldiği söylenebilir.

#### **4.1.1.4. Havalimanı kapasitesi**

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda faaliyette bulunan havalimanı kapasitesi, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, havalimanı kapasitelerinin yetersiz olması nedeniyle havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme konusunda çekimser olduklarını dile getirmektedir. Bu durumu K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: ...self handling konusunda da endişelerinizi de artırıyor. Yani her ne kadar oradaki tedarikçilerle çalışmak hoşunuza gitmese dahi, istemiyor dahi olsanız meydana değerlendirdiğinizde havaalanının bir kapasitesi var ve dolmuş zaten. Siz oraya bir yatırım yapacak olursanız, ofis bulmak, ekipmanları depolayacak bir alan bulmak, o ekipmanları rampte istediğiniz zaman istediğiniz gibi hareket ettirebilmek bunların her biri başlı başına bir soru haline geliyor. Bu da tabi size ee mesafeli yaklaşmanıza sebep oluyor...

K12: Mesela XXX gibi yoğun havalimanlarında facility olanaklarından dolayı...aşırı yoğun olduğu için yeterli ekipman ve manpower olsa bile hareket edilebilecek alan küçük yüz ölçümü bakımından. Otoritenin de yapacağı bir şey yok minicik yer genişletemiyorlar. (Araştırmacı Günlüğü, 10 Kasım 2017).

#### **4.1.1.5. Operasyon ile ilgili nitelikler**

İşlem gereklilikleri teması altında ortaya çıkan operasyon ile ilgili nitelikler kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktördür. Operasyon ile ilgili nitelikler kategorisi altında, ‘operasyon tipinin etkisi’, ‘taşınan ürünün niteliği’ (hava kargo örgütleri için) ve ‘operasyon hacmi’ (bağlantılı uçuşlar, uçuş ağ yapısı, filodaki uçak sayısı, uçuş sıklığı olarak) havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu kategori altında ele alınan faktörler yan başlıklar halinde açıklanmaktadır.

**Operasyon tipinin etkisi:** Havayolu örgütlerinin operasyon tipinin, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etkisini katılımcı K13 ve K1 şu şekilde dile getirilmektedir.

K13: Yani işte charter olduğu zaman düzenli bir frekansınız yok. Eee dediğim gibi bir meydana hani her gün de uçabilirsiniz charterda yılda iki kere de uçabilirsiniz üç kere de uçabilirsiniz. Bunun bir sizde garantisi olmadığı için charter operasyon yapan firmalar outsource'dan başka fazla bir seçenekleri yok. Fakat tarifeli sefer yapanlar mesela XXX Havayolları veya kargoda YYY Havayolları bunlar kendileri yapıyorlar. Çünkü ne uçacak yılda ne uçacakları belli, nereye uçacakları belli. Yolcu kapasiteleri veya kargo kapasiteleri belli. Dolayısıyla bununla ilgili belli bir fizibilite yapıp, ee yatırımlar yapabiliyorlar. Ama diğer charter firmalarının böyle bir yatırım yapma lüksü veya şeyi tarife olanağı yok ellerinde.

K1: Bir de biz charter uçuşları daha çok yapıyoruz ve charter uçuş yaparken zaten hizmeti kendin yapmak gibi bir opsiyonun yok. Çünkü dünyanın herhangi bir yerine, herhangi bir zamanda gitme durumun var ve orda hizmetini bir yerden satın almak zorundasın.

K1 ve K13'ün görüşleri ile çelişen K8 ise "Valla bence o bir etken değil, biz çünkü...biz hem charter uçan bir şirketiz hem de tarifeli uçan bir şirketiz...yani ben, benim gözümde tarifeli uçakla, charter uçak arasında hiçbir fark yok." sözleriyle operasyon tipinin havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir.

**Taşımanın ürünün niteliği:** Özellikle kargo taşımacılığı yapan havayollarındaki katılımcılar, taşıdıkları ürünün niteliğinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararında etkili olduğunu belirtmektedir. K2, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K2: ...XXX, 5 dakikalık gecikmeyi dahi problem edecek eee müşteri tipidir bunlar. Neden çünkü bugün sizin buradan verdiğiniz bir zarf çeşitli aktarmalı operasyonlarla yarın Amerika'da olmalı. Bu belki iki üç aktarmaya girecektir ve tüm aktarmaların çok başarılı bir şekilde handle edilmesi gerekiyor...bu tarz müşterilere hizmet versek... maliyetleri yükselme pahasına kendi ground handlingimizi settle etmek ister miyiz isteriz.

**Operasyon Hacmi:** Operasyon ile ilgili nitelikler kategorisi altında ortaya çıkan operasyon hacmi alt kategorisi kapsamında bağlantılı uçuşlar, filodaki uçak sayısı, uçuş ağı yapısı ve uçuş sıklığı havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler olarak ele alınmaktadır. Katılımcı K12, havayolları açısından yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararı verilirken bağlantılı

uçuşların önemli bir etkisi olduğunu “...oradan connection\* uçuşlarınızın olup olmadığı çok önemli... bizim bu uçuşla ilgili niteliklerimizi ön plana koymamızda çok önemli... bunlara tabi ki birebir bakıyoruz.” sözleriyle dile getirmektedir. Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin uçuş ağ yapısının, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkilediği belirtilmektedir. Katılımcılar, geniş bir uçuş ağına sahip olunması durumunda dış kaynak kullanımının havayolu örgütleri açısından zorunlu hale geldiğini ifade etmektedir. Bu durumu K6 “...uçuş ağının genişliği zaten seni dış kaynak kullanımına itiyor...” sözleriyle ifade ederken, K5 “...bizim gibi çok fazla destinasyona\* uçan bir şirketin her yerde kendi handling şirketini kurması maliyet açısından eee akıllıca bir şey değil. Dolayısıyla burada dış kaynak kullanımı zaten zorunlu hale geliyor...” sözleriyle dile getirmektedir. K7 ise yer hizmetlerini örgüt bünyesinde gerçekleştirmeye yönelik işlem maliyetine etkisini “150 tane yere uçarsan böyle bir yapılanma içine girersen daha kazancın 1 lira yokken, 100 milyon dolarlarla maliyet giderin olur.” sözleriyle vurgu yaparak K5’in görüşlerini desteklemektedir. Başka bir katılımcı K13, havayolu örgütü için yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile temin etme kararında bir diğer etken olarak filodaki uçak sayısına vurgu yapmaktadır. K13 durumu “...uçak sayımız bakımından bazı şeyleri kendimizin yapması hani maliyet açısından çok şey değil yani feasible değil. Bunu outsource etmek açıkçası ee ekonomik olarak daha feasible.” sözleriyle dile getirmektedir. Katılımcılar uçuş sıklığını, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak değerlendirmektedir. Havayolu örgütlerinin uçuş sıklığı arttıkça faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirme eğilimleri de artmaktadır. K1 bu durumu “Uçuş yoğunluğu varsa ve karlıysa kendin işi yapmak çok daha avantajlıdır.” sözleriyle ifade ederken, K3 “Eğer çok yoğun operasyon yapmayacaksan... dış kaynak kullanımı uzun vadede çok daha akıl karı hale geliyor...” sözleriyle uçuş sıklığının dış kaynak kullanımı kararına etkisini dile getirmektedir.

#### **4.1.1.6. Maliyetler**

Katılımcılara göre havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden en temel faktörlerden biri maliyetlerdir. K2 “...bizim ground

---

\* connection uçuş: bağlantılı uçuş.

\* destinasyon: varış yeri.



handlingi outsource etmemizin en büyük nedeni ne dersek fiyat deriz maliyet...” diyerek bu durumu açıkça ifade etmektedir. Maliyetler kategorisi altında, ‘kurulum maliyetleri’ (uzman işgücü maliyeti, özel ekipman maliyeti, yetkilendirilme maliyeti), ‘işgücünün atıl kalma maliyeti’, ‘faaliyeti sürdürme maliyetleri’ (teknolojik uyum, bakım ve eğitim) havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler olarak ele alınmaktadır.

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için katlandıkları birtakım kurulum maliyetleri bulunmaktadır. Sözü edilen kurulum maliyetleri uzman işgücü maliyeti, özel ekipman maliyeti ve yetkilendirilme maliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirerek bu maliyetlere katlanmak yerine, bu hizmetleri dış kaynak kullanımı ile temin etmenin işlem maliyetlerini azaltabileceğini belirtmektedir. Bu yolla havayolu örgütleri kurulum maliyetleri ile karşı karşıya kalmak yerine sadece işin yapılma bedelini ödeyerek maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu durumu K9 şu şekilde ifade etmektedir.

K9: Kuruluş maliyetleri yüksek...en büyük faktör ee personel ve yatırım maliyeti. Ekipman ve yatırım maliyeti. Bugün yer hizmetlerinde ramp handling kısmına giriyorsan inanılmaz büyük bir ee maliyetle karşı karşıya kalırsın. Bunun towbarından towcarına. De-icing makinasından merdivenine gibi, air conditionuna, ground power unitine gibi, yüksek maliyetli ve dış Avrupa ve Amerika bağımlı manufacturelar ile çalışmak zorundasın ki bunun kendini sübvansedebilmesi için uzun bir süre gereklidir. Bunu yerine satın almak özellikle insan kaynağını satın almakta keza giydirilmiş maliyetleri yüksek olacağı için, hâlihazırda konuşlanmış olan yer hizmetleriyle de birçok şirketin yaptığı gibi devam etme kararı aldık.

K9’un ifade ettiği yer hizmetleri faaliyetleri için gerekli olan ekipmanların maliyetleri çok yüksektir. Bu durumu K1 “...özel ekipmanlar var. Özel ekipmanların maliyeti çok yüksek.” şeklinde ifade ederken, K3 ise özel ekipmanlar için ayrıntılı örnekler vererek K1’in görüşlerini şu şekilde desteklemektedir.

K3: ...yer hizmetlerinde ekipmanlar inanılmaz pahalı. Mesela ben sana çok ki bu sürecin içindeyiz şu an çok net örnekler de verebilirim. Bir high loader\*...bu alet yaklaşık 300.000 Euro. Türkiye’ye baktığında 1.2 Milyon TL gibi rakamlar...dolly tanesi yaklaşık 3000 Euro...bir operasyonda 30 tane dolly gerekiyor. 5 tane operasyon yapıyorsan 150 tane gerekiyor çarpı 3000 Euro gibi rakamlar. Bir ground power unit dediğimiz... elektrik üreten

---

\* K9 ve K3’ün ifadelerinde yer alan ‘high loader’ gibi teçhizatlar, yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan özel ekipmanlardır.

ekipmanın yaklaşık 180.000 Euro gibi rakamları var. Yani topladığın zaman bir yatırım maliyeti anlamında bir handling ekipmanı sadece rampte uçak altında kurabilmek 1 milyon doların üzerinde... ciddi yatırım maliyetleri gerektiren hususlar...

Katılımcılar yer hizmetleri faaliyetlerinin örgüt bünyesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği kararının sürekli olarak analiz edildiğini belirtmektedir. Ancak sözü edilen işlemin sadece işin yapılması için gerekli işgücü ve ekipman yatırımından oluşmadığı, yetkilendirilme sürecinde katlanılması gereken maliyetlerin de oldukça yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bu durumu K13 “Bu sadece buraya insan yatırımı, eğitim yatırımı, para yatırımı değil, aynı zamanda bu lisansları alabilmek içinde ekstra bir çaba sarf etmeniz ekstra işte paralar ödemeniz gerekiyor.” sözleriyle ifade ederken, K4 ise “...milyon TL’ ye ulaşan hatta daha fazla ciddi ücretlendirmeler var... teminatlar var, devlet hava meydanlarına ödenmesi gereken paralar var, sertifikasyon esnasında ödemeniz gereken paralar var.” sözleriyle K13’ün görüşlerini desteklemektedir.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak işgücünün atıl kalma maliyetine vurgu yapmaktadır. Katılımcılardan K5 şu sözleriyle bu konuya ilişkin görüşlerini aktarmaktadır.

K5: ...sizin bir uçuş programınız var yani bir anda öyle bir zaman oluyor ki çok fazla sayıda personel bulundurmanız gerekiyor ve o günün bir saatinde, iki saatinde ya da üç saatinde diyelim. Ama diğer saatlerde ne yapacaksınız o personeli? O personel hiçbir şey atıl.

Katılımcılar, faaliyeti sürdürme maliyetlerini (işletim maliyetlerini) havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak belirtmektedir. Yer hizmetleri faaliyetini sürdürme maliyetleri, teknolojik uyum, ekipman bakımı, personel eğitimi gibi maliyetleri kapsamaktadır. Sürekli değişen teknolojiye uyum, havayolu örgütleri için ciddi bir maliyet kalemi oluşturmaktadır. Bununla birlikte havayolu örgütleri açısından yine bir maliyet kalemi durumunda olan yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli ekipmanların bakım gereklilikleri de bulunmaktadır. Katılımcı K4 ve K11 bu maliyetlerin havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etkisini şu şekilde ifade etmektedir.

K4: Şimdi aldığın ekipmanların da... bir bakım maliyeti var... bunlar hep bir gider yani bu almış olduğumuz bir kararda direkt olarak bir etken olmasa da dolaylı olarak bir etken aslında...

K11: Tabi ki şöyle bir şey var her bir ekipmanın da ee öngörülmuş bir ömrü var. O ekipmanın çalışır durumda olması önemli değil. Ona öngörülen ömrü o olduğu için ömrü bittiğinde

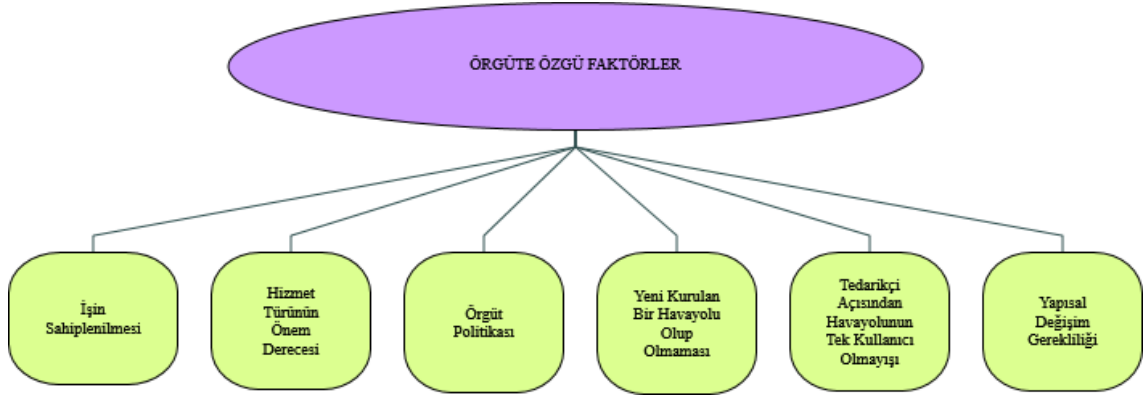
elinden çıkarmanız gerekiyor ve yenisini almanız gerekiyor. Bu da sürekli bir gider kalemi demek oluyor. Eee bunun da önemli bir etken olduğunu düşünüyorum.

Katılımcılar tarafından yer hizmetleri personelinin eğitim maliyetleri, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu K6 "...eğitim de var bu işin içinde tabii. Çünkü tek tek... eğitim de vermek gerekiyor. Şimdi ise biz sadece şeyi sorguluyoruz handling firmasına eğitimleri tamam mı?" sözleriyle ifade etmektedir. Havayolu örgütleri yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin ederek, yer hizmetleri personelinin eğitim maliyetlerine katlanmak yerine sadece tedarikçi örgüt personelinin gerekli eğitimleri alıp almadığını takip etme maliyetlerine katlanmaktadır.

Katılımcılar tarafından yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için sözleşmeye (işleme) has yoğun bir yatırım gerektiği ve maliyetlerin yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile havayolu örgütleri adına yer hizmetleri örgütü sözü edilen maliyetlere katlanarak havayolu örgütlerinin işlem maliyetlerini azaltmaktadır.

#### **4.1.2. Örgüte özgü faktörlere ilişkin bulgular**

Örgüte özgü faktörler temasına, araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen kodların 7 kategori altında toplanması ile ulaşılmıştır. Örgüte özgü faktörler teması altında ele alınan kategoriler, 'İşin Sahiplenilmesi', 'Hizmet Türünün Önem Derecesi', 'Örgüt Politikası', 'Yeni Kurulan Bir Havayolu Olup Olmaması', 'Tedarikçi Açısından Havayolunun Tek Kullanıcı Olmaması', 'Yapısal Değişim Gerekliliği'dir. Sözü edilen kategoriler havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkileyebilmektedir. Şekil 4.3'te bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Bu temanın daha iyi anlaşılabilmesi için, oluşturulan tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.



**Şekil 4.3.** Örgüte Özgü Faktörler Teması ve Kategorileri

#### 4.1.2.1. İşin sahiplenilmesi

Araştırmada elde edilen bulgulara göre havayolu örgütler ile tedarikçiler arasında amaç farklılıkları söz konusu olabilmektedir. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanmaları durumunda, hizmet aldıkları tedarikçilerin yapılan işi kendileri kadar önemsemeyeceklerini düşünmektedir. Bu durumu K11 “...kendi bünyenizde yaptığınızda işler çok daha hızlı ilerleyebilir. Eee taşere firma, sizin bir konuya verdiğiniz önemi sizinle aynı derecede göstermeyebilir.” şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılar yer hizmetlerinin örgüt bünyesinde gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkan hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanılması durumunda elde edilen hizmet kalitesinin aynı düzeyde olmadığını vurgulamaktadır. Dış kaynak temin edilen tedarikçi örgütler, sözleşme kapsamında işin gerekliliklerini asgari düzeyde yapmakta ve daha çok kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilmektedir. Bu nedenle bazı havayolu örgütlerinin özellikle kendileri için kritik öneme sahip meydanlarda yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme yoluna gittikleri katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Katılımcı K12 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K12: Sizin amacınız bambaşka bir şey, ama tedarikçinizin amacı ya tamam bu işi bitireyim de gideyim ise zaten siz istediğiniz yolu istediğiniz saatte varamıyorsunuz...bu aksaklıklar eee bizim eee gerçekten müşterilerimize olan özenimizi yansıtmadığı için de böyle bir kararda ee çok önemli bir...yer kapladı.

Örgütlerin amaç farklılığı çalışanların tutumları üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu durumu K1 şu ifadeleriyle açıkça aktarmaktadır:

K1: ...birinci elden yapıyorsun yani işe sahip olarak yapıyorsun. Şimdi bizim çalışanlarımızın tamamı bu uçak bizim mantığıyla uçağa handling ediyor. Handling kuruluşundaki adamlar bu uçağı yapalım biraz sallanırsak vardiya biter gideriz diyor.

#### **4.1.2.2. Hizmet türünün önem derecesi**

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, faaliyetin temel yetenekleri doğrudan etkileyen bir hizmet olup olmaması durumu, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Yolcu taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinin en hassas oldukları yer hizmetleri türü, müşteriyle yüz yüze temas düzeyinin yoğun olduğu yolcu hizmetleri iken, kargo taşımacılığı yapan örgütler açısından ise faaliyetleri doğrudan doğruya etkileyen kargonun doğru bir biçimde ve zamanında gideceği yere ulaştırılmasını sağlayan yük kontrol ve haberleşme hizmetleridir. Bu doğrultuda havayolu örgütünün faaliyet alanına göre yer hizmeti türlerinin önemi, yani havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerini doğrudan etkileyen hizmetler olup olmadığı değişkenlik göstermektedir. Bu hizmet türlerinden biri olan yük kontrol ve haberleşme hizmetinin havayolu kargo örgütleri için önemini K3 şu şekilde ifade etmektedir.

K3: Yük kontrol ve haberleşme de almıyoruz çünkü kendi load masterlarımız var zaten. O tarafta daha böyle spesifik şeyler olduğu için, kendi ekiplerimizle yapıyoruz... yurtdışında da zaten load masterlarımız kendi uçuğu için yük kontrolünü outsource etmiyoruz onu kendi kontrolümüzde tutuyoruz. Çünkü sonuçta uçak bizim. Doğru yükleme yapılması gerekiyor ve bu uçağı birinin sahip olması gerekiyor. O yüzden yük kontrolünü biz başka şirketlere bırakmadık kendimiz yapıyoruz.

Yolcu taşımacılığı yapan havayolu örgütleri için ise yolcu memnuniyetinin sağlanması son derece önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle yolcu taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinin yer hizmeti türlerinden biri olan yolcu hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme yoluna gitmeleri de mümkündür. Bu durumu K10 ve K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K10: Bakın yolcu elinde bagajla geldi kontuara geldi çok kötü bir check in ve boarding sürecinden geçti orda ee asık bir suratla karşılaştı ve bin bir stresle uçağa yetişti zaten uçağa yetişememe korkusu var. Bu kötü algıyı dağıtması için kabin de gerçekten kabindeki arkadaşların çok fazla efor sarf etmesi, o kişinin moralini düzeltmesi gerekir ki o kişi zaten büyük bir sinir ve stres ile uçağa binecektir. O yüzden algı kişilerin memnuniyeti, müşteri memnuniyeti açısından başlayan ilk nokta yolcu hizmetleridir ilk muhatap....checkin'deki

bir şey aksaklık havayolunun güzel olmadığına ve bir daha uçmayacağına dair beyana kadar gider.

K12: Orda yine XXX havayolu personeli ile o gülen yüzle karşılaşmanız yine bir XXX otobüsüne binmeniz ee bunlar çok çok böyle küçük dokunuşlar ama gerçekten yolcu üzerinde büyük etkisi olan dokunuşlar.

#### **4.1.2.3. Örgüt politikası**

Araştırma bulgularına göre, havayolu örgütlerinin politikaları, yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, havayollarının yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararlarının örgüt politikalarına göre şekillendiğini ifade etmektedir. Bu durumu K4 ve K8 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: Her şirketin politikası farklıdır. Kimisi yatırım yapar 20 sene sonra geri dönmesini bekler, kimisi yatırım yapar 5 sene sonra geri dönmesini bekler. Kimisinin de bir sene bile beklemeye isteği yoktur dolayısıyla böyle bir yatırım maliyetine gitmeyi istemez şimdi bizim.. hiç böyle bir handling firması yapma isteğiniz var mı dersen hayır yok. He on sene sonra 20 sene sonra durum değişir bakış açıları değişir. Belki bu konudaki bakış açımız da değişebilir ama şu an itibariyle böyle bir düşüncemiz yok.

K8: Bence bu meydan, meydan değil de yani şirketin global aldığı bir karar. Yani en yoğun meydanda da basede de biz dış kaynak kullanıyoruz. He ayda bir uçtuğum meydanda da dış kaynak kullanıyorum. He ama yine de tabi ki her zaman az uçtuğunuz yerde dış kaynak kullanmayı tercih edersiniz ama bu karar alındı mı ya hep ya hiç...

Katılımcılar tarafından kritik istasyon olması, ana üstte aksaklıkların telafisi, tedarikçilerden elde edilemeyen kaliteyi yakalama, satış aracı olarak kullanma, müşteri beklentilerine yönelik yaklaşımlar örgüt politikası olarak adlandırılan kategori altında değerlendirilmiştir. Örgüt politikaları kapsamında ele alınan bu faktörler, daha iyi anlaşılabilmesi adına ayrı ayrı doğrudan alıntılarla desteklenmektedir.

Katılımcılar, havayolu örgütleri açısından faaliyet gösterdikleri hava meydanlarının önem derecesinin yer hizmetlerinde dış kayna kullanımı kararını etkilediğini dile getirmektedir. Bu durumu K11 ve K12 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K12: Yani ground handling aslında ee bir ürün...bunu tamamen kendinizin yapması ya da tamamen taşere etmenizde söz konusu. XXX havayollarının tabi YYY ana merkezi, ana komuta merkezi olduğu için YYY meydanının ee bizim için ayrı bir önemi var. O açıdan da YYY meydanında bu ürünü eee tamamen kendimiz üretmeyi tercih ettik. Ama genel bakış açımız tüm bu hizmeti dış kaynaklardan temin etmek.

K11: Özellikle de şimdi baktığımızda YYY önemli bir meydanımız bizim için. Yeri geldiğinde VIP uçuşlarımız oluyor. Yeri geldiğinde bizim charter uçuşlarımız oluyor. Her gittiğimizde orada yer hizmeti sıkıntısı yaşamak yerine orda devamlı olarak bir ekibimizi bulundurmak bizim açımızdan daha mantıklı bir seçenek oluyor.

Bununla birlikte ana üstte aksaklıkların telafisi, bazı katılımcılar tarafından havayollarının örgüt politikaları kapsamında yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu K1 ve K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Aslında XXX havalimanından biz günde 15 tane sefer çıkışı yapıyorsak, diğer meydana bir tane çıkıyorsun ve o meydanlarda oluşacak gecikmeler ya da aksaklıkları burada kapatmayı planlıyoruz. Hani bir rotanız var buradan kalkarsınız gidirsiniz gelirsiniz başka bir yere gidirsiniz. Diğer yerlerde oluşacak aksaklıkları burada tamamlayıp devam ettirmek.

K12: ...sizden kaynaklanmayan ee sebepleri de gecikmeye sebep olacak sebepleri de sizin kendinizin birebir yönetebiliyor olması. Onun için de burada kendinizin yapması çok önemli. Eee siz sonuçta kendi ana üssünüzde yani uçuşlarınızın yüzde 60'ının başladığı yerde ee bir başka firmadan bu hizmeti aldığımız zaman o firmadan kaynaklanabilecek gecikmelerde maalesef sizin gecikmeniz oluyor.

Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin, tedarikçilerden elde edilemeyen kaliteyi yakalama politikası, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu K4 ve K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: Bir de işin şöyle bir yanı var ee handling firmanızdan memnun olmayabilirsiniz dolaşmışsınızdır hepsini XXX, YYY, ZZZ. Dersiniz ki şirket politik karar olarak ben bunun altına girecem kendi hizmet vermemin kendi operasyonuma katkısının daha büyük olduğunu düşünüyorum. Bunun neticesinde de parasından çok farklı sebeplerden dolayı mesela bunu içinde bir imajınız olabilir veya operasyona verdiğiniz on time performansa verdiğiniz önem olabilir gibi hususlardan dolayı kendiniz bu işi yapmaya karar verirsiniz.

K12: Bizim zaten kendi ramp ve ground handling ee hizmetimizi vermemizdeki en büyük sebeplerden bir tanesi de mevcut tedarikçimizin eee bizlere ve yolcularımıza yaşatmış olduğu aksaklıklarıydı. Eee bu aksaklıklar...böyle bir kararda ee çok önemli bir yer kapladı.

Katılımcılar tarafından müşteri beklentilerine yönelik yaklaşımlar ve satış aracı olarak kullanma politikaları, havayollarının yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı kararına etki eden birer faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu, K1 ve K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: ...buradaki nokta yine fayda maliyet olayı. Biz bu işte ne kadar fayda elde ediyoruz sadece para mı...şimdi biz diyorum ya esnekliğimiz artıyor dolayısıyla müşteriden bu esneklikle gidip iş istiyorsun. Bu senin satış tool'un oluyor bir noktada. Sen bunu birlikte satabiliyorsun ticari bir avantaj sağlıyor sana.

K12: ...tabi ki uçan bir yolcu olarak da, sizin uçağa bindiğiniz zaman ya da uçaktan indiğiniz zaman yeniden bir XXX ürünüyle karşılaşmanızda tabi sizi daha çok güvende hissettirecek daha çok konfor yaratan bir ee durum haline geliyor. Orda yine XXX havayolu personeli ile...

#### ***4.1.2.4.Yeni kurulan bir havayolu olup olmaması***

Araştırmada örgütün yeni kurulan bir havayolu olup olmaması, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcı K2 bu konudaki görüşlerini “XXX, kendi ground handling hizmetini kendisi sağlayabiliyor biraz eski bir havayolu olmasından kaynaklı...” sözleriyle ifade ederken, K8 “...yeni kurulan şirketin kendi yer hizmetini yapma yani dediğin gibi işte Trump falan yapıyorsa bilmiyorum. Çok zengin olması lazım ve yani 5- 10 senede kar etmemeyi göze alması lazım.” şeklinde ifade etmektedir.

#### ***4.1.2.5.Tedarikçi açısından havayolunun tek kullanıcı olmayışı***

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda tedarikçi açısından havayolunun tek kullanıcı olmayışı havayollarının yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcı K1 bu konudaki görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır.

K1: Dışardaki kişi, dışardaki handling kuruluşu kendi zaten sizi de bir müşteri olarak görüyor ve sizin ki gibi belki 25 tane belki 105 tane müşterisi var. Şimdi herkes onun için bir müşteri ya herkesin işini zamanında yapmaya çalışıyor. Ama kendi işinizi yaparken tek müşteriniz sizsiniz.

#### ***4.1.2.6.Yapısal değişim gerekliliği***

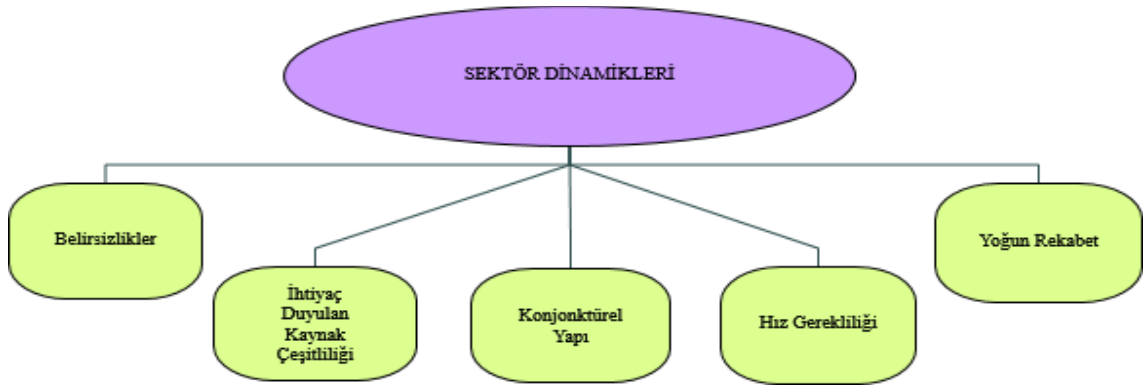
Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda yapısal değişim gerekliliği, havayollarının yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcı K4 bu konudaki görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır:



K4: ...bir kere yönetimsel kadrolarınızı tamamıyla değiştirmeniz gerekir. Bizim mevcut durumumuzdaki yer işletme departmanına deseniz ki biz de handling firması kuruyoruz. XXX handling kurduk haydi yönetim yapısal olarak ivedi şekilde değişmeniz gerekir. Yoksa ayak uyduramazsınız... çünkü mevcut personel yapınız zaten şu anda buna uygun değil... yapılanmanı ona göre değiştirmen gerekiyor. İş yapış biçimlerini ona göre değiştirmem gerekiyor. Yani bu başlı başına process değişikliği aslında. Yani finansal verilerden ziyade başlı başına şirketinizin yönetim biçimini değiştiriyorsunuz aslında bu tamamen birincil derecede bir etken.

#### 4.1.3. Sektör dinamiklerine ilişkin bulgular

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararında sektör dinamikleri, tema olarak ortaya çıkmaktadır. Havacılık sektörünün dinamikleri teması altında 'Belirsizlikler', 'Yoğun Rekabet', 'İhtiyaç Duyulan Kaynak Çeşitliliği', 'Konjonktürel Yapı', 'Hız Gerekliliği' olmak üzere 5 kategori ele alınmaktadır. Şekil 4.4'te bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Bu temanın daha iyi anlaşılabilmesi için, tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan alıntılardan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 4.4. Sektör Dinamikleri Teması ve Kategorileri

##### 4.1.3.1. Belirsizlikler

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, havacılık sektörünün dinamiklerinden kaynaklanan birtakım belirsizlikler, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktör olarak tespit edilmiştir. Belirsizlikler kategorisi altında ele alınan bu faktörler, 'kaynağa duyulan ihtiyacın belirsizliği', 'sektörün dalgalı yapısı' ve 'pazarın belirsizlik düzeyi'dir.

Havacılık sektöründe yer hizmetleri kaynağına olan ihtiyaç, havacılık sektörünün sezonsal yapısı ve talep belirsizliği nedeniyle belirsiz hale gelmektedir. Kaynağa duyulan ihtiyaç belirsizliği havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmelerine neden olmaktadır. Sektörün sezonsal yapısının etkisini K2, “bazı dönemler peak sezonlar vardır... bizim Türkiye’deki havacılıkta biraz sezonsal tabi ki.” şeklinde ifade ederken, K3 şu sözleriyle K2’yi desteklemektedir.

K3: Çok stabil bir işimiz yok bu fabrikalarda genelde stabil işçidir saat saat bellidir 9 da girersin akşam 6 da çıkarsın onlar dış kaynak kullanımı daha minimum olabilir ama biz de 24 saat mantığıyla baktığın zaman o kadar kolay olmuyor ve o kadar ekiple de bir anda tutma şansı da zaten yok. Çünkü her zaman aynı işin aynı kalitesi olacak aynı potansiyelde işin olacak diye bir hususun yok. O zaman böyle işte dış kaynak kullanımına anlık günlük bile dış kaynak kullandığımız süreçler olabiliyor.

Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkileyen bir diğer belirsizlik unsuru, sektörün dalgalı yapısı olarak ele alınmaktadır. Bu durumu K13 şu ifadeleriyle açıkça desteklemektedir.

K13: “Sektörün bu dalgalı yapısı özellikle... bazı yatırımları etkiliyor... Eee bir şeyden para kazanmanız için belli bir sayıda uçuş yapmanız lazım belli sayıda kargo veya yolcu taşımanız lazım. Ama bizdeki bu dalgalanma yapı hem işte kendi iç ekonomik problemlerimiz işte dünyanın şeyi dünyada yaşanan global krizler ondan sonra işte hani çevre ülkelerde yaşanan ve bize de yansıyan hani terör gibi şeylerde hani hep bu bugüne kadar benim yaşadığım havacılıkta bulunduğum süre zarfında hep dalgalanmalara yol açtı. Dolayısıyla ee havayolları biraz da bu dalgalanmalarda dip noktalarda iyi bir seviye de yakalanmak istiyorlar.

Ayrıca katılımcılar, yeni girecekleri bir pazarda belirsizlik düzeyinin yüksek olduğunu ve yeni pazarın gelişimini görebilmek adına yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı yolu ile temin etmeye yöneldiklerini belirtmektedir. Bu durumu K3 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K3: Yeni pazar yeni market yeni yapılanma bazen biz bazı şeyleri de her şeyi buradan oraya götürmeyip belki de orada bazı noktalarda dış kaynaklı hizmet satın alıp bir gidişatı görüp koklayıp ona göre hareket ediyor olacağım.... Dış kaynak kullanımı benim en çok kullandığım yerlerden biri budur. Bu kadar parayı harcamak doğru mu? Öngöremediğim çok net bilmediğim bir şeyde gerekiyorsa outsource edip süreci gözlemleyip ona göre hareket etmek benim bazen işime geliyor.

Katılımcılar tarafından sözü edilen belirsizlikler nedeniyle havayolu örgütlerinin ortaya çıkan çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek ve kendini daha iyi konumlandırabilmek için yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı ile belirsizlik düzeyini

azaltmaya çalıştığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda havayolu örgütlerinin belirsizliklerden kaynaklanan riskleri ya da işlem maliyetlerini en aza indirmesi nedeni ile yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmesi, işlem maliyetleri kuramının varsayımları ile örtüşmektedir.

#### **4.1.3.2. İhtiyaç duyulan kaynak çeşitliliği**

Katılımcılar havayolu örgütlerinin faaliyetlerin sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakların çeşitliliğini yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etki eden bir diğer faktör olarak ele almaktadır. Bu durumu K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K12: Biz çok parçalı bir iş yaparız eee genel havayolu satın almasına baktığınız zaman çok fazla tedarikçiniz ve çok fazla satın aldığımız ürün vardır. Bu bütün aldığımız danışmanlık hizmetlerinde de ortaya çıkmıştır yani. Bizim kadar ürünü olan bir sektör herhâlde yoktur diye düşünüyorum. Eee milyonun üzerinde çünkü satın aldığımız şey var.

K6 ise ihtiyaç duyulan kaynak çeşitliliği nedeniyle havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımına gitme zorunluluğunu "...alt yükleniciye gitmek bir şekilde havayolu şirketinde mecbur aslında. Yani ne yaparsa yapsın... çünkü başka türlü çok kolay bir şey değil operasyonu yapmak." diyerek açıkça vurgularken, katılımcılardan K7, tüm kaynakları kendi bünyesinde temin eden bir havayolu olmadığını ifade etmektedir. Bu konudaki görüşlerini K7 şu ifadeleri ile aktararak K6'yı desteklemektedir.

K7: ...bir havayolunun tüm kaynakları tüm hizmetleri kendisinin sağlaması yönünde dünyada hiçbir örnek yok... burada mevcut otoriteden ruhsat almış handling şirketleri hizmet veriyor ve sen o gidip handling şirketleri ile anlaşma yapıyorsun.

#### **4.1.3.3. Konjonktürel yapı**

Araştırmada havacılık sektörünün konjonktürel yapısı havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir başka faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcı K4 havacılık sektörünün konjonktürel yapısının örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları daha çok dış kaynak kullanımını ile temin etme yönünde olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir.

K4: ...şimdi dünyadaki konjonktür bana soruyorsan dış kaynakları daha çok kullanmaktan geçiyor... dünyanın büyük firmaları XXX ve YYY gibi firmalar veya birçok farklı firmayı da örnek verebilirsin ağırlıklı olarak dış kaynak kullanımını ön planda tutan firmalar her konuda artık kaptanları ve kabin memurlarını dahi, dış kaynaklı havuzlardan tedarik etmeye

başladılar yani dünyada bunun birçok örneği var. Şimdi dünya benim gözlemime göre bu yöne doğru kayıyor...

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, gelecekte havayolu örgütlerinin faaliyetlerini gerçekleştirmek adına daha önce dış kaynak kullanımına başvurmadığı hizmetler için dahi dış kaynak kullanıma yöneleceği düşünülmektedir.

#### **4.1.3.4. Hız gerekliliği**

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden havacılık sektörüne özgü dinamiklerden kaynaklanan bir diğer faktör olarak hız gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, havacılık sektöründe hızlı hareket etmenin önemine vurgu yapmaktadır. K13 bu durumu, "...havacılık zamana karşı yarışılan bir sektör" diyerek açıkça ifade etmektedir. Havacılık sektörünün zamanla yarışılan bir sektör olması havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkilemektedir. Bu durumu K3, "Biz çünkü havayolu olduğumuz için çok zamanla yarıştığımız için her zaman öncelikli fiyat diye bir kaygımız yok." diyerek maliyeti pahasına yer hizmetlerini ana meydanlarında kendi bünyelerinde gerçekleştirmeyi göze aldıklarını ifade etmektedir. Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesinin operasyonel süreçlerde zaman kaybına yol açabileceğini belirtmektedir. Bu durumu K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: Bir taşere firma ile çalışmak durumunda kaldığınızda siz bir firmanın temsilcisi olarak gidip o taşere firmanın işçisine bir emir veremezsiniz. O firmanın yöneticisine veya sizin için atanmış olan dedicate personeli ile iletişime geçersiniz. Sizin isteklerinizi ve taleplerinizi o altlarına iletir ve ondan sonra harekete geçilir. Bu da zaman kaybı demek...sürecin uzamasından kaynaklı bir zaman kaybı söz konusu ve havacılık endüstrisinde de bir dakika çok şey değiştiriyor.

Havacılık sektöründe zamanın etkin ve verimli kullanılmaması bütün operasyonel süreçleri etkilemektedir. Bu nedenle zamanın etkin ve verimli kullanılması havayolu örgütleri açısından son derece önemlidir. Havayolu örgütlerinin uçaklarının yerde (hava meydanında) kalış süreleri (iniş kalkış için öngörülen süre: ground time) belirlidir. Bu sürenin uzaması durumunda havayolu örgütleri yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle katılımcılar tarafından, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaları halinde, tedarikçilerin hızlı operasyon gerçekleştirmemesinin müşteri memnuniyetsizliğine, daha da ötesi müşteri kaybına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu durumu K3, "...dış kaynak kullanacaksam zaten

benim operasyonel kalitemde ve çok hızlı operasyon yapmadığı takdirde benim müşteri kaybıma sebebiyet veriyor... müşterinin umurunda değildir dış kaynak kullanıyorsun kullanmıyorsun o aldığı hizmetin kalitesine bakar.” şeklinde ifade etmektedir. Alanyazında hız gerekliliği dış kaynak kullanımına yönelten bir neden olarak görülmekte iken (Kremic vd., 2006, s.469), havacılık sektörünün kendine özgü dinamiklerinden dolayı bu unsur faaliyetin örgütün kendi bünyesinde gerçekleştirilmesine neden oluşturmaktadır.

#### **4.1.3.5. Yoğun rekabet**

Araştırma bulguları doğrultusunda havacılık sektöründe rekabetin yoğun olması, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, sektördeki yoğun rekabetten dolayı yer hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmanın, maliyetleri düşürmesi nedeniyle tercih edildiğini ifade etmektedir. Bu konudaki görüşlerini K8 şu ifadeleri ile aktarmaktadır.

K8: ...her zaman ilk hedef minimum maliyet, en minimum maliyettir...çok katı bir rekabet var havacılıkta. Yani eğer ayakta kalabilmek, kendini idame edebilmek devam ettirebilmek için centlerin, yolcu başına 5-10 centlerin hesabı yapılıyor...O 5 centler size çok ciddi paralar yapıyor.

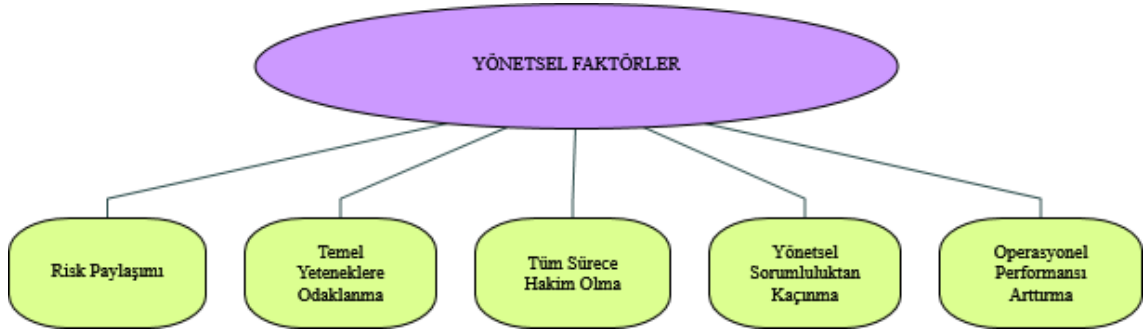
Öte yandan elde edilen bulgulara göre yer hizmeti örgütleri arasındaki rekabetin de havayolu örgütleri açısından maliyet avantajı sağladığı belirlenmiştir. K3 bu durumu, “...rekabetin bol olduğu bir coğrafyada yaşıyoruz. Dolayısıyla yer hizmetlerine olan yatırımlar bu seviyelerde kalacaktır diye düşünüyorum” sözleriyle ifade ederken, K5 şu şekilde ifade etmektedir.

K5: Yani zaten hani bir de şey var bu üç tane şirketin olması Avrupa’da da rekabetin yüksek olması diğer Avrupa meydanlarında da aynı şekilde rekabetin yüksek olması sizin zaten hani ben yapsam kaç paraya mal olur dediğinizde belki siz daha pahalıya mal edebilirsiniz.

#### **4.1.4. Yönetmel faktörlere ilişkin bulgular**

Yönetmel faktörler temasına, araştırma bulguları ışığında elde edilen kodların 5 kategori altında toplanması ile ulaşılmıştır. Yönetmel faktörler teması altında ele alınan kategoriler, ‘Temel Yeteneklere Odaklanma’, ‘Operasyonel Performansı Arttırma’, ‘Risk Paylaşımı’, ‘Tüm Sürece Hâkim Olma’ ve ‘Yönetmel Sorumluluktan Kaçınma’dır. Şekil 4.5’te elde edilen tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Bu temanın daha

iyi anlaşılabilmesi için, oluşturulan tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan alıntılardan aktarmalarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 4.5. Yönetmel Faktörler Teması ve Kategorileri

#### 4.1.4.1. Risk paylaşımı

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda risk paylaşımı, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yaparak birtakım riskleri tedarikçilerle paylaştıklarını ifade etmektedir. Uçaklara herhangi bir zarar gelmesi, yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılan ekipmanların bozulması ve çeşitli kazaların gerçekleşmesi gibi durumlarda, operasyonel süreçlerin sekteye uğraması ve maddi hasardan oluşabilecek maliyetlerin riski, dış kaynak kullanımı ile tedarikçi örgütlerle paylaşılmaktadır. Bu durumun önemine ilişkin görüşlerini K2 ve K6 şu şekilde açıkça vurgulamaktadır.

K2: Bizim sonuç olarak uçağımızın hizmet aldığı firmalar örneğin geçen gün eee bir fırtına oldu İstanbul'da dolu yağdı XXX'in bir tane uçağına yükleme aracı çarptı uçağı yapısal zarar verdi... Şimdi burada bu bir risk değil mi yani iş yapılırken çeşitli dışsal internal veya external sebeplerle yapılan işte bir aksama veya ana madde olarak uçağı herhangi bir zarar gelmesi büyük bir risk. Bu riskin paylaşılması bizim için tabii ki olumlu kendi personelin uçağı zarar vermiş olsaydı bu durumu çok daha farklı değerlendirebilirdi.

K6: Yani hesap verme sistemi dağılıyor bir kere zaten böyle bu şekilde. Bu işleri de biz yapmış olsak hani diyelim ki biz her yerde yapılandık. Ee bu şekilde yapmış olsak iş tamamen değişecek. Her türlü sorumluluk sende kalıyor. Şimdi biz ondan hesap sorabiliyoruz. Maliyeti de o yükleniciden alabiliyoruz. Yani anlaşmalarda o şekilde geçiyor... alt yüklenicilerden hesap sorup alabiliyorsun. Öbür türlü tamamen sende kalıyor iç bünyende... bütün zararını sen karşılıyorsun.

Diğer yandan katılımcılar, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yaparak ortaya çıkabilecek riskleri paylaştıklarını vurgulamakla birlikte, temelde ortaya çıkabilecek risklerin sonuçlarından etkilendiklerini de ifade etmektedir. K12 bu durumu, "...yani risk paylaşılıyor tabi ama her zaman risk sizin riskiniz öyle söyylim size..." şeklinde ifade ederken, K4 "Şimdi risk günün sonunda benim zaten. Her hâlükârda benim... Yani bugün tedarikçi firmanın yapacağı her türlü hatadan zaten ben mesulüm. Riskin yüzde yüzü zaten bende..." diyerek K4'ün görüşlerini desteklemesine karşın, sözlerine,

K4: Risk paylaşımı açısından bence pozitif etkisi var...Risk paylaşımı açısından onları da işin içine çekiyorsun. Sen sürekli onların üzerindesin aslında sürekli onları takip ediyorsun sürekli onları kontrol ediyorsun dolayısıyla seninle beraber aslında pratikte bu riski paylaşan birileri var onlarda bu işin içinde sonuç itibariyle ama aksi durumda hepsi sen her şey sensin...dolayısıyla bu riski de biraz dağıtmak lazım onları da işin içine sokmak lazım.

diye devam ederek riskin tedarikçilerle paylaşılmasının avantajlarını dile getirmektedir. Katılımcı K3 ise "...risk kendi operasyonunda da aynı şekilde vardır ama kendi operasyonunda bazen kendi kaynaklarını yönetmekte daha zorlanabiliyorsun. Ama dış kaynaklı kullanımda bazen valla ben anlamam bu işi çözümlü deyip kapatabiliyorsun telefonu" diyerek K4'ün görüşlerini desteklemektedir.

#### ***4.1.4.2. Temel yeteneklere odaklanma***

Temel yeteneklere odaklanma, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin temel yetenek geliştirdiği faaliyetlerine odaklanmak istediklerini ve bu şekilde sundukları hizmetleri daha kaliteli getirmek için çaba harcadıklarını, bu anlamda da dış kaynak kullanımına karar verildiğini vurgulamaktadırlar. Bu durumu K10 şu şekilde açıkça ifade etmektedir.

K10: Biz kendi işimize odaklanmak istiyoruz... kendi işimize odaklanmak derken yer işletme olarak bakacak olursak biz operasyonun içerisinden çıkarak gözlem ve regülasyonları çok daha iyi takip edeceğimize, çok daha yeni projeler geliştirip bunu da şuanadaki amacımız olan... için tüm engelleri aşmak adına yeni projeler üreterek elimizdeki ürünü daha kaliteli hale getirmeye enerjimizi harcamayı düşündük. Bu sebepten outsource'a karar verildi.

Ayrıca katılımcılar havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı ile yer hizmetlerine ilişkin tüm yönetsel faaliyetleri tedarikçilerine aktardıklarını ve herkesin kendi işine daha kolay odaklanabildiğini vurgulamaktadır. Bu durumu K6, "...herkes kendi işini

yapabiliyor. Yani kendi işine kanalize oluyorsun rampçisi kendi işini yapıyor, operasyoncu kendi işini yapıyor, checkindeki kişi kendi işini yapıyor... biz sadece onları yönlendirmek ile sorumluyuz.” şeklinde ifade etmektedir.

#### **4.1.4.3. Tüm sürece hâkim olma**

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında yönetsel faktörler teması altında havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör tüm süreci hâkim olabilme olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılardan K1, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etkisini şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Ben isterim ki her yerde kendi hizmeti mi kendimiz yapalım bütün işe hükmedebilelim çünkü kendim yaparken o işe tamamen müdahale edebiliyorum... her şeyi kontrol altında tutabiliyorum her anını kontrol edebiliyorum. Şimdi başkasından istediğiniz bir iş olduğu zaman aynı kontrolü sağlayamayabiliyorsunuz. Çünkü araçlar devreye giriyor.

Katılımcılar, havayolu örgütlerinin bütün faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri durumunda, sahip olabilecekleri kontrol gücü ile oluşabilecek riskleri de en aza indirebileceğini ifade etmektedir. Bu durumu K2 “...bu hizmeti kendimiz kendi bünyenizde yaptığımızda sizin müdahale ettiğiniz birçok konu oluyor, personel seçimi, eğitimler... bunlara müdahale ederek...riskler daha minimuma indirilebilir.” diyerek tüm sürece hakim olabilmenin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca katılımcılardan K3, havayolu örgütlerinin bir noktadan diğer bir noktaya yolcu ve kargo taşımacılığı sürecinde yer hizmetleri faaliyetlerinin tek bir noktadan yürütülmesinin önemine “Mesela ben ona hep şey derim everything under one umbrella. Bir tane şemsiye tuttun mu ıslanmazsın.” sözleriyle vurgu yapmaktadır.

Diğer yandan katılımcılar havayolu örgütleri açısından yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmenin tüm sürece hakim olabilme anlamındaki avantajlarının yanı sıra birtakım sıkıntıları da beraberinde getirdiğini dile getirmektedir. Bu durumu K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: Bir şeyi ee her şeyi siz kendi kontrolünüz altında olmasının avantajları var evet ama olumsuz bir durum söz konusu olduğunda düzeltmeniz daha çok yorucu oluyor. Ama sorumluluğu devrettiğinizde...sorunları o kişi çözmek zorunda.



K11'in dile getirdiği gibi havayolu örgütlerinin kontrolü elde tutma isteğine karşın dış kaynak kullanımı yoluyla sorumluluğu tedarikçilere yükleme çabası, aşağıda yönetsel sorumluluktan kaçınma kategorisi altında detaylandırılarak ele alınmaktadır.

#### **4.1.4.4. Yönetsel sorumluluktan kaçınma**

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda yönetsel sorumluluktan kaçınma, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan K8 ve K9, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etkisini şu şekilde ifade etmektedir.

K8: ...işte bunun hastalığı, izni, bir kadro yapıyorsunuz işte o biri yıllık izne çıkıyor, o hasta oluyor bilmem ne yani sürekli bunlarla boğuşuyorsunuz, bunun mevzuatı,.. bunlara servis vericen, bilmem ne. Sonra adam diyor ki niye başımı ağrıtayım diyor, veririm diyor bir firmaya...işte bazı şartlarla. Kafam rahat olur diyor bunların hiçbirini düşünmeyecek. Ha o firma cebelleşiyor bunlarla...

K9: ...kimi zaman kendi personelinle çalışmak daha iyidir. Kimi zaman taşere etmek daha iyidir. Şöyle açıklayayım sana kendi personeline çok kızsarsın N. Beyi çıkartıcam dersin o bir sıkıntıdır uğraştırır. İş kanunu anlamında yerine kim ikame edecek ne zaman gelecek ne zaman gidecek. Ama atıyorum sen XXX'in personelisin diyorum ki bir daha bu arkadaşı uçtağım istemiyorum. O adamı eğer o başka uçakta da değerlendirebilir veya değerlendirmez o XXX'in problemi. İstiyorsa atsın hiç umurumda değil. Onlarla o uğraşır ama onun yerine bana x y z bir adamı o saatte ikame etmek zorundadır...

Katılımcılar tarafından dış kaynak kullanımı ile yönetsel süreçlerin tedarikçilere devredilmesinin iş süreçlerini hafiflettiği belirtilmektedir. Katılımcılar yer hizmetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi durumunda, o işin yapılmasından sorumlu olan tek bir kişi ile muhatap olunduğunu ifade etmektedir. Bu durumu K13 "Yani mesela bizim en büyük şeyimiz o...sizin operasyonunuzdan sorumlu kişi kimse onla muhatap olup, tüm sorunları tek bir noktadan çözüyorsunuz. Bunu outsource yaptığınız zaman tüm her şeyi tek bir merkezden yönetiyorsunuz" diyerek dış kaynak kullanımının avantajını vurgulamaktadır. Bununla birlikte katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yaparak yönetsel süreçlere ilişkin işlem maliyetlerini azalttığını ve daha az personel ile işlemlerini gerçekleştirdiklerini vurgulamaktadır. Bu durumu K4 ve K7 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: ...bir kere burada bin tane adamı yönetmiyorum. Bir tane adamı yönetiyorum. İstasyon müdürlerini. Bir kişi ile muhatap oluyorum. Dolayısıyla bin tane adamı yönetebilecek süreçtense bir tane adamı bir saatte yönetebiliyorum. Günlük ayıracağım zamanla bir kere iş süreçlerimin azaldığını hissediyorum...

K7: Biz bir kişiyle günde 8 tane uçağın ya 8 uçak varsa 1 kişiyle onun kontrolünü uzaktan yapabiliyoruz. Eee bu her anlamda bize her türlü avantajı veriyor. Ofisten tüm operasyonu takip edebiliyoruz. İlla ki meydanlara gidicen diye bir şey yok. Çünkü onlar...hem bizim adımıza o işlemleri yapıyorlar, hem bizim adımıza gözlemliyorlar hem bizim adımıza raporluyorlar. Bize her şeyi bizim gözümüzden görürmüş gibi anlattıkları için çok rahatız.

#### **4.1.4.5. Operasyonel performansı artırma**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, operasyonel performansı artırma, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yaparak operasyonel kusurları daha iyi görebildiklerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda havayolu örgütlerinin kusurları ve hataları daha iyi görüp iyileştirme yönünde bir adım öteye gidilebileceğini K10 şu şekilde belirtmektedir.

K10: ...ben işi başkasına verdikten sonra başkasının kusurunu çok daha rahat görebilirim...işini kendim yaparsam, yapmış olduğum hatayı bahaneler ve başka şeyler göstererek kapatmaya çalışırım. İş başkasına verdiğim zaman... bırakın çuvaldızı çok daha fazla şey batırırsınız.

K5 ise tedarikçiler üzerinde baskı kurmanın kendi operasyonel performanslarını arttırmanın yanı sıra tedarikçilerin hizmet kalitesini de arttırdığını şu şekilde ifade etmektedir.

K5: ...biz o yöneticilere hesap soruyoruz...onları takip ediyoruz...ve ondan sonra da hesap soruyoruz. Tabi onlar içinde iyi bir şey neden? onlar içinde biz zorlayıcı bir müşteriyiz...karşılıklı biz onları push ederken sonuçta onlar da bir şekilde kendilerini yukarıya doğru kalite anlamında yukarıya doğru çıkarmış oluyorlar...

Diğer yandan katılımcı K3, yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımının, havayolu örgütlerinin kendi bünyelerindeki nitelikli personeli daha etkin kullanmasına imkân sağladığını şu şekilde dile getirmektedir.

K3: ...ben aslında shiftimin daha tecrübeli know how yüksek olan shiftimi bir anda 3 yerine 5'e bölüp farklı farklı ekiplerle iş yaptırırken altlarını taşeronla destekliyorum... bir adamı bir gün veya iki gün çok yoğun bir peak zamanda çalıştırmakla, aynı sayıdaki adamı 30 gün çalıştırıp birçok saatini atıl bırakmaktansa...

## 4.2. Bağımlılık İlişkilerini Yönetmeye İlişkin Bulgular

Çalışmanın birinci araştırma sorusuna cevap aranması sürecinde havayolu örgütlerinin ana faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde yer hizmetleri faaliyetlerinin vazgeçilemez bir kaynak olduğu vurgusunu yapan katılımcılar, dış kaynak kullanımına gidilmesi durumunda ise yapılan işin doğası gereği dışa bağımlı hale gelmenin bir zorunluluk olduğunu belirtmektedirler. Bu durumu K12, “Dış kaynak kullanmak zorundayız.” sözleriyle ifade etmektedir. Havayolu örgütleri zorunlu olarak dışa bağımlı hale gelmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı sürecinde temin edilen kaynağın önemine göre bağımlılık derecesi farklılaşmaktadır. Yer hizmetleri faaliyetleri ise havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için dış kaynak kullanımı ile temin ettiği kritik öneme sahip kaynaklardan birini oluşturmaktadır. K10 yer hizmetleri kaynağının havayolu örgütleri için önemini “...yer hizmeti şirketi havayolunun frontline’ı yüzüdür.” diyerek vurgularken, K1 ise “...onların yaptığı işi doğru yapmaları, yaptığımız işin tamamını oluşturuyor nerdeyse.” sözleriyle yer hizmetleri faaliyetlerinin önemine vurgu yapmaktadır. Katılımcılardan K4, K5 ve K6 ise şu sözleriyle yer hizmetlerinin havayollarının imajına etkisine vurgu yaparak, K10 ve K1’in sözlerini desteklemektedir.

K4: Bir kere yolcular bizimle muhatap olmuyorlar zaten handling firmasıyla muhatap oluyorlar dolayısıyla birinci derecede etkindir. Onların yolculara nasıl hizmet verdikleri bakış açıları nasıl davrandıkları kontuarda gate’de uçakta boarding sürecinde veya herhangi bir gecikme anında onlara nasıl hizmet verdikleri nasıl iletişim kurdukları, hiçbir zaman yolcu demez ki bana XXX handlingin personeli böyle davrandı. Yolcu der ki havayolu personeli böyle davrandı. Onlar bizim görünen yüzümüzdür.

K5: Şimdi bu yaptığımız faaliyetin ana bacaklarından bir tanesi ee ana öğelerinden bir tanesi yer hizmetleri. yer hizmeti çünkü siz istediğiniz gibi uçun başarın, burada geldiniz uçağı kaldıramıyorsunuz uçağı turn around zamanında yapamıyorsunuz zamanında kalkmıyorsunuz...hani bu bir zaman şeyi hani eee siz istediğiniz kadar her şeyi mükemmel yapın yer hizmetlerinizi zamanında ve kaliteli bir şekilde yapmazsanız sektörde imajınız harabe olur...

K6: İşte yaptıkları her hata sana zarar olarak geri geliyor yaptıkları her iyi şey de. Çünkü müşteri seni görüyor bak XXX havayolu iyi hizmet veriyor. Mantık bu. Yani handlingin yaptığı her türlü şey aslında direkt seni birebir etkiliyor. O yüzden de iyi seçmek önemli handling firmasını. Yani çünkü zarar geldiği zaman senin adına leke sürülüyor. Handling ile ilgili bir sıkıntı değil.

Havayolunun yolcu gözündeki imajına etkisinin yanı sıra katılımcılar tedarikçilerin sundukları yer hizmetleri faaliyetlerinin niteliğinden düzenleyici kuruluşlara karşı

havayolu örgütlerinin sorumlu olması durumunun da söz konusu oluşunu ifade etmektedir. Bu durumu K7 “...biz tedarikçilerimizi denetliyoruz, Türk Sivil Havacılığı bizi denetliyor.” sözleriyle ifade ederken, K8 “...yer hizmetinin verdiği hizmetlerde havayolu olarak değerlendiriliyor. Yani XXX, buradan bir bagajı yükler, uçağın içine bağlamazsa o XXX’in bulgusu değil, YYY havayolunun bulgusu...” ifadeleriyle dile getirmektedir.

Katılımcılar yer hizmetleri faaliyetlerinin havayollarının maliyet ve gelirlerinde önemli bir paya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumu, K1 “Maliyet ve gelirleri tabii ki şimdi uçuşu satarken içerisine koymak zorunda olduğun maliyetlerin başında geliyor.” sözleriyle ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle yer hizmetlerinin kargo taşımacılığı yapan havayollarının gider kalemlerindeki payını, K13 “Yaklaşık yüzde 20’lik kısmını yani uçuş giderlerinin yüzde 20’lik kısmını biz oluşturuyoruz handling hizmetleri. Bu tabii kargo olarak hani yolcuda daha farklıdır.” sözleriyle dile getirirken, K4 ise “Bir havayolunun yer hizmeti tedarikçileri o havayolu genel maliyetlerinin yaklaşık yüzde 6’sı yüzde 7’si falan aşağı yukarı.” sözleriyle yolcu taşımacılığı yapan havayollarının gider kalemlerindeki payına vurgu yapmaktadır.

Katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı gibi yer hizmetleri faaliyetlerinin, havayolu örgütlerinin temel faaliyeti olmamasına karşın, temel faaliyetin gerçekleştirilmesi için vazgeçilemez bir kaynak olduğu görülmektedir. Dolayısıyla havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmek adına yer hizmetleri kaynağına olan bağımlılıkları oldukça yüksektir. Bu bağımlılıkları yönetmek en aza indirmek adına, havayolu örgütlerinin hangi eylem ve davranışlarda buldukları araştırmada elde edilen bulgular ışığında ele alınmaktadır.

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarına ilişkin elde edilen temalar ve kategoriler Şekil 4.6’da gösterilmektedir.



**Şekil 4.6.** Bağımlılık İlişkilerini Yönetme Yaklaşımlarına İlişkin Tema ve Kategoriler

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımları, ‘Akılcı Yaklaşımlar’, ‘Sektörel Yapının Etkisi’, ‘Kozlar’ ve ‘Yasal Yaklaşımlar’ olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen temaların altında 14 kategoriye ulaşılmıştır.

#### 4.2.1. Akılcı yaklaşımlara ilişkin bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda akılcı yaklaşımlar teması, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan kodlardan ve

kodların belirli kategoriler altında toplanması süreci ile ulaşılmıştır. Şekil 4.7’de akılcı yaklaşımlar teması ve bu temanın altında yer alan kategoriler gösterilmektedir.



**Şekil 4.7.** Akılcı Yaklaşımlar Teması ve Kategorileri

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetmeye yönelik akılcı yaklaşımlar teması, ‘aksaklıkları giderici yaklaşımlar’, ‘kaynak tedariklerini merkezileştirme’, ‘öngörülü yapılanma’, ‘pozitif bağımlılığın desteklenmesi’, ‘sözleşme öncesindeki yaklaşımlar’ ve ‘sözleşme sürecindeki yaklaşımlar’ olmak üzere 6 ayrı kategoride toplanmıştır. Tespit edilen temanın daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışmanın aktarılabilirliğinin artırılması adına, akılcı yaklaşımlar teması altında yer alan tüm kategorilerin açıklanmasında ve ayrıntılı betimleme yapılarak doğrudan alıntılarla desteklenmesinde fayda görülmektedir.

#### **4.2.1.1. Aksaklıkları giderici yaklaşımlar**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkabilecek aksaklıkları giderici birtakım yaklaşımlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen aksaklıkları giderici yaklaşımlar, aracı kurumlar ile çözüm üretme, yaşanmışlıklarla belirsizlikleri azaltma ve kritik istasyonlarda iç kaynak kullanımı olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri dış kaynak kullanımı sürecinde, herhangi bir sebepten dolayı hizmet alımında aksaklık yaşamaları halinde aracı kurumlardan destek aldıklarını ifade etmektedir. Bu durumu K2, bizzat yaşamış oldukları bir örnek üzerinden şu şekilde dile getirmektedir.

K2: Önceden yakıtla ilgili problemler olmuştu. Yakıt firması aniden, iflas etti örneğin bize yakıt veren firma eee iflas etti bununla ilgili ne yaptık dışarıdan yine outsource başka bir firma ile anlaşma yapana kadar, bununla ilgili firmalar vardır Ümit, aracılık yapan firmalar vardır. Yani... sağlayıcı ile havayoluna aracılık yapan firmalar vardır. Bunlar aracılığıyla geçici olarak yakıtımızı temin ederek probleme bir çözüm getirmeye çalıştık. Handling içinde aynısı olacaktır. Ne gibi XXX gibi, YYY gibi, ZZZ gibi aracılık yapan firmalar vardır. Bunlarla çok kısa sürede anlaşma yapılabilir. Onların anlaşmalı olduğu handling üzerinden hizmet alınabilir. Bu kriz çözmek için geçerli olan bir durum.

Bununla birlikte havayolu örgütlerinin bağımlılık ilişkilerini yönetmesinde yaşanmışlıkların belirsizlikleri azaltıcı bir etkisi olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin yaşanmışlıkların etkisiyle öngörülü davrandıklarını yani, ihtiyaç duydukları yer hizmetleri kaynağını güvence altına almak için çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir. Bu durumu K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Dünyanın farklı noktalarında tecrübe edindiğiniz zaman durumu bir kaç sefer gittiğiniz zaman kimin ne yapacağını biliyorsunuz. Yani ben Pakistan'a gittiğimde adamın uçağa gelmeyeceğini, yarım saat geç geleceğini, hangi handling firmasının ne kadar sürede geleceğini tecrübe etmiş durumdayım... ben bunla 1 yıl değil de, 3 yıllık bir anlaşma yaparsam ne kadar kar ederim?...3 yıllık anlaşma yaparsam servisten belki de adam garanti diye hizmeti aksatabilir.

Bazı havayolu örgütlerinin diğer hava meydanlarında oluşabilecek aksaklıkları gidermek ve yer hizmetleri kaynağı üzerindeki kontrol gücünü arttırmak amacıyla özellikle kendileri için kritik öneme sahip hava meydanlarında yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirebildiği katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. K1 ve K12 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K1: XXX havalimanından biz günde 15 tane sefer çıkışı yapıyorsak, diğer meydana bir tane çıkıyorsun ve o meydanlarda oluşacak gecikmeler ya da aksaklıkları burada kapatmayı planlıyoruz.

K12: ...sizden kaynaklanmayan ee sebepleri de gecikmeye sebep olacak sebepleri de sizin kendinizin birebir yönetebiliyor olması. Onun için de burada kendinizin yapması çok önemli... zaten her operasyonun kick offu buradan olduğu için de biz bunu şansa bırakamayız...

#### ***4.2.1.2. Kaynak tedariklerini merkezileştirme***

Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin faaliyetlerin sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları yer hizmetlerini temin ettikleri kaynakları merkezileştirme çabaları,

bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Bu durumu K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K12: Şu anki trend ee biraz daha global bakmak özellikle tüm şirketlerin merkezileşme çalışmaları kapsamında ee dışarıdan alınan tüm tedarikleri biraz daha merkezileştirerek biraz daha tekil kuruluşlarla yaparak ve long termde yaparak gitme gibi bir şeyimiz var stratejimiz var diyeyim ben size.

Havayolu örgütlerinin, birden fazla meydana hizmet alma ve tedarikçinin büyük müşterisi haline gelme olmak üzere iki şekilde kaynak tedariklerini merkezileştirmeye yönelik çaba sarf ettikleri katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Havayolu örgütleri bir tedarikçiden birden fazla meydana hizmet alma yoluyla yaptığı kaynak alışverişinin hacmini arttırmakta, böylelikle tedarikçinin havayoluna olan bağımlılığını arttırmaya çalışmaktadır. Bu yolla havayolu örgütleri, ihtiyaç duydukları yer hizmetleri kaynağı üzerinde daha çok söz sahibi olabilmenin yanı sıra, tedarikçilerden daha düşük ücretle hizmet isteyebilme, ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkları daha kolay çözebilme ve ilave hizmetler isteyebilme imkânı elde etmektedir. Bu durumun havayolu örgütlerinin maliyetleri düşürebilmeye ve hizmet kalitesini arttırmaya etkisini, K1 “Şimdi biz Türkiye çapında bir anlaşma yapmak istiyoruz ki ne kadar çok meydan verirsek o kadar fiyatı düşürürüz. Tüm Türkiye’yi kabul etsin en uygun fiyatı alalım en iyi servisi alalım.” ifadeleriyle vurgularken, K6 ve K12 şu sözleriyle K1’i desteklemektedir.

K6: ...ne kadar çok meydana çalışıyorsan aynı firmayla o kadar daha pazarlık avantajın oluyor. Çünkü bir yerde kaybetti mi seni bir firma düşündüğü zaman bir anda diyor ki 15 tane istasyonda kaybedebilirim. Yani bu da bir şey, tedirginlik. O yüzden bir önem verme, ehemmiyet verme olayı artıyor.

K12: 8 istasyonda bir yarış oluyor. Yani diğerleri zaten tek el monopol, mecbur orda. Ancak işte sizin uçuş sayılarınızla, işte diğer istasyonları vermenizde bir dengeleme şeyi oluyor ve nasıl diyeyim size bir teraziye oturtma şansınız oluyor orda... diğer çalıştığımız istasyonlardaki iş potansiyelimizle o fiyatları kırmaya çalışıyoruz... yani sonuçta evet XXX meydanında bir fiyat var ama bakıyorsunuz ki YYY meydanından daha pahalı. Eee diyoruz ki bakın bu kadar istasyon var burada da şöyle bir indirim gitmek durumundasınız.

Katılımcı K8, yaşadıkları bir örnek üzerinden kaynak tedariklerini merkezileştirmenin, ihtiyaç duyulan kaynağın temin edildiği tedarikçilere kendi taleplerini kabul ettirmeye etkisini şu sözleriyle ifade etmektedir.

K8: ...biliyor ki adam diğer yerlerde de bu bana hizmet veriyor, beni üzmemek istemez orda... bizim elimiz güçlü orda mesela biz şimdi tüm Türkiye’de XXX’ten hizmet alıyoruz. En son



biz dedik ki eee çok fazla bagaj hasarlıyorsunuz. Eee kalkış meydanı ve varış meydanı XXX handling ise dedik yolcuların hasarını siz ödeyeceksiniz. XXX bunu kabul etti.

Katılımcılardan K4 ise bu durumun tedarikçilerden ilave hizmetler isteyebilme konusunda da kolaylık sağladığını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K4: Mesela XXX meydanında çok uçuşunuz var ama YYY'de yok...iki yerde de A handling var. A handlinge şunu söyleyebiliyorsunuz. Ben seninle XXX meydanında çalışırım evet YYY'de de çalışırım ama gel bana bunları bunları da ver. Yani bu tarz diyalog içine de girebiliyorsunuz.

Öte yandan katılımcı K2 ise birden fazla meydanda çalışmadıkları tedarikçilerle iş potansiyellerinin az olması nedeniyle uyuşmazlıkları çözebilme konusunda zorlandıklarını şu sözleriyle ifade etmektedir.

K2: Her iki taraf için ortak bir nokta bulunabiliyor fakat ortak nokta bulamadığımız şirketler de olabiliyor. Bunlar genel olarak daha az çalıştığımız firmalar veya çalışmak zorunda kaldığımız şirketler. Bunlar genel olarak yurtdışında olan firmalar ve orada bu firmaların bizimle iş potansiyeli olmaması sebebiyle ortak nokta bulmakta çekimser davranıyorlar.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin kaynak tedariklerini merkezileştirmek adına izlediği bir diğer yaklaşımın, tedarikçinin büyük müşterisi olma olduğunu ifade etmektedir. Havayolu örgütleri tedarikçilerin büyük müşterisi olmaları durumunda, tedarikçileri derinden etkileyebilecek bir pozisyonda olabilmektedir. Bu durumu, K5 “...çok büyük şirketlerin küçük müşterisi olmaktansa, küçük şirketlerin büyük müşterisi olmak gibi de bir kendi eee stratejimiz var.” sözleriyle ifade ederken, K1 ve K3 bu konudaki görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır.

K1: Bir meydana gidiyorsun onun gelir giderinin tamamen etkileyecek bir pozisyondasın. Yani mesela XXX meydanına gidecez. XXX meydanında biz haftada 5 garantimiz var ve onun artısı 2-3 seferde ona ek olarak gidiyoruz. Yani meydan için, Y handling için iyi bir müşteriyiz. Dolayısıyla hani biraz orda o esnemeler olabiliyor. Yani bizim isteğimiz daha baskın çıkabiliyor.

K3: Bazen çok büyük rakiplerle aynı kargo sahasında çalıştığımız zaman, eee dış kaynaklı hizmet veren handling şirketi yeterince kaliteli hizmet vermeyebiliyor. Çünkü o da overload oluyor. Ben öyle durumlarda biz daha niş bir hizmet verdiğimiz için, çok daha hızlı hizmet verdiğimiz için, öyle durumlarda daha küçük bir yapı ile çalışmayı ve onun daha büyük bir müşterisi olmayı tercih ediyorum.

Bu durum kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde ele alındığında, dış kaynak kullanımı sürecinde havayolu örgütlerinin kaynak tedariklerini merkezileştirerek, tedarikçilerle karşılıklı bağımlılığı arttıracak ilişkiler geliştirdikleri ve bu yolla bağımlılık

ilişkilerini yönetmeye çalıştıkları söylenebilir. Ancak havayolu örgütleri, bu yaklaşımla bir taraftan tedarikçilerin kendilerine olan bağımlılığını arttırırken, bir taraftan da kendilerinin tedarikçiye olan bağımlılıklarını arttırmakta ve tedarikçilerini, kolay vazgeçemeyecekleri ana tedarikçiler haline getirmektedirler. Bu durumu, K10 “Biz öyle çat diye de firma değiştirmeyiz. Yani firmanın gerçekten çok ciddi bir şekilde yapamıyor olması, ability olarak sıkıntı olması lazım.” şeklinde ifade etmektedir.

İşlem maliyeti kuramı bakış açısı ele alındığında, havayolu örgütleri kaynak tedariklerini merkezileştirerek bir yandan çok sayıda tedarikçinin faaliyetlerini takip etme ve koordine etme maliyetlerinden kurtulabilmekte, bir yandan da daha düşük ücretle hizmet isteyebilmekte, yani işlem maliyetlerini azaltabilmektedir. Ayrıca az sayıda tedarikçiyle çalışmak, yönetim ve koordinasyon kolaylığı nedeniyle de işlem maliyetlerini düşürmektedir. Bununla birlikte, havayolu örgütlerinin, birden fazla meydan üzerinden pazarlık yapma gücünü kullanarak, tedarikçilerin yüksek fiyat verme eğilimini, yani fırsatçı davranma eğilimlerini de azaltmaya çalıştığı söylenebilir. Bu durumu K7, K10 ve K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K7: Çünkü anlaşmayı sadece XXX meydanı için yapmıyorsun o zaman. Anlaşmayı YYY meydanı için yapıyorsun, ZZZ meydanı için yapıyorsun... noluyor, 6 ayrı 7 ayrı anlaşma yapacağına tek bir anlaşma yapıyorsun. Tek bir anlaşma içerisinde, şimdi XXX meydanında örnek veriyorum. 50 uçuşun var. Adam bakıyor ki ya A havayolu gelmiş buraya 50 tane uçuş var bak diyor. Öbür tarafta adam 500 tane uçuyor. O yüzden, ben 500’de verdiğim fiyatın aynısını ona veremem zaten diyor operasyon sayısı az. Ama 7 istasyonda benim uçuşum 5000’e çıkınca hım dur bakalım diyor o zaman A havayolu da güzel bir müşteriymiş... birden birinci müşteri konumuna geçiyorsun VIP’ye upgrade oluyorsun.

K10: Benim volume arttırmam adamın üzerindeki baskımı arttırır. Çünkü herhangi bir bana ters gitmesi değil bir değil iki tane elmasını kaybedecektir... bir yerle çalışıyorsam adamın ben bu sefer frekansını arttırdığım için ben bir yerdeki indirimime öbür yeri de isterim. Adam sürümden kazanarak beni elinde tutmaya, ben de unit rate mi düşürmeye bakarım.... maliyetini daha çok düşürürsün ve onun için daha fazla anlam ifade edersiniz.

K11: O adamla ben XXX meydanı dışında 10 tane yerde daha çalışıyorum. Benim bir yerde ilişkileri bozmam demek, diğer on meydanı da etkileyebilecek olması demek. Bu da çok büyük bir eee para akışının firma aleyhine kesilmesi demek.

Katılımcıların ifadeleri kaynak bağımlılığı kuramının varsayımları ile örtüşmektedir. Örgütler bir taraftan kaynak alışverişinde ortaya çıkan bağımlılıklarını azaltmaya çalışmakta, bir taraftan da etkileşimde buldukları örgütlerin kendilerine olan bağımlılığını ve onlar üzerindeki kontrol güçlerini arttırmaya çalışmaktadır.

#### **4.2.1.3. Öngörülü yapılanma**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre akılcı yaklaşımlar teması altında ele alınan öngörülü yapılanma kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmek adına, havayolu örgütlerinin birtakım öngörülü yaklaşımlarda bulunduğuna vurgu yapmaktadır. Öngörülü yapılanma kategorisi altında ele alınan bu yaklaşımlar, bazı hizmetleri verebilmeye hazırlıklı olma ve bu işi ben de yapabilirim mesajı verme olarak kodlanmıştır. Öngörülü yapılanma kapsamında ele alınan bu yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi adına ayrı ayrı doğrudan alıntılarla desteklenmesinde fayda görülmektedir. Katılımcı K11, bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde bazı hizmetleri verebilmeye hazırlıklı olma yaklaşımını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K11: ... bizim load control ile ilgili bir departmanımız var oradaki arkadaşlar bu hizmeti sağlıyorlar. Bunda şöyle bir kriterimiz var. Biz öncelikle orada bu hizmeti veren taşeron firmalarla görüşüyoruz. Bir ee fiyat istiyoruz kendilerinden bu hizmet için bedel olarak ve bu hizmeti biz kendimiz karşılırsak nasıl ne, ne kadar maliyetimiz olur bunu değerlendiriyoruz. Eğer firmadan almak daha mantıklı gözüküyorsa firmayı tercih ediyoruz. Ama firma gerçekten ee fahiş bir ücret belirttiyse ve bizim buradaki müdürlüğümüzdeki çalışan arkadaşların da vardiyaları buna uygunsa kendimiz yapmayı tercih ediyoruz ve bu şekilde tasarruf yoluna gidiyoruz.

K12, havayolu örgütlerinin bazı meydanlarda yer hizmetleri faaliyetlerinin bir kısmını vererek dış kaynak kullanımı ile temin ettikleri kaynaklara olan bağımlılıklarını azalttıkları ve kaynak alışverişinde buldukları tedarikçilerle bağımlılık ilişkilerini yönettikleri görülmektedir. K12 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K12: ...XXX hizmeti hariç, yer hizmetlerini ee yarım istasyon olarak da orda girdik. Tabi bu her zaman, sürekli kontrolümüz altında, fizibilitesini devamlı yeniden matematiğini yaptığımız hadiseler. Acaba tamamına mı geçsek...

#### **4.2.1.4. Pozitif bağımlılığın desteklenmesi**

Pozitif bağımlılığın desteklenmesi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, havayolları ve tedarikçiler arasında olumlu yönde bağımlılık ilişkileri geliştirilmesini desteklediklerini ve bu ilişkilerin zaman içinde iyi

ikili ilişkilere dönüşerek bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağladığını vurgulamaktadır. Bu durumu, K1 “...eğer bizim işimiz doğru yapılıyorsa, fiyatta uygunsuz bağımlılık oluşmasında da bir sakınca görmüyorum.” şeklinde ifade ederken, K10 “Havayolu işletmesiyle tedarikçi arasında da bir bağ vardır ve uyum da çok önemlidir. Mümkünse ben hiç değiştirmeme taraftarıyım eğer bir sıkıntı yoksa ömür boyu giderim.” şu sözleriyle K1’in görüşlerini desteklemektedir.

Katılımcılardan K8 ise yer hizmetleri tedarikçileri ile dış kaynak kullanımı sürecinde olumlu ilişkiler kurarak, onlarla aynı hedefe giden partnerler gibi olduklarını şu sözleriyle ifade etmektedir.

K8: 25 yıldır XXX ile çalışıyoruz eee zaten mesela o kadar şey olduk ki hani XXX ile yani o tabi özel her şirket ile öyle değil ama hani artık aynı aile gibiyiz yani öyle müşteri şey işi de kalmadı yani böyle aynı hedefe giden partnerler gibi olduk...XXX ile çalışan herkes havayolumuz ile çalışıyormuş gibi bizim için... acil bir şey olduğunda seferber olurlar. Her ihtiyacımızda anında reaksiyon gösteriyorlar.

K12 ise havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde, yer hizmetleri tedarikçilerine partner gibi davranmanın önemine şu sözlerle vurgu yaparak, K8’in görüşlerinin desteklemektedir.

K12: Önemli olan karşıdaki bir tedarikçi gibi değil bir partner olarak almak...biz tedarikçilerimizle tedarikçi havayolundan daha çok gerçekten birer partnermiş birer iş ortağımız gibi çalışmayı istiyoruz, böyle çalışmayı daha çok seviyoruz.

Havayolu örgütleri, yer hizmetlerini temin ettikleri tedarikçilere bir partner gibi davranarak iyi ilişkiler kurmaktadır. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı ile çelişmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramına, örgütleri farklı amaçları olan ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, alt grupların koalisyonu olarak görmekte ve bu koalisyonlar arasında uzlaşmanın olmayacağını, sadece çatışmanın var olabileceğini ileri sürmektedir. İşlem maliyeti kuramında ise örgütler arasında amaç farklılığı nedeniyle fırsatçı davranışlar sergilenebileceğine vurgu yapılmaktadır.

Bununla birlikte katılımcılar bağımlılık ilişkilerinin yönetme adına, dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile uzun süreli ikili ilişkiler geliştirmenin ve bu ilişkileri sürdürmenin her iki tarafa da fayda sağladığını dile getirmektedir. Bu konudaki görüşlerini K1 şu şekilde aktarmaktadır.

K1: Sözleşmeleri biz genellikle yıllık yapmayı tercih ediyoruz ama onlarda 3 yıllığa 5 yıllığa kadar çıkabiliyor. Şimdi sözleşmenin süresini uzatmak isteyen handling kuruluşu. Şimdi biz ucuz hizmet istiyoruz. Ucuz hizmet talep ettiğimiz zaman handling kuruluşları da diyor ki

bunun süresini uzatalım ben bilim ki sen bana 5 yıl geleceksin ben senden 5 yıl para kazanacam. Dolayısıyla sürümden kazanmak için sana uygun fiyat veriyor.

Bu durum kaynak bağımlılığı kuramının ortaya attığı argümanın aksine, örgütlerin amaç farklılıklarının her zaman çatışmaya neden olmayacağını bir diğer göstergesi olarak ele alınabilir. K1'in ifadelerinden de anlaşılacağı üzere pozitif bağımlılığın artırılması, taraflara karşılıklı avantajlar sağlayarak, örgütlerin kendi amaçlarına hizmet eder hale dönüştürülmesine ve zamanla taraflar arasında karşılıklı güven ortamı oluşmasına imkân sağlamaktadır. Bu durumun tarafların birbirlerine karşı olan fırsatçı davranışlarını azaltmakta olduğu ve bağımlılığın yönetilmesinde havayolu örgütlerine kolaylık sağladığı söylenebilir.

Katılımcılar pozitif bağımlılığın, yani tedarikçiler ile uzun süreli ilişkilerin, havayolu örgütlerinin hizmet kalitesine olan olumlu etkisini de vurgulamaktadır. Bu durumu, K6 ve K10 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K10: Kolay kolay değiştirmem çünkü bu iş çorap değiştirmeye benzemez. Çünkü dünyanın en iyi firmasıyla da çalışsam sana alışma süresi var adaptasyon süresi var senin ürününü tanıyacak yani at sahibine göre kişner.

K6: Çok zorunlu kalmadıkça devam etmek aynı firma ile. Çünkü tamamen bambaşka bir firmaya olduğu zaman sen bütün kurallarını tekrar en baştan anlatmak. Öbür türlü diyorsun ki ya her zaman uçtuğum yer. Beni zaten biliyor aldığım hizmeti biliyor kafa daha rahat oluyor. Yani dediğim gibi bu tamamen şeyle alakası var. Eee servisi bilmek tanımakla.

Diğer yandan katılımcılar her ne kadar hâlihazırda çalıştıkları yer hizmetleri örgütlerini kolay kolay değiştirmek istemeseler de hayati hataların meydana gelmesi (emniyet ve güvenliği etkileyen hatalar) ve hataların süreklilik arz etmesi olmak üzere iki durumda sözleşmelerini anında sona erdirdiklerini ifade etmektedir. Bu durumu K4, K11 ve K13 şu şekilde ifade etmektedir.

K13: Yani bu sorunlar en fazla bizim safetyimizi securityimizi etkilemediği sürece çözüm yoluna gitmeye çalışıyoruz. Ama buradaki kritik nokta safety ve securitydir bizim için. Hani safetyi ilgilendiren securityyi ilgilendiren en ufak şeyde olayda zaten anlaşma iptal edilir ki biz genelde anlaşmalarda bunu koyuyoruz(hı hım) yani anlaşmayı iptal etme yoluna kadar gider.

K4: Bu havacılık hatalar olur ama önemli olan şu bu hataların sıklığı ve çokluğu. Eğer bu hatalar çok ve sık olmaya başladıysa o zaman durumu gözden geçirmemiz gerekir. Yani firma ne kadar iyi olursa olsun ne kadar iyi bir geçmişe sahip olursa olsun, durumu bir tekrar gözden geçirmemiz lazım.

K11: Bir firma ile ben on sene boyunca çalıştıysam o firma le aramda karşılıklı olarak hem ee bir iş ilişkisi hem insani ilişkiler geliştiririm. Eee baktığımızda eee böyle bir bağ, eee çok küçük problemler için silinip atılmaz. Ama eee biz gün sonunda baktığımızda bir hizmet firmasıyız ve eee her ne kadar birebir insani ilişkilerimiz çok iyi bir boyutta olsa dahi, eğer firmanın bana verdiği hizmet kalitesinden memnuniyetsizsem ve firma kendini yıllar boyunca geliştirmek yerine vasat seyretmiş veya kötüye gitmiş ise firmayı değiştirmekte bir an bile tereddüt etmem. Kesinlikle bağ oluşturuyor ama bu bağ engel yüzde yüz bir engelleyici bir faktör değil.

Katılımcılar, havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile uzun süreli ilişkiler kurmanın, ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde doğru insanları tanıma ve onlara daha hızlı ulaşabilme imkânı sağladığına vurgu yaparak hizmet kalitesine olan etkisini vurgulamaktadır. Bu durumu, K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Bazen şöyle olabiliyor. Birçok işi bir şekilde yaptırabileceğin kişileri tanıyorsun. Sonuçta herkesi contact liste alıyoruz evet bazen nokta atışı yapabileceğin durum oluşuyor ki direk kişiye ulaştığın zaman eee çok daha hızlı çözebileceğin durumlar oluşabiliyor. Bu tür durumlar için uzun süreli çalışmak bağımlılık oluşturması bizi sıkıntıya sokacak bir durum olarak görmüyorum açıkçası.

K10, K6 ve K1 tarafından dile getirilen bu unsurların, gerek hizmet kalitesi gerekse izleme ve denetim ya da yeni tedarikçiye uyum adına, yerine getirilmesi gereken işlemler açısından havayolu örgütlerine maliyet avantajı sağladığını söylemek mümkündür.

#### **4.2.1.5. Sözleşme öncesindeki yaklaşımlar**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede sözleşme öncesinde birtakım yaklaşımlar kullandıkları tespit edilmiştir. Tespit edilen yaklaşımlar, sözleşme öncesi yaklaşımlar kategorisi altında toplanmıştır. Sözleşme öncesi yaklaşımlar kategorisi altında toplanan unsurlar, ‘yaşanmışlıkların yeni sözleşmeye etkisi’, ‘sözleşmede fırsatçı yaklaşımları görebilme’, ‘büyük taleplerle küçük talepleri kabul ettirme’, ‘paket hizmet anlaşmaları yapma’, ‘departmanlar arası işbirliği’, ‘kuyruğu dik tutma’ ve ‘anlaşmalara ilişkin uzman bir ekibin varlığı’ olmak üzere 7 faktörden oluşmaktadır. Bu kategori altında ele alınan yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi adına ayrı ayrı açıklanmakta ve doğrudan alıntılarla desteklenmekte fayda görülmektedir.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanma sürecinde yaşanan problemlerin havayollarının kurumsal hafızalarında tutulduğunu ve bir sonraki anlaşma döneminde bu bilgilerin yansıtıldığını belirtmektedir. Bu noktada yaşanmışlıkların, örgütler arası bağımlılık ilişkilerini yönetiminde havayollarına fayda sağladığı düşünülmektedir. Bu durumu, K2 ve K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K2: Yaşanan problemlerde sürekli not alınarak outsource alınan firmaya eksi olarak yansır. Bunlar kurumsal hafıza gereği sürekli tutulur... Hizmet aldığımız firmalarla görüşürken bunlar sürekli değerlendirilir.

K11: Eee şu anda da istasyon şeflerimiz ve istasyonlardaki müdürlerimiz aracılığıyla biz eee hem XXX'in hem YYY handlingin eee hizmet kalitesinin takibini yapıyoruz. Bir sonraki müzakere dönemimizde bunların hepsini artı veya eksi olarak kullanacağız.

Katılımcılar, yer hizmetleri tedarikçilerinin sözleşme öncesi müzakere sürecinde işlem maliyeti kuramında da ele alındığı gibi fırsatçı davranışlarda bulunabildiklerini dile getirmektedir. Bu durumu K1 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K1: Biz anlaşmayı yaparken de şöyle düşünün handling companyler şey yapabiliyorlar size çok düşük fiyat verebiliyorlar hani bu ince yazılar vardır ya, şimdi diyor ki ben buna diğer handling vermiş 2500 ben buna 2000 dolar verim diyor. 2000 dolar teklif veriyor... Ama size ne yapıyor diyor ki işte eee GPU'yu oraya yazmıyor anlaşmaya dâhil etmiyor, bir de merdiveni dâhil etmeyeyim diyor, apron transferinin de çıkardım mı... liste fiyatından çeker yazarım... yani 2000'e aldım diye sevinirken, bu ufak detayları oraya yazdırmazsan sen 2700 lira ödeyebilirsin.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin, yer hizmetleri tedarikçilerinin fırsatçı davranışlarına karşı uyanık olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu durumu, K10 "Her şeyden nem kapmalıyım ben... bakaroğlu bakarım. Her şeye bakarım kimseye de güvenmem. Kendime bile." şeklinde ifade ederek fırsatçı davranışlara karşı uyanık olma gerekliliğine açıkça vurgu yapmaktadır.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından korunmak adına bütün hizmetleri kapsayan paket hizmet anlaşmaları yapmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Bu yolla havayolu örgütleri, tedarikçilerin sözleşme sürecinde ortaya çıkabilecek anlık hizmetlerde yüksek fiyat vererek fırsatçı davranışlardan korunmaya ve belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır. Bu durumu, K1 "...bir merdiveni çıkardı, merdiven 70 dolar ve 150 dolar arasında değişiyor bunu dâhil edip etmemek o kadar çok değiştiriyor ki işin

rengini yani siz bir anda paket fiyatınızın çok üstünde bir noktaya gelebiliyorsunuz.” şeklinde ifade etmektedir.

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede kullandıkları yaklaşımlardan biri de kuyruğu dik tutma yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Kuyruğu dik tutma yaklaşımında özellikle tedarikçilere daha çok bağımlı olunan hava meydanlarında, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri tedarikçilerine karşı, her durumda güçlü tarafın havayolu olduğunu hissettirmeye ve tedarikçiler ile uzlaşmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu durumu, K10 şu şekilde ifade etmektedir:

K10: Kuyruğu dik tutarız... çok rahat bir şekilde ben XXX havayollarıyım kardeşimi her yerde söyleyebiliyorum Allah’ıma şükürler olsun. Yani biz burda güzel olan tarafız. Sen kaybedersin diyoruz.

Katılımcılar, havayolu örgütlerinin bünyelerinde, anlaşmalara ilişkin uzman bir ekibin bulundurulmasının anlaşma sürecinde havayolu örgütlerine avantaj sağladığını ifade etmektedir. Havayolu örgütlerinin bünyelerinde anlaşmalara ilişkin uzman bir ekibin varlığı sınırlı rasyonelliğin azaltılmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Bu durumu K11 ve K10 şu şekilde vurgulamaktadır.

K11: Herkes usta çırak ilişkisi içerisinde birbirine yardım ettiği için bir masaya oturduğumuzda karşıdaki insana profesyonel bir şekilde yaklaşabiliyoruz ve anlaşmalardaki avantaj ve dezavantajları çok hızlı bir şekilde tespit edebiliyoruz. Eee bu durumda tabi ki bizim avantajımıza rol oynuyor.

K10: Departmanımızda benim yönetimimde çalışan sadece anlaşmalara ilişkin X kişilik uzman bir ekip var. Bu ekipteki herkesin ülke ülke belirlenmiş istasyonları var. Bu kişiler o ülkenin anlaşma koşullarını daha iyi biliyor ve anlaşmadaki aleyhimize olabilecek durumları tespit edip reaksiyon alabiliyoruz (Araştırmacı Günlüğü, 9 Kasım 2017).

#### **4.2.1.6. Sözleşme sürecindeki yaklaşımlar**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre sözleşme sürecindeki yaklaşımlar kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede diğer bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Sözleşme sürecindeki yaklaşımlar kategorisi altında ele alınan yaklaşımlar, ‘denetleyici yaklaşımlar’, ‘destekleyici yaklaşımlar’, ‘sosyal sermaye kullanımı’ ve ‘sürekli alternatif arayışında olmak’ olmak üzere 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Bu kategori altında ele



alınan yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi adına ayrı ayrı açıklamakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.

**Denetleyici Yaklaşımlar:** Havayolu örgütlerinin dış kaynaklardan temin ettiği yer hizmetleri kaynağını birtakım denetleyici yaklaşımlarda bulunarak güvence altına almaya, yani tedarikçiler ile bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Katılımcılar tarafından özellikle yoğun uçulan meydanlarda, bütün faaliyetlerin doğru yapılıp yapılmadığının takibinin yapılması ve koordinasyonun sağlanması adına, havayolu örgütü bünyesinden bir koordinatör atanmasının, örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi açısından son derece önemli olduğu ve koordinatör gönderilmemesi durumunda problem yaşanabildiği vurgulanmaktadır. Bu durum, K3 ve K7 şu şekilde ifade etmektedir.

K3: XXX hava meydanında ve YYY’de, dış kaynakları kullanıyoruz ama oralar çok yoğun uçtuğumuz meydanlar olduğu için oralarda birer tane yönetici arkadaş atadık. O da bizi orda temsilen operasyonel koordinasyonunu yapıp, dış ticaretçileri hem performanslarını hem operasyonel hareketlerini onlar orada bizim adımıza temsilen kontrol ediyorlar.

K7: Mesela şimdi yer hizmetlerini XXX’te alıyoruz...XXX’te bir istasyon var. İstasyon müdürü ve iki tane supervisorımız var. Onların orda olması, bizim uçakların zamanında kalkmasını sağlıyor... Göndermediğimiz zaman problem yaşıyoruz.

Katılımcılar uçuş gerçekleştirilen her istasyon için örgüt bünyesinden koordinatör atamanın mümkün olmadığını ve bu nedenle yer hizmet türlerinden biri olan temsil hizmetini alarak bu istasyonlardaki yer hizmetleri faaliyetlerini denetim altına aldıklarını dile getirmektedir. Bu durumu K9 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K9: ...profesyonel şirketten istasyon yani supervision servisi alırsın ki onlar senin adına airportu kovalasın hadi desin, push etsin hizmeti vaktinde ve kaliteli alabilmek için. Ama sistem bu şekilde bütün dünyada aynı yani sadece bizim havayolumuza ait bir şey değil. Kontrol etmediğin şeyi yönetemezsin ondan kaynaklanıyor ya sen kontrol ediceksin veya senin adına kontrol etmesi için profesyonel şirketlerle çalışacaksın.

Katılımcı K12 ise sürekli operasyonel süreçleri izleyerek yer hizmetleri tedarikçilerini denetlediklerini şu şekilde ifade etmektedir.

K12: “Siz bir sorumluluğu veriyorsunuz karşı tarafa ama eliniz hiç bir zaman onların üzerinden gitmiyor. Yani siz hep denetimlerle, kontrollerle, verdiğiniz tazeleme eğitimleriyle yaptığımız ziyaretlerle, toplantılarla, görüşmelerle, hep bunu ayakta tutuyorsunuz. Artı günlük operasyonu izliyorsunuz sürekli bir monitörden akıyor sizin operasyonunuz.”

Katılımcılar dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçilerini hem kendi personelinden hem de tedarikçinin raporlamalarından gelen bilgiler ile sürekli olarak değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Bu durumu K4 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: Şirketimizde bir kabin ekibi raporları. Bizim kabin ekiplerimiz her uçuştan sonra istisnasız rapor yazmakla mükellefler, yani her uçuştan sonra bize rapor gelir... XXX-YYY bacağında bunlar bunlar oldu. YYY-XXX bacağında bunlar bunlar oldu. İki, kaptanlar rapor yazar ayrı bir kriter. Üç handling firmaları kendilerini değerlendiren raporlar yazarlar... biz bunları sürekli değerlendiririz.

***Destekleyici Yaklaşımlar:*** Havayolu örgütlerinin dış kaynaklardan temin ettiği yer hizmetleri kaynağını, sözleşme sürecinde birtakım destekleyici yaklaşımlarda bulunarak güvence altına almaya, yani tedarikçiler ile bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar, etkin iletişim olanakları yaratma, sorunlara zamanında müdahale ve dostane ilişkiler yoluyla mesaj iletmedir. Katılımcılar tarafından sözleşme sürecinde etkin iletişim olanakları yaratmanın önemi, örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi açısından özellikle vurgulanmaktadır. Bu durumu K4 ve K12 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K4: İyi iletişim temelleri kuramazsanız zaten başarılı olmanız mümkün değil bir kere. Yani şöyle düşün hiç adamı tanımıyorsun mail üzerinden bir handling anlaşması yapmışsın hiç gitmemişsin bir kere. İşte adamın mailden adresinin biliyorsun sadece işte adamın adı yazıyor orda. Yani siz bu adamla zaten...bir şeyi üretmen ileriye gitmen çok fazla mümkün değil insanları tanıman lazım.

K12: Ben tedarikçinizle iletişim içinde olmadığınız bir eee bir süreç düşünemiyorum açıkçası. Biz yurt içinde ve yurtdışında özellikle ground handlingte diim ben size her tedarikçimizle birebir contact halindeyiz...Çok iyi işleyen bir istasyonunuz da vardır ama yine hala birbirinizle contact içerisindesinizdir. Ya sorun oldukça o tedarikçiye gitmek sizi hiçbir yere vardırılmaz. Önemli olan her zaman contağı iletişimi sağlayabilmektir.

Katılımcılardan K10 ise “Monopol olan yerlerde ister istemez oradaki firma ile iletişimini iyi kurarak belli bir yerlerde daha fazlasını isteyebilirsin.” diyerek monopol olan yerlerde havayolu örgütlerinin tedarikçileri ile etkin iletişim kurmasının önemini ifade ederken K9 şu şekilde dile getirerek K12’yi desteklemektedir.

K9: Monopoldur dolayısıyla ordaki adamlar herkese o hizmeti o adamlara onlar verdikleri için sen de ona tabisindir. Eee ne yaparsın? Gidersin nejdete beyin dediği gibi yönetimleriyle tanışırsın şahsen tanışırsın saha ziyaretleri yaparsın toplantılar yaparsın

Katılımcılar bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde, dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile yüz yüze temasın son derece etkili olduğunu dile getirmektedir. K4, yüz yüze temasın dış kaynak kullanımı sürecinde yaşanan sorunların çözümünde avantajını, yaşamış oldukları bir örnek üzerinden şu şekilde aktarmaktadır.

K4: ...bir kaç tane uçağa çarpma hadisesi yaşandı. Onlarda da bu dediğim gibiydi. Operasyonel aksaklıklarda da, bu dediğim gibi yine çok fazla yardımcı oldular... Bunda bence bizimde tabi bir etkimiz var. Çünkü biz çok fazla iletişim halinde kalmayı seviyoruz biz devamlı gidip konuşmayı öngörüyoruz devamlı oralarda bireysel olarak bulunmayı fiziksel olarak bulunmayı öngörüyoruz yani böyle olduğu zamanda onların da size bakış açısı biraz değişiyor.

Katılımcılar, bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde, sorunlara zamanında müdahale etmenin son derece önemli olduğunu ifade etmektedir.

K12: Bunu söylemeden geçmek istemiyorum. O sorun olduğu zaman siz o sorunun üzerinden geçmiş gitmiş bir ay sonra baktığınız zaman zaten geçmiş olsun. Önemli olan o sorunun olduğu gün ona müdahale etmek. Zamanında müdahale etmek. Ben her zaman şuna karşıyım işte ben uyarı mektubu yolladım gönderdim hiçbir anlamı yok bence... Bana göre hiçbir anlamı yok önemli olan karşılıklı gitmek bu sorunun kaynağını anlamak tabi ki finansal yaptırımlar varsa cezai yaptırımlar varsa tabi ki biz de uyguluyoruz ama önemli olan karşıdaki bir tedarikçi gibi değil bir partner olarak almak. Bu problemi yerinde zamanında çözmek.

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede kullandıkları yaklaşımlardan biri de dostane ilişkiler yoluyla mesaj iletme yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Dostane ilişkiler yoluyla mesaj iletme yaklaşımında havayolu örgütleri yöneticilerinin kongre, konferans gibi ortak etkinliklere katılarak yer hizmetleri tedarikçilerinin yöneticileri ile bir araya gelmeye çalıştıkları ve sözleşme sürecindeki memnun olmadıkları konularda onların kulaklarına kar suyu kaçırdıkları görülmektedir. Bu durumu, K3 şu şekilde ifade etmektedir.

K3: Ben şimdi 3 gündür Budapeşte'deydim. Air cargo handling conference. Ben yılda her konferanslara giderim... Kargo handling konferansına gittim ne oluyor. Oradaki üst tepe yönetimindeki bildiğin adamlarla bir aradasın bazen bir şey oluyor diyorsun ki ya senin arkadaşlar bu sene biz çok memnun değil sizden o feedback var ya öyle bir gidiyor ki. Noldu hemen diye başladı. Bir anda ummadığın anda işleri düzeltmeye başlıyorsun. Ya da diyorsun ki bak fiyatların pahalı ben diğerleriyle görüşüyorum bir check etmede fayda var yoksa yürümeyecek gibi gözüküyor diyorsun...ya bak benden duymuş olma bir çalışan lazım bu iş sakata gidiyor bu fiyatlarla bu iş yürümeyecek. Ama benden duymuş olma

diyorsun iki omuzuna vuruyorsun gidiyorsun. Tamam, ondan sonra bir hafta sonra iki hafta sonra diyor ki, bak ben bunu analiz ettim diyor ki şöyle yapalım böyle yapalım.

**Sosyal Sermaye Kullanımı:** Katılımcılar tarafından havayolu örgüt yöneticilerinin sahip olduğu bağlantıların güçlü olması, örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde ve ihtiyaç duyulan kaynakların temininde avantaj sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu durumu K4 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: XXX'te mesela bir firma battı handling firması YYY...3 veya 4 yıl evveldi ve Temmuz ayında battı. Bir yazı geldi işte 15 Temmuz itibariyle dedi uçuşlarımızı yapamayacak. Bunu dediği de 11 Temmuz falandı herhalde 3-4 gün önceydi yani...cayır cayır uçuyoruz o dönemde. Alternatif ZZZ handling firması var... ZZZ handlingle de benim iletişimim çok iyidir. Yani genel müdürü ile falan çok samimiyimdir. Telefon açtım abi dedim bu adamlar batıyor onun da zaten haberi var dedi haberim var. Dedim napcaz? Hiç sıkıntı yok dedi ister bugünden başlayalım dedi ister o günden başlayalım dedi ben sana gerekli hizmeti verecem dedi hiç bir sıkıntı yaşamayacaksın merak etme dedi. Hakikaten de verdi hiçbir problemde yaşamadım. O sorunu da bu şekilde bertaraf etmiş olduk.

Örgütlerin diğer örgütler ile aralarındaki bağlantı sayısı, kaynak bağımlılığı kuramı kapsamında ele alınan iç ilişkililik kavramı ile örtüşmektedir. Örgütlerin diğer örgütler ile aralarındaki bağlantı sayısı son derece önemlidir. Örgütler arasında bağlantı olmaması durumu, sosyal ağ kuramında Burt (1992) tarafından yapısal boşluk olarak adlandırılmaktadır. Havayolu örgütü yöneticilerinin sosyal sermayelerinin fazla olması, sosyal ilişkilerini çalıştıkları örgütün faydasına kullanma olasılığını yükselteceğinden istendik bir durumdur (Sözen ve Gürbüz, 2017, s.323). Bu bağlamda havayolu örgüt yöneticilerinin sosyal sermayeleri yapısal boşlukların giderilmesinde avantaj sağlayabilmektedir (Sağsan, Yücel ve Sözen, 2010, s.148; Dalğırın, 2014, s.30). Örgütler, sosyal sermayeleri aracılığıyla elde ettikleri bağlantıları kullanarak dışarıdan temin ettikleri kaynakları güvence altına alma, kaynak teminin devamlılığının sağlanabilmesi konusunda avantajı elde etme imkânına sahip olabilmektedir. Böylelikle havayolu örgütlerinin yer hizmetleri örgütlerine olan bağımlılıklarının azaltılması mümkün olabilmektedir. İşlem maliyeti kuramı açısından sosyal sermayenin etkisine bakıldığında ise Portes (1998, s.4) bu gücün piyasadaki ekonomik faaliyetler sırasında meydana gelen işlem maliyetlerini azalttığını vurgulamaktadır. Çetin (2006, s.10), sahip olunan sosyal sermayenin araştırma, pazarlık ve karar verme maliyetlerini, iletişim ve kontrol maliyetleri gibi işlem maliyetlerini azalttığını ifade ederek Portes'in görüşlerini

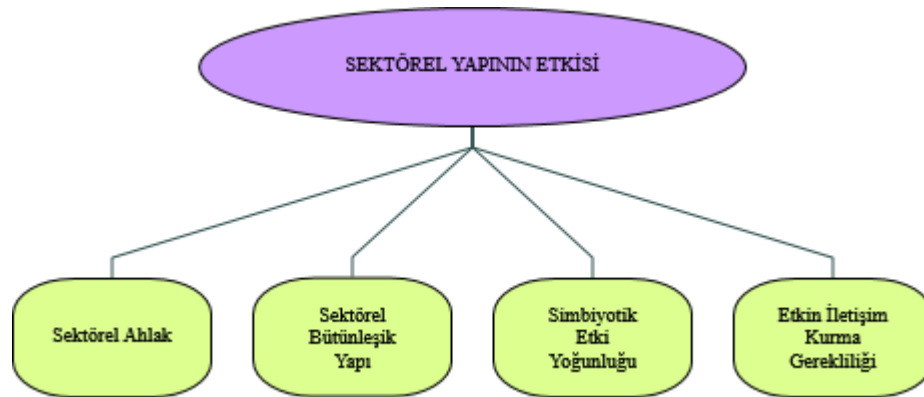
desteklemektedir. Dolayısıyla havayolu örgütlerinin sahip olduğu sosyal sermayenin özellikle tedarikçi arama ve bulma gibi işlem maliyetlerini düşürdüğü söylenebilir.

**Sürekli Alternatif Arayışında Olmak:** Katılımcılar havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde sürekli alternatif arayışında olduklarını ifade etmektedirler. Bu durumu K3 "...o firmayla çalışırken tamam diyoruz gözümüzü kapatmıyoruz. Diğer firmaların ne yaptığını da gözlemliyoruz." şeklinde ifade ederken, K11 görüşlerini şu sözleriyle dile getirmektedir.

K11: ...müzakere dönemimizde mevcutla devam kararı aldık. Ama biz bu kararı aldık diye takibi bırakmıyoruz. Bir 3 yıllık anlaşma yapmış olmam bugün anlaşmayı yaptım oh 3 sene boyunca rahatım demek değil. Çünkü takibini de yapmanız gerekiyor. Gerçekten firma anlaşma şartlarına uygun mu davranıyor. Eee şu anda da istasyon şeflerimiz ve istasyonlardaki müdürlerimiz aracılığıyla biz eee hem XXX'in hem YYY handlingin eee hizmet kalitesinin takibini yapıyoruz. Bir sonraki müzakere dönemimizde bunların hepsini artı veya eksi olarak kullanacağız.

#### 4.2.2. Sektörel yapının etkisine ilişkin bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda sektörel yapının etkisi teması, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından bir diğeri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temaya katılımcıların elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda oluşturulan kodlardan ve kodların belirli kategoriler altında toplanması ile ulaşılmıştır. Şekil 4.8'de sektörel yapının etkisi teması ve bu temanın altında yer alan kategoriler gösterilmektedir.



Şekil 4.8. Sektörel Yapının Etkisi Teması ve Kategorileri

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkileri, havacılık sektörünün yapısından etkilenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada sektörel yapının etkisi tema olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen tema, ‘Sektörel Ahlak’, ‘Sektörel Bütünleşik Yapı’, ‘Simbiyotik Etki Yoğunluğu’, ‘Etkin İletişim Kurma Gerekliliği’ olmak üzere 4 ayrı kategoride toplanmıştır. Tespit edilen temanın daha iyi anlaşılabilmesi ve çalışmanın aktarılabilirliğinin artırılması adına, sektörel yapının etkisi teması altında yer alan tüm kategorilerin açıklanmasında ve ayrıntılı betimleme yapılarak doğrudan alıntılarla desteklenmesinde fayda görülmektedir.

#### **4.2.2.1. Sektörel ahlak**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre sektörel ahlak, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen sektörel ahlak kategorisi altında ele alınan ahlaki değerler, ‘komşu komşunun külüne muhtaçtır anlayışı’, ‘domino etkisi bakış açısı’, ‘uyarıları dikkate alma’, ‘her şeyin başı dürüstlük mü’ ve ‘ahde vefa anlayışı’ olmak üzere 5 faktörden oluşmaktadır. Bu kategori altında ele alınan yaklaşımların daha iyi anlaşılabilmesi adına açıklamakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.

Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin ve yer hizmetlerini temin eden tedarikçilerin her zaman birbirlerine muhtaç olabileceklerini, bu nedenle karşılıklı olarak sağlam temelleri olan iyi ilişkiler kurmak gerektiğini ve bu durumun örgütler arası ilişkileri etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu durumu K4 şu şekilde ifade etmektedir.

K4: Sen zaten çok piyasada oynak bir firma olursan, her şeyde sürekli kontratlarını değiştirme yoluna gidersen...yani dünya havacılığı düşündüğün kadar büyük değil aslında. Yani herkes herkesi her an görüyor her zaman her yere muhtaç olabiliyorsun. Yani imajını sağlam bir karakter üzerine oturtturman lazım.

Katılımcılar havacılık sektöründe sadece havayolu örgütleri ile tedarikçiler birbirlerine muhtaç olmadıklarını, havayolu örgütlerinin işbirlikleri gibi çeşitli nedenlerle her zaman birbirlerine muhtaç olabileceklerini vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte sınırlı rasyonellikten dolayı emniyet ve güvenliği tehlikeye atabilecek durumların öngörülmesi her zaman için mümkün olamamaktadır. Böylesi bir yaklaşımla örgütlerin sınırlı rasyonelliğin getirdiği olumsuz etkiyi en aza indirme çabası içine girdikleri düşünülmektedir. Katılımcılar tedarikçilerinin aynı olması durumunda yaptıkları

denetimlerden elde ettikleri bulguları paylaştıklarını ve sektörel bir dayanışma içinde olduklarını ifade etmektedir. K12 “Yer hizmetlerine denetime çıktığımızda bulgularımızı havayollarıyla dayanışma içinde bulgularımızı paylaşıyoruz bu bir dayanışmadır.” sözleriyle bu durumu ortaya koymaktadır (Araştırmacı Günlüğü, 10 Kasım 2017).

Havacılık sektörünün kendine özgü özelliklerinden biri de operasyonel süreçlerde meydana gelen herhangi bir aksaklığın domino etkisi ile tüm süreçleri etkileyebilmesidir. Havayolu örgütlerinin ya da yer hizmetlerini sunan tedarikçilerden herhangi birinin işini iyi yapmaması, bütün süreçler olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle katılımcılar, sistem yaklaşımı çerçevesinde domino etkisi bakış açısına sahip olunmasının, havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde kolaylık sağladığını dile getirmektedir. Bu durumu K13 şu şekilde ifade etmektedir.

K13: Ben hep onu derim yani havacılık kadar yani ekip çalışmasına dayanan bir sektör açıkçası yoktur. Yani o rampteki temizlik yapan elamandan uçağı uçuran pilotuna kadar herkesin işini iyi yaptığı sürece iyi olabiliyor yani. Sonuçta ee o sistemdeki herhangi bir servis sağlayıcının işini kötü yapması sadece onu küçültmüyor etrafındakileri de küçültüyor. Etrafındakilerin yaptığı işin kalitesini de düşürüyor. Dolayısıyla kimse kimsenin işini baltalamak gibi bir şeyimiz yok yani bugüne kadar açıkçası karşılaştığımız bir durum olmadı.

Katılımcılar yine sistem yaklaşımı bakış açısı ile hareket edilmesinin bir sonucu olarak herhangi bir konuda uyarıda bulunduğu takdirde, yer hizmetleri tedarikçilerinin üstüne düşen gereklilikleri yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu durumu, K13 şu şekilde dile getirmektedir.

K13: Alacağımız hizmetler belli beklentilerimiz belli zaten bunları yazıya dökmüşüz biz herhangi bir açık gapımız olursa da bunu zaten bildiriyoruz veya anlaşmanın yenilenmesinde onu da ekliyoruz. Zaten üç aşağı 5 yukarı herkesin talebi belli. Bu talep dışına çıkıldığı zaman hani uçağı 20 dakika niye adam geç geldi diye sorduğunuz zaman ya gelir sanane demiyor yani. Herkes bir sonraki uçuşta daha dikkatli olmak için gerekli şeylerini yayınlarını yapıyor.

Havayolu örgütlerinin anlaşma sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile dürüst bir iş ilişkisi geliştirerek karşılıklı güven oluşturma çabası ile bağımlılık ilişkilerini yönetmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Bu durumu K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: Dürüst bir iş ilişkisi olsun isteriz bu yüzden anlaşmada karşımızdaki tedarikçinin gerçekten çok zararına olduğunu fark ettiğimiz, adamların farkına varmadan oraya koyduğu, bir madde olursa da bunu da firmaya söylüyoruz. Diyoz bakın bu durum sizin çok aleyhinize yapmayın...mesela spesifik bir örnek...eee firma şöyle bir madde koymuş anlaşmaya. Eğer bizim uçağımız işte YYY seferini gerçekleştirirken olağanüstü koşullar veya teknik bir

sebepten dolayı farklı bir meydana iniş yapmak zorunda kalırsa ve o meydana eee şey yoksa o firma hizmet vermiyor da biz hizmeti farklı bir firmadan dahi alıyor olsak, bir kaza veya eee sorun durumunda tüm zararları ödeyecektir tarzında bir madde koymuşlar.... firmanın gerçekten aleyhine olan bir durum. Biz orda müdahale ettik.

Katılımcılar havacılık sektöründeki ahde vefa anlayışının, havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımını sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda havayolu örgütlerinin verdikleri sözleri yerine getirmesinin, yer hizmetleri örgütlerinin verdiği hizmetlere ve gösterdikleri reaksiyonlara olumlu yönde yansıdığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Bu durumu K4 “Biz bir söz verdiysek her zaman tutarız... Yani biz sözümüzün eriyizdir o konuda piyasada da zaten böyle tanınırsınız.” şeklinde ifade ederken, K6 ve K10 şu şekilde ifade etmektedir.

K6: Bizim şirketin mesela prensibi de o. Biz ödemelerinizi vaktinde zamanında yapalım her şeyimizi ödeyelim. Ona göre bir şeyin olsun...sen geciktirdikçe çünkü sana verilen hizmet aksıyor, sen geciktirdikçe sana bakışları değişiyor. Aman giderse gitsin oluyor. O şekilde denilmemek lazım...bir havayolu şirketinin en önemli şeyi ise o ödemeye bağlı bir söz vermişti onu o sözünde durması aldığı hizmetlere yansıyor.

K10: Ben arkadaşlarıma da söylüyorum mesela 800 lira alması gerekiyor 700 lira verdi uyarım. Asla. Bir kere sen dürüst olacaksın bunu gerçekten hani şuanda bir görüşme yapıyoruz. işte biz çok iyiyiz kol kırılır yen içinde kalır çok samimiyetle söylüyorum asla sapına kadar zorlarım adamın gırtlığını sıkırım. El sıkıştıktan sonra anlaşmadaki maddelere uyarım adamın hakkını da sonuna kadar veririm. bu da seni XXX havayolu yapar.

#### **4.2.2.2. Sektörel bütünleşik yapı**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, sektörel yapının etkisi altında ele alınan sektörel bütünleşik yapı kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımını sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme konusunda fayda sağlamaktadır. Katılımcılardan K4, “...dünya havacılığı düşündüğün kadar büyük değil aslında yani herkes herkesi her an görüyor...” sözleriyle havacılık sektörünün bütünleşik yapısına vurgu yapmaktadır. Katılımcılar tarafından havacılık sektörünün bütünleşik yapısının, örgütler arasında yoğun bilgi paylaşımına neden olduğu belirtilmektedir. Havacılık sektöründeki bilgi paylaşımı sayesinde ise havayolu örgütleri, tedarikçisi durumundaki yer hizmetleri örgütleri ile ilgili bir problem oluşması halinde önceden haberdar olabilmektedirler. Bu durumu K2 şu şekilde ifade etmektedir.

K2: İlk önce şöyle diyelim bir firma şayet bizimle bize verdiği hizmetlerde bir kesintiye gidecek veya süresiz bir şekilde kesintiye gidecek gibi bir şey söz konusu ise biz tabi ki bunun



bilgilerini daha önce bir şekilde gelmiş olacaktır... yani bize sürpriz olmayacaktır bu firmanın vermemeye başlayacak olması... sektör çok küçük Ümit. Bilgi alabiliyoruz her yerden, firmanın kapatılabileceğini veya iflasa gidebileceğini veya başka problemler olabileceğini bilebiliyoruz.

#### **4.2.2.3. Simbiyotik etki yoğunluğu**

Araştırmada havacılık sektöründe örgütler arasındaki simbiyotik etki yoğunluğu, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde, bağımlılık ilişkilerini yönetmeye etki eden bir başka yaklaşım olarak tespit edilmiştir. Simbiyotik kavramı, biyolojideki simbiyoz kavramından türeyen ve birlikte yaşama anlamına gelen bir kavramdır (Özcan ve Erçetin, 2017, s.285). Havacılık sektöründeki örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, yüksek düzeyde birbirlerine bağlıdır. Havacılık sektöründeki simbiyotik etki yoğunluğu, havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmek için yer hizmetleri tedarikçilerine, tedarikçilerin de havayolu örgütlerine bağımlı olmalarına neden olmaktadır. Bu durumu, K11 “Birbirimize muhtacız birbirimizle çalışıyoruz.” sözleriyle ifade etmektedir. Simbiyotik etki yoğunluğu kategorisi altında, bağımlılık kaynaklı iyi ilişkiler ve kaynağı etkin kılma olmak üzere iki unsur ele alınmaktadır.

Bağımlılık kaynaklı iyi ilişkiler kapsamında katılımcılar, havayolu örgütlerinin tedarikçinin gönlünü hoş tutarak, iyi ilişkiler geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Bu durumu K4 “Ne demiş Bosch; insan kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim demiş doğru mu? Bu da aynı şekilde bizim içinde geçerli yani insan kaybetmek istemem ben.” şeklinde dile getirirken, K5 ve K12 aşağıdaki ifadeleriyle K4’ün görüşlerini desteklemektedir.

K5: ...bazen biz gidiyoruz zaman zaman onlar da geliyorlar ya bizim maliyetlerimiz size bu fiyatı verdik ama şu an o maliyetlerini karşılamıyor. Ya bize biraz anlayış gösterin onlar da geliyorlar yani bu şey değil... Sonuçta herkesin amacı üzüm yemek bağıcı dövmek değil... hani siz bir şeyi yaparken risklerinizi de görmemiz lazım risk değerlendirmelerinizi yapmanız lazım... ben anlaşma bu kardeşim yok beni ilgilendirmez dediğinizde anlaşma süresi bittiğinde o adam tekse orda ne yapacaksınız? Mecburen onun istediği fiyata zaten çıkacaksınız.

K12: XXX meydanından sonra kendimiz gerçekleştirmek için daha kolay bir şekilde oraya entegre ettik bu sistemi ama ramp hizmeti için yani işte o ekipmanların oraya taşınması vesaire kısmını çok efektif bulmadık. Bir yandan da orda çünkü hâlihazırda mevcut tedarikçimizden almakta olduğumuz hizmetlerinde bir şekilde devam etmesini de istiyorduk.

Simbiyotik etki yoğunluğu kategorisi altında ele alınan bir diğer unsur, kaynağı etkin kılma yaklaşımıdır. Katılımcılar, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerine yönelik ihtiyaç duydukları kaynakları etkin kılmak için birtakım eylemlerde bulduklarını ve tedarikçilerinin gelişimine katkıda bulduklarını ifade etmektedir. Bu eylemler, tedarikçilere eğitim ve ekipman desteği verme, bilgi transferi ve tedarikçilerin hizmet süreçlerini iyileştirmedi. Katılımcılar havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmesinde yer hizmetleri faaliyetlerinin kilit öneme sahip olduğunu ve bu nedenle tedarikçilerin hizmet süreçlerini iyileştirerek havayollarının kendi hizmet kalitesini de arttırabileceğini, daha da ötesinde ortaya çıkabilecek risklerden kendilerini koruyabileceklerini vurgulamaktadırlar. Bu durumu, K5 ve K8 şu ifadeleriyle dile getirmektedir.

K5: Ekipman konusunda pek belki yapacağımız bir şey yok ama insan konusunda gidip eğitimler veriyoruz...bizim ekiplerimiz var arkadaşlarımız eğitmenlerimiz var. Biz onlara şeye gidip oralara istediğimiz kalitede hizmet alabilmek için onları eğitiyoruz her tazelemelerini bile yapıyoruz.

K8: Küçük bir firma ile anlaştık XXX'te adamın personelinin güvenlik eğitimi yok. SMS\* eğitimi yok, bir gittik içi balon hiç bir şey yok. Dokümanite hiçbir şeyleri yok...İki üç denetlemeye kafalarına bindik bindik yaptırarak her şeyi...biz bunu Türk Sivil Havacılığına raporlarsak bu denetimi bu adamlardan hizmet almayı kesmemiz gerekiyor. Onun yerine dedik ki bir süre verdik. Bir an önce kendinizi düzeltin işte. Adamlar gittiler sırf bizim yüzümüzden bir kalite müdürü aldılar. Şirkette kalite müdürü yoktu... adamın personeli kaç kişi YYY'ye gönderdik ZZZ havayolunda eğitim aldırarak. Bütün paralarını biz ödedik. Bir de oraya A320 tow-bar gönderdik.

#### **4.2.2.4. Etkin iletişim kurma gerekliliği**

Katılımcılar, havacılık sektörünün zamanla yarışılan bir sektör olduğunu, hızlı karar verme ve hareket etme zorunluluğu nedeniyle, bağımlılık ilişkilerini yönetmede etkin iletişim kurma gerekliliğinin vazgeçilmez bir unsur olduğunu dile getirmektedirler. Bu durumu K11 ve K12 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: Havacılıkta bir operasyon her ne kadar teçhizata bağlı olsa da ee benim gözümde yüzde 80 oranında insan gücüne bağımlı olan bir ee durum ve sizin insani ilişkileriniz ne kadar iyiyse anlık problemlere de tepki hızınız o kadar çabuk olabiliyor...şimdi bir eee yükleme personelinin yaşadığı bir sıkıntıyı anında benim bir istasyon şefime veya istasyondaki görevli memuruma iletmesi var. Birde onun supervisoruna onun müdürüne, müdürünün benim

---

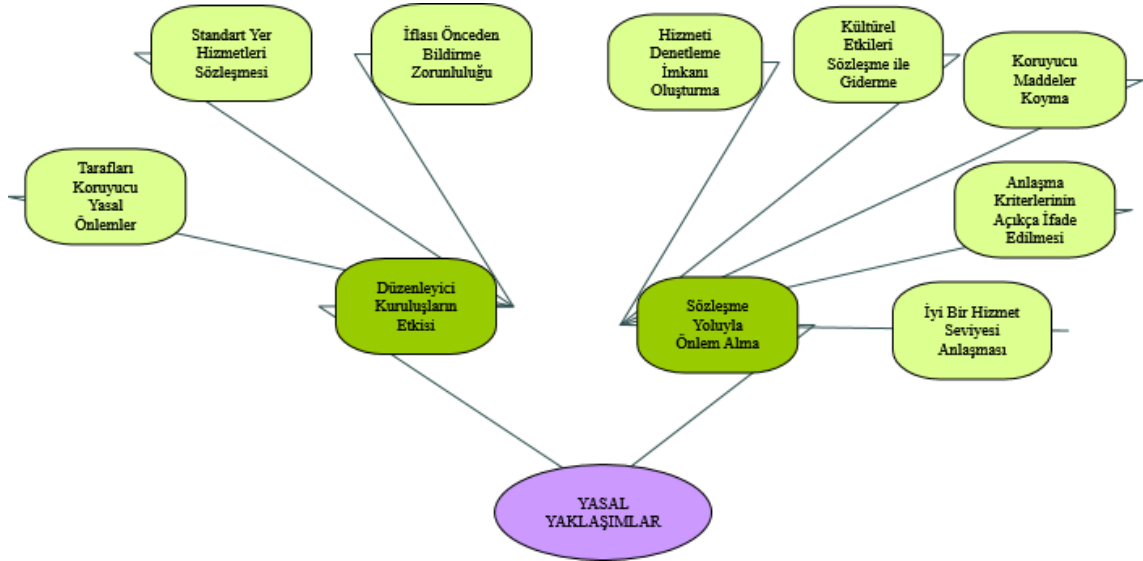
\* SMS: Emniyet Yönetim Sistemi

müdürüme, onun benim supervisorıma, onun da benim memuruma ilemesi var...bu da sizin için çok değerli olan dakikaların kaybı demek oluyor.

K12: Havacılıkta ben tedarikçinizle iletişim içinde olmadığınız bir eee bir süreç düşünemiyorum açıkçası. Biz yurt içinde ve yurtdışında özellikle ground handlingte diyeyim ben size her tedarikçimizle birebir contact halindeyiz...Yani başka türlü yapamazsınız zaten bunu.

#### 4.2.3. Yasal yaklaşımlara ilişkin bulgular

Yasal yaklaşımlar temasına, araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen kodların 2 kategori altında toplanması ile ulaşılmıştır. Yasal Yaklaşımlar teması altında ele alınan kategoriler, ‘Düzenleyici Kuruluşların Etkisi’, ‘Sözleşme Yoluyla Önlem Alma’ olarak adlandırılmıştır. Şekil 4.9’da bu tema ve altında yer alan kategoriler gösterilmektedir. Bu temanın daha iyi anlaşılabilmesi için, oluşturulan tüm kategorileri açıklamakta ve doğrudan alıntılarla desteklemekte fayda görülmektedir.



Şekil 4.9. Yasal Yaklaşımlar Teması ve Kategorileri

##### 4.2.3.1. Düzenleyici kuruluşların etkisi

Havayolu taşımacılığı sektörü ulusal ve uluslararası düzenleyicilerin denetimi altında, sıkı kural ve düzenlemelere tabi olunması gereken bir sektördür (Clark, 2007, s.25; http4, 2018). Katılımcılar ulusal ve uluslararası kural koyucular tarafından sektörün düzenlenmesi nedeniyle sözleşmelerin havacılık sektörünün ayrılmaz bir parçası

olduğunu belirtmektedir. K8 sözleşmelerin havacılık sektörünün ayrılmaz bir parçası olduğunu şu sözleriyle ifade etmektedir.

K8: Sözleşme, esasında bize tabi şöyle bu soru şöyle garip geliyor, çünkü ayrılmaz bir parçası havacılığın yani siz sözleşmesiz zaten kimse ile çalışma şansınız bile yok. Yani hizmet alma şansınız yok. Bunu ne gizli, ne keyfi hiçbir şekilde yapamazsınız, yani sivil havacılık kuralları diyor ki önce diyor anlaşman olacak diyor. Bu IATA anlaşmaları onlarsız yani zaten kimse size su bile vermez.

K7 ise ulusal düzenleyici kuruluşların taraflar arasında kaynak alışverişi esnasında sorun yaşanmasını önlemek amacıyla karşılıklı olarak sözleşme yapılmasının istendiğini şu ifadeleriyle dile getirmektedir.

K7: Türk sivil havacılığı da bunu istiyor. Yani senin aranda o handling şirketiyle bir akit olması lazım. Onun maddi manevi yaptırımları olması lazım ki herhangi bir şeyde kaza kırım bilmem ne oldu işte. Uçağına geldiler çarptılar...uçağına push back aracı gelmedi. Merdiven gelmedi işte konveyör gelmedi. Dolayısıyla bir o anlaşmayı istiyor ki bakıyor o da... gerek sivil havacılık gerek devlet hava meydanları... minimum düzeyde kuralları var onları şey yapıyor sorguluyor.

Katılımcılar tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde, tedarikçilerin herhangi bir nedenle hizmet veremeyecek duruma gelmesi halinde de sektörün ulusal ve uluslararası kural koyucular tarafından düzenlenmesinin kendilerine fayda sağladığını ifade etmektedir. Bu duruma K8 ve K11 şu şekilde vurgu yapmaktadır.

K8: Yani esasında havacılık öyle ben iflas ettim, bugün dükkanı kapattım diye bir mantık yok. Yani onlar da belli sürede yayılıyor, önceden haber veriliyor. Şirketlere, atıyorum bir ay, iki ay önceden zaten haber veriliyor.

K11: Bizim anlaşmalarımızın hepsi IATA'ya refere olarak yapılıyor. Bir firma eğer iflas ediyorsa bunu belli bir gün sayısı önceden bize bildirmek zorunda. Eee genellikle bu zorunluluk 60 gün oluyor ve ben kendime alternatif olarak farklı çözümler arıyorum. Farklı bir firmaya geçiyorum.

Havayolu örgütlerinin uluslararası kural koyucuların gerekliliklerine paralel olarak hazırlanan Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği'ne (SHY-22) göre, tedarikçileri ile aralarında Standart Yer Hizmetleri Sözleşmesi (Standart Ground Handling Agreement) imzalaması zorunludur. Katılımcılar düzenleyici kuruluşların anlaşma sürecinde imzalanması gereken standart yer hizmetleri sözleşmesinin, kendilerine sözleşme hazırlanmasında genel hatlarıyla birçok konuda yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Bu durumu K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: IATA handlingler ve havayolları için karışıklığı önlemek adına standart ground handling agreement hazırlamış durumda.... şimdi biz verdiğimiz bu fiyattan oluşacak sapma %20-%30 u geçerse o işin şeyi rengi farklı noktaya gider. Dolayısıyla bunu kesinlikle çok iyi analiz edilmiş olması lazım. Yani o IATA'nın standart ground handling anlaşma metni bize bu konuda çok yardımcı oluyor.

İşlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımlarından biri olan sınırlı rasyonellik, her şeyin önceden öngörülememesi nedeni ile sözleşmelerin ayrıntılı bir biçimde oluşturulma çabalarına karşın yetersiz olabileceğini varsaymaktadır. Bu doğrultuda düzenleyici kuruluşların tarafları koruyucu yasal önlemler almalarının, sınırlı rasyonelliği azaltıcı rol oynadığı düşünülmektedir. Katılımcı K5 ve K8 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K5: Tektir sizin ihtiyacımızı vardır o da orda tektir eli güçlü odur. Ama o da düzeltilebilir çünkü her ülkenin kendi kanunları var onun da bağlı bulunduğu denetleneceği hesap vereceği yerler var.

K8: Dediğim gibi makul bir süre önceden bilgi veriliyor ve havacılıkta şu da var. Mesela Fransa'da oldu. X firma var. Dedi ki ben dedi kapatıyorum dedi. Bütün anlaşmalarımı şu firma ile. Çünkü bütün sözleşmelerde o vardır. Anlaşmaların devri diyor ki, artık bu meydanlarda ben çalışmıyorum ama şu firmaya ben anlaşmalarımı devrettim diyor ve sivil IATA kurallarına göre benim aynı bire bir koşullarda devredebiliyor. Yani o yeni firma diye demiyor ki ya sen yüz liraya yapıyormuşsun ama bende fiyat 150 lira diyemiyor, benim anlaşmam bitene kadar o 100 lira devam ediyor. Yani şey, yani o kadar başıboş değil sektör o kadar çok kanun kural var ki kimse öyle kimse ben iflas ettim bittim gittim diyemiyor, dese bile dediğim gibi aynı şartlarda X bir firmaya devretmek zorunda, o X firma da aynı şartlarda almak zorunda.

#### ***4.2.3.2. Sözleşme yoluyla önlem alma***

Araştırmada elde edilen bulgulara göre sözleşme yolu ile önlem alma kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde kendilerini güvence altına almak, tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından korunmak adına tedarikçileri ile sözleşme yapmanın bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir. Bu durumu K2 "Biz sözleşme yapmak zorundayız zaten herhangi bir hizmet aldığımız için sözleşme yapmak zorundayız hem şirket policy hem nedir yer hizmetinin talebi üzerine." diyerek sözleşme yapma zorunluluğunu açıkça ifade etmektedir. Havayolu örgütleri ile

tedarikçiler arasında yapılan sözleşmeler, havayolu örgütlerine tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağlamaktadır. Bu durumu K13 “Sözleşme bize ne gibi faydalar sağlıyor? Yani şu en azından bir sorunla karşılaştığımız zaman hani, elinizde ben bunu buraya yazmıştım hani, bakın sizde bunun altında imzanız var diye şey yapıyor.” şeklinde ifade ederken K8 ise şu sözleriyle K13’ün görüşlerini desteklemektedir.

K8: ...hizmetlerin tanımlı olması yani operasyonda şöyle işimize yarıyor işte anlaşmazlıklarda veya bir problemde açıyoruz anlaşmayı kardeşim neymiş diyoruz. Anlaşma he sen bana 5 adam demişsin, niye burada 3 adam var diyebiliyoruz. Yani eee dediğim gibi anlaşmada yazıyor. Diyor ki iki merdiven yazıyor. İşte mesela orda XXX handling bize özel durumunu bildirmese ben ona diyorum ki niye burada iki merdiven yok diyorum. Anlaşmada yazıyor diyorum. Bu tür diyaloglar yaşanıyor, tabi ki hizmetlerin tanımlı olması ve bunu fiyatsız olarak herkes kendi alt kadrolarına da yayınıyor. Diyor ki, biz XXX ile anlaşma yaptık. Eee hizmet standartları bunlar, performans kriterleri bunlar, hani siz çıktığınızda neye bakacağımızı bilin, adam işte temizlik ekibi beş kişi olacak, işte uçak yanaşır yanaşmaz gelecek, ne bileyim işte veya işte su aracı şu kadar litre basıcak falan hepsi tanımlı bunların.

İşlem maliyeti kuramına göre örgütlerin, tedarikçileri ile sözleşmelerini sınırlı rasyonelliği en aza indirebilecek ve aynı zamanda kendilerini tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından koruyabilecek bir şekilde tasarımları gerekmektedir. Bu bağlamda katılımcılar havayolu örgütlerinin ihtiyaç duydukları kaynakları güvence altına almak ve tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından korunmak adına, ‘sözleşmelerde hizmeti denetleme imkânı oluşturma’, ‘kültürel etkileri sözleşme yoluyla giderme’, ‘kendilerini koruyucu maddeler koyma’, ‘anlaşma kriterlerinin açıkça ifade edilmesi gibi önlemler aldıklarını ve tedarikçileri ile aralarında yapılan ‘standart sözleşmeleri iyi bir hizmet seviyesi anlaşması’ ile desteklediklerini belirtmektedirler. Sözleşmelerde hizmeti denetleme imkânı oluşturulmasını K1, yaşadıkları bir örnek üzerinden şu şekilde aktarmaktadır.

K1: ...diyelim 3 yıl boyunca adamın hizmet seviyesi düştü, sözleşme var orada diye. Bu bizi zora sokar diye anlaşmaya şöyle bir madde yazdım ben. Dedim ki biz servis kalitenizi yıllık ya da 6 aylık denetleriz. Denetlemeye geliriz. Yaptığımız denetimler sonunda verdiğiniz hizmetin kalitesi bizim istediğimiz hizmet kalitesinden aşağıda ise size uyarı çekeriz. Verdiğimiz uyarı eğer ee işte makul bir sürede tamamlanıp hizmet kalitesi eski seviyesine düşmezse, ikinci bir uyarı çekeriz ve üçüncü bir uyarıya gerek kalmadan sözleşmeyi feshederiz. Bu bizim hakkımızdır.

Katılımcılar havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde kültürel etkilerin olumsuzluklarını da sözleşme süreleri ile gidermeye çalıştıklarını dile getirmektedir. Bu bağlamda sözleşme süreleri ile tedarikçilerine olan bağımlılıklarını yönetme çabalarını K1 şu şekilde ifade etmektedir.

K1: Şimdi zaten sözleşme süreleri bu bağımlılığın oluşmaması için zamanlı sözleşme süreleri yapmaya çalışıyoruz...Bu meydan XXX mantığındaki bir meydana öyle söyylim biraz kötölemek gibi olacak ama ee 3 yıllık bir anlaşma ile gevşetir. YYY mantığındaki bir meydana adamın anlaşma süresi ile ilgisi yoktur hizmeti iyi yapmaya çalışır. Dolayısıyla burada bir şey oluşmaz o yüzden hangi coğrafya da yapacaksan... XXX mantığındaki ZZZ ve AAA'da 3 yıllığa gitmemek, yıllıkta kesmek daha makul.

K3 ise havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçilerin verdikleri sözleri yerine getirip getirmeyeceklerinden hiçbir şart altında tam olarak emin olamayacaklarından bilmediklerinden, yani tedarikçilerin davranışsal belirsizliklerinden korunmak adına sözleşmelere kendilerini koruyucu maddeler koyduklarını ve bu şekilde tedarikçilerin fırsatçı davranma riskinden korunmaya çabaladıklarını şu sözleriyle dile getirmektedir.

K3: Zaten bizim sözleşmelerimizde 30 ile 60 gün arasında bir notice periyodu dediğimiz süre var. Kontratı karşılıklı olarak 30 gün 60 gün öncesinden zaten bildirmeden bitirme şansın yok. Bugünden yarına değiştiremezsin.

Katılımcılar tedarikçilerin fırsatçı davranma riskini azaltmak adına sözleşmelerde anlaşma kriterlerinin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. İşlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımlarından biri olan sınırlı rasyonellik, sözleşmelerin mümkün olduğunca ayrıntılı yapılmaya çalışılmasının yeterli olmayacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda katılımcılar düzenleyici kuruluşların örgütler arasında yapılmasını zorunlu kıldığı standart yer hizmetleri sözleşmelerinin, havayolu örgütlerinin kendilerini tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından kendilerini koruyabilmek ve kaynaklar üzerinde kontrol gücünü arttırabilmek adına iyi bir Hizmet Seviyesi Anlaşması (SLA: Service Level Agreement) ile desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu durum havayolu örgütlerinin sözleşme hazırlanması sürecinde katlanması gereken işlem maliyetlerini arttırmaktadır. Ancak aynı zamanda sözleşme sürecinde ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan ve bunların getirisi olan maliyetlerden kaçınmasına imkân sağlaması nedeniyle, uzun vadede işlem maliyetlerini azaltıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde ise havayolu örgütleri iyi bir sözleşme yoluyla,

tedarikçilerin fırsatçı davranışlarından korunabilecek ve dış kaynak kullanımı ile temin ettiği kaynaklar üzerindeki kontrol gücünü arttırabileceklerdir. Bu durumu K4, K5 ve K12 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K4: Yani sözleşmede kurallar çok açık ve net çerçevesi çizilmiş olmalı...işte masada görüyorsun şu anda bir sürü kalem var. Bana dedin ki kalemi versene... Eğer benden bunu istiyorsan sen başarılı olamazsın... başarılı olman için istediğin şeyin çerçevesini çok iyi çizmen lazım. Bana senin masanın üzerinde duran kırmızı kalemi saat onda her pazartesi günü 22'ye kadar muhakkak getir, getirirken de mavi kalem tıraşta yanında olsun gibi. Çok spesifik olman lazım.

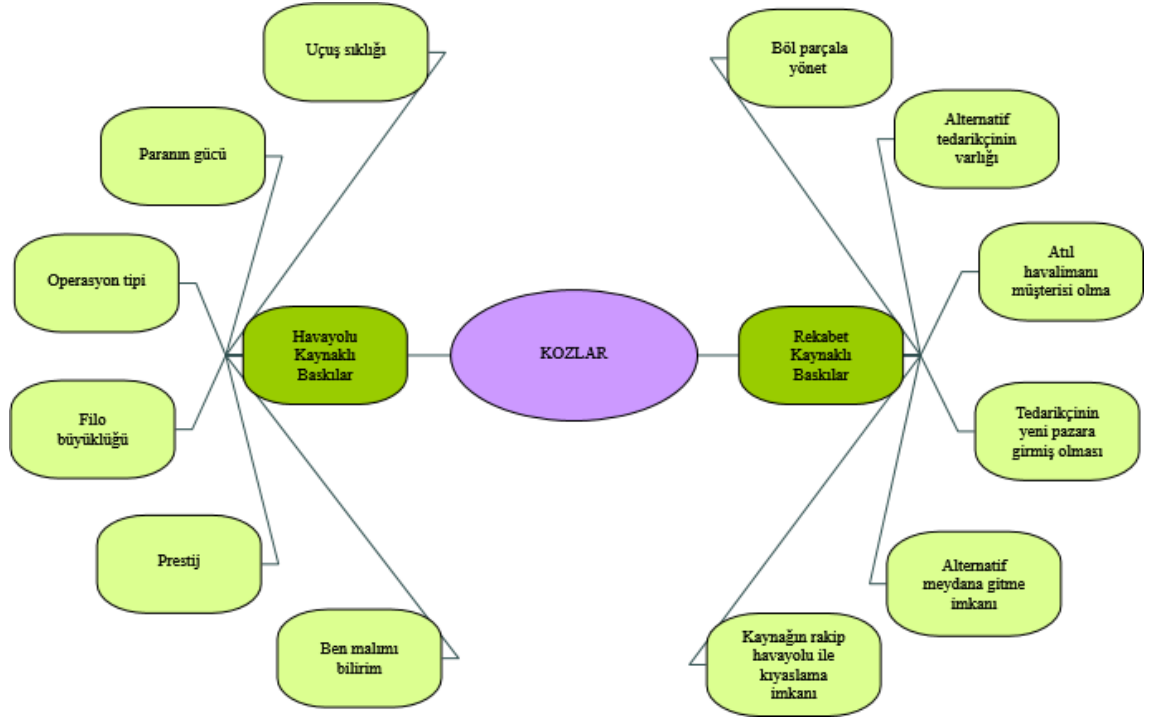
K5: Yani bir anlaşma ile ne istiyorum ben...işte şeydeki oturan kişi bakımlı olacak giyiminden kuşamından makyajından işte yabancı dili olacak gibi nasıl olacağını da o service level agreement dediğimiz ikinci bir anlaşma ile onu entegre ederek esas anlaşma ana anlaşmaya onu da koyarak hizmet kalitemizi yukarıya çekmeye çalışıyoruz.

K12: ...her yıl kontrat yenilemektense, ee 3 yıl 5 yıl 7 yılda bir kontratımızı yenileyip, bunu iyi bir SLA ile destekleyip ee nasıl diyeyim size... SLA ile biz bunları bağlıyoruz. Bir sorun olduğu zaman ahh napcaz ne etcez diye bir şey yok zaten geçmiş olan. Sizin SLA'niz kuvvetli değilse sizin yaptığımız anlaşmanın hiçbir anlamı kalmıyor zaten... sözleşme zaten standart IATA sözleşmeleri kullanılıyor ama bunun yanı sıra SLA'lerin geliştirilmesi çok büyük bir trend.

#### **4.2.4. Kozlara ilişkin bulgular**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre kozlar teması, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Şekil 4.10'da kozlar teması ve bu temanın altında yer alan kategoriler gösterilmektedir.





Şekil 4.10. Kozlar Teması ve Kategorileri

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde ortaya çıkan bağımlılık ilişkilerini yönetme kozları, ‘Havayolu Kaynaklı Baskılar’ ve ‘Rekabet Kaynaklı Baskılar’ olmak üzere 2 ayrı kategoride toplanmıştır. Tespit edilen temanın daha iyi anlaşılabilmesi adına, kozlar teması altında oluşturulan tüm kategorilerin açıklanmasında ve doğrudan alıntılarla desteklenmesinde fayda görülmektedir.

#### 4.2.4.1. Havayolu kaynaklı baskılar

Araştırmada elde edilen bulgulara göre havayolu kaynaklı baskılar kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde, kendilerini güçlü kılabilecek birtakım kozlara sahip oldukları ve bu kozların yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağladığı vurgulanmaktadır. Havayolu kaynaklı baskılar kategorisi altında ele alınan bu kozlar, uçuş sıklığı, paranın gücü, operasyon tipi, filo büyüklüğü, prestij ve ben malımı bilirim olmak üzere 6 unsurdan oluşmaktadır.

Katılımcılar tarafından uçuş sıklığı, yer hizmetlerinin dış kaynaklardan alınması durumunda, tedarikçiler ile anlaşma sürecinde havayolu örgütlerine avantaj sağlayan en önemli kozlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun havayolu örgütlerinin bağımlılık ilişkilerini yönetmeye etkisini, K11 ve K13 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K11: Eee biz taşeron firmalarla müzakere masasına oturduğumuzda frekansımızı kesinlikle bir avantaj olarak kullanıyoruz. Yani bir ee XXX meydanı için eee bastırma düzeyimiz ile bir YYY meydanı için bastırma düzeyimiz bir olmuyor. XXX'e günde 5 seferde uçuyoruz, YYY'ye haftada üç sefer uçuyoruz. Bu yüzden XXX'te daha baskın oluyorsunuz. Çünkü karşınızdaki firmaya diyorsunuz ki evet biz sizden bu bu hizmetleri istiyoruz...evet sizi zorluyoruz bu doğru ama size günde 5 defa fatura düzenlettiriyoruz. Bizi haftada iki defa uçan bir firma ile kıyaslamayın. Bunu diyebiliyorsunuz. He bu da tabi ki ister istemez sizin elinizi kuvvetlendiriyor.

K13: Bizim kendi açımızdan bizim elimizin çok güçlü olduğu bir durumumuz yok. Çünkü bizim uçuşumuz yok zaten çok fazla. Ya şöyle ne kadar çok uçarsa havayolu frekansı ne kadar yüksekse bir anlaşmaya o kadar rahat oturur. Anlaşmayı yazarken...anlaşmaya ek maddeler koyarken sizin frekansınız ne kadar fazla ise yani oturuş şekliniz bile ona göre şey yapıyor değişiyor.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşıldığı gibi, havayolu örgütlerinin uçuş sıklığı ile tedarikçileriyle anlaşma yapılması sürecindeki pazarlık gücü doğru orantılıdır. Bu durum kaynak bağımlılığı bakış açısıyla ele alındığında uçuş sıklığı, havayolu örgütlerinin dış kaynaklardan temin ettikleri yer hizmetleri kaynakları üzerinde kontrol gücünü arttırmakta ve bağımlılık ilişkilerini yönetme açısından havayollarının elini güçlendirmektedir. Uçuş sıklığının fazla olması durumu, işlem maliyeti kuramı bakış açısıyla ele alındığında ise işlem sıklığı varsayımı ile örtüşmektedir. Bu kapsamda yer hizmetlerini tedarik eden havayolu örgütlerinin, havayolu örgütlerinin işlemi dışarıdan sağlama maliyetlerini düşürdüğü söylenebilir.

Paranın gücü katılımcılar tarafından yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde havayollarının bağımlılık ilişkilerini yönetmesinde önemli bir koz olarak değerlendirilmektedir. Ödeme güçlüğü çekilmemesi ve parayı veren taraf olmanın üstünlükleri paranın gücü bağlamında değerlendirilmiştir. Bu duruma K12 şu sözleriyle vurgu yapmaktadır.

K12: Bir de o açıkçası benim her zaman düşüncem şu sizin ödeme güçlüğünüz ne kadar çok varsa fiyat o kadar yükseliyor aslında. Sizin cebinizdeki para ne kadar azsa o kadar pahalıya alıyorsunuz. Orda ee nakitinin hazır olması aslında sizin için çok büyük bir avantaj...O bizim

güçlü yönümüz. Eee güçlü bir havayolu, ayakları yere basan bir havayolu olmanın aslında büyük bir avantajı bu. Siz daha kolay pazarlık yapıp daha çok fiyatları düşürebiliyorsunuz.

K12'nin ifadeleri işlem maliyeti kuramı çerçevesinde ele alındığında ödeme gücünün, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanma maliyetlerini azaltıcı bir unsur olarak değerlendirilmesi mümkündür. Katılımcı K6 ise havayolu örgütlerinin tedarikçilere düzenli ödeme yapmasının, aldıkları hizmetlere de yansıdığını ve ödeme gücünün önemli bir koz olduğunu şu sözleriyle dile getirerek K12'nin görüşlerini desteklemektedir.

K6: ...sen ne kadar çok düzgün ödemeni yaparsan o firma sana o kadar güzel hizmet veriyor. Yani o yüzden seni kaybetmemek istiyor. Bizim şirketin mesela prensibi de o. Biz ödemelerinizi vaktinde, zamanında yapalım, her şeyimizi ödeyelim. Ona göre bir şeyin olsun... elimizdeki koz da bu. Ben sana bak bu zamanda ödüyorum ama senden bu hizmeti aldım alamadım gibisinden şeyler olabiliyor.

Katılımcılar, havayolu örgütlerinin parayı veren taraf olması nedeniyle her zaman güçlü olan tarafın kendileri olduğunu ifade etmektedir. Bu durumu K9 "Ben ticaret hayatında parayı veren taraf olduğum için, onların üstünde bir monitoring bir ee supervision hizmetini layıkıyla yapabilirim." şeklinde ifade ederken, K13 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K13: Havayolu her zaman güçlüdür. Yani bu bir şeydir ee hani yazılı olmayan bir kanun gibidir bu benim hissettiğim açıkçası. Bu hem Türkiye'de hem şeyde. Yani havayolu sektörde herhangi bir satın almada herhangi bir iş yapmada bunu sadece yer hizmetleri olarak düşünmeyelim yani tüm şeylerde yani havayolu yani bir sıfır önde oturuyor her zaman masaya... para ödeyen taraf havayolu. Bu biraz ekonominin kuralı yani ben para ödüyorsam, yani ben para benim cebimde ben istediğimi alırım şeklinde

Havayolu örgütlerinin operasyon tipi, havayollarının yer hizmetleri tedarikçileri ile olan bağımlılık ilişkilerini yönetmede etkili olan diğer bir unsurdur. Tarifeli sefer yapan havayolu örgütlerinin düzenli uçuş gerçekleştirmeleri dolayısıyla taleplerinin belirli bir zaman dilimi ile sınırlandırılmış olması, yer hizmetleri tedarikçileri açısından belirsizliği azaltması nedeniyle bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu, K8 "...tarifeli bir müşteriniz olması bir garanti taahhüt...her gün aynı saatte, aynı şirketin geleceğini biliyorsunuz. Charterda adam yolcu olmaz bir seferi iptal eder, sezon sonu uçuşları bitirir, şeyi yoktur böyle tarifeli gibi hiçbir zaman olmaz charter." şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle operasyon tipi havayolu örgütlerinin tedarikçiler ile bağımlılık ilişkilerini yönetmelerinde bir koz olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar tarifeli uçuş

gerçekleştiren havayolu örgütlerinin, charter uçuş yapan havayolu örgütlerine göre bağımlılık ilişkilerini yönetmede ve anlaşma sürecinde daha avantajlı olabildiğini belirtmektedir. Bu durumu K10 ve K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K10: Dış kaynak alımında, eğer elimde schedule flight varsa zaten ben çok rahat bir anlaşma yapabilirim. Ama elinde yoksa adam sana anlaşma yapmak istemeyecektir dünyanın bir tarafında olduğu gibi tarif dediğimiz eğer sen burada tarifeli uçmazsan budur fiyat dediğimiz bir tarife var, o uygulanır.”

K11: Tarifeli ile charter arasında eee outsource kullanırken dahi farklar var...Kendi açımızdan baktığımızda eee bir istasyona tarifeli sefer başlattığımızda veya tarifeli seferlerimiz devam ediyorsa, oradaki eee pazarlığımız daha kuvvetli oluyor. Çünkü bazı şeyleri karşınızdaki firma direkt kabulleniyor.

Katılımcılar tarafından havayolu örgütleri açısından filo büyüklüğünün de dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu durumu K2 şu sözleriyle ifade etmektedir.

K2: Küçük bir filoya sahip olmamız bizim için bir dezavantaj. Örneğin XXX firmasının bize vereceği fiyatla...100 uçaklı bir filoya vereceği fiyat aynı olmayabiliyor hatta aynı olmuyor diyelim....onlar için kaybedilmemesi gereken bir müşteri olamayacaktır. Sonuç olarak kaybedilmemesi gereken müşteriye verilen hizmet biraz daha farklı olur.

Katılımcılar tarafından prestijli bir havayolu olmanın, dış kaynak kullanımı sürecinde yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede bir koz olabildiği ve kendilerine avantaj sağladığı dile getirilmektedir. Bu durumu K10 ve K11 şu sözleriyle açıkça ortaya koymaktadır.

K10: ...bu seferde senin adın önemli. Sen XXX Havayollarıysan seni portföyünde bulundurmak çok önemli bir şey. Ben inanıyorum ki bazı istasyonlarda benim tahminime göre, biz maliyetle aynı ya da maliyetten biraz düşük aldığımız yerler oldu...firmanın karşısına YYY firması oturuyor...diyor ki ben YYY havayoluyum, siz kimsiniz diyor. Ben de XXX havayollarının günde 5 seferi var onun handlingçisiyim.... adam ordan bana belki uçak başına 20 Euro kaybediyor ama benim adımla 100 tane firma alıyor.

K11: Avantajlı olduğumuz şeylerden bir tanesi XXX havayolları olmamız. Eee uluslararası büyük bir firma olmamızın bir getirisi var, bir ismimiz var. İsmimizin getirdiği bir güvenilirlik var. Bu yüzden masaya oturduğumuzda bu bizim için avantaj olarak kullanılıyor. Yüzde 99 avantajımıza olan bir durum bu.

K11 sözlerine devam ederek prestijli havayolu olmanın, düşük ücretle hizmet alma dışında da birtakım avantajlarının olduğunu şu ifadeleriyle vurgulamaktadır.

K11: Karşınızdaki firma biliyor ki XXX büyük bir şirket ve sizinle çalışmaya karar verirse ödemelerde aksama yaşanmaz. O yüzden firma sizden depozito istemiyor. Ön ödeme

istemiyor. Sizin ee için uygun olan işte 15 günde bir veya 30 günde bir ee fatura üzerinden ödeme opsiyonlarına ılımlı yaklaşıyor. Ama siz XXX değilseniz...meydana da bağlı olarak karşınızdaki firma sizden nakit ödeme talep edebiliyor. Çünkü sizin kullanacağınız banka yöntemlerine güvenmeyebiliyor veya parasını zamanında ödeyeceğinize güvenmeyebiliyor.

Bu durum yine işlem maliyeti perspektifiyle ele alındığında havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini dış kullanma yolu ile temin etme maliyetlerini azaltmaktadır. K8 ise uçaklarını tanımaları nedeniyle bilgi düzeyi yüksek olan tarafın havayolu örgütleri olduğunu ve bu durumun dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler arası bağımlılık ilişkilerini yönetmede avantaj sağladığına şu sözleriyle vurgu yapmaktadır.

K8: Biz şöyle avantajlıyız. Ben uçaklarımı biliyorum. Aşağı yukarı operasyonda neyin ne kadar sık kullandığımı biliyorum mesela atıyorum bir dönem bizim uçaklarımızın APU'larında problem vardı. Bir sene biz her gittiğimiz meydana grand power aldık. Şimdi ben bir yerde yeni bir anlaşma yapıcam he biliyorum ki filodaki uçakların yarısının APU'su yok ama o adam bilmiyor... O adam bilmiyor ki esasında havayolu bence orda avantajlı.

K8'in ifadeleri işlem maliyeti kuramı kapsamında ele alındığında kuramın varsayımları ile örtüşmektedir. Yer hizmetleri tedarikçileri sınırlı rasyonellik nedeniyle her şeyi öngörememekte ve havayolu örgütleri ise tedarikçilerine göre uçakları hakkında daha çok bilgi sahiptir ve ellerindeki kritik bilgiyi saklayarak bağımlılık ilişkilerini yönetme konusunda bir avantajlı hale gelebilmektedir.

#### **4.2.4.2. Rekabet kaynaklı kozlar**

Araştırmada elde edilen bulgulara göre rekabet kaynaklı baskılar kategorisi, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarından biri olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından havayolu örgütlerinin, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde kendilerini güçlü kılacak rekabet kaynaklı birtakım kozlara sahip olduğu ve bu kozların yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Rekabet kaynaklı baskılar kategorisi altında ele alınan bu kozlar, böl parçala yönet, alternatif tedarikçinin varlığı, atıl (ikincil) havaalanı müşterisi olma, tedarikçinin yeni pazara girmiş olması, alternatif meydana gitme imkânı, kaynağını rakip havayolları ile kıyaslama imkânının bulunmasıdır.

Katılımcılar tarafından havayollarının aynı hizmeti birden fazla tedarikçiden temin edebildiği yani rekabetin olabildiği durumlarda, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak

kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmek adına, yer hizmetlerini ayrı ayrı tedarikçilerden almanın önemi vurgulanmaktadır. Bu durumu K2 şu şekilde ifade etmektedir.

K2: ...hiçbir şirket tedarikçilerin en azından biz havayolu için söyleyelim... tedarikçilerimizin bizim üzerimizde etkili olmasını istemeyiz. Bunun için de alternatifli yollar seçmeye çalışırız. Ne gibi bazen şöyle olabiliyor. Hizmeti bölümlendirmek olabiliyor. Bazı hizmeti ondan bazı hizmeti diğer bir firmadan bölümlendirmek olabiliyor böyle hissettiğimiz zaman.

Havayolu örgütleri bu şekilde yer hizmetleri tedarikçilerine olan bağımlılıklarını azaltmaya çalışmaktadır. Ancak katılımcılar bu durumun birtakım dezavantajlarının da olabileceğini dile getirmektedir. Bu konudaki görüşlerini K11 şu şekilde ifade etmektedir.

K11: ...aradaki koordinasyon sıkıntılarını arttırıyor. Operasyon bir bütün. Siz bunu ne kadar çok farklı parçaya ayırırsanız, aradaki koordinasyonun içinde o kadar fazla çaba sarf etmeniz gerekiyor ve siz çaba sarf ettiğiniz gibi o aradaki firmaların da kendi aralarında bir çaba göstermesi gerekiyor. Eğer ki ramp firması gerekli bilgiyi güvenlik firmasına veya yolcu firmasına zamanında aktarmazsa benim uçağım sekteye uğrar...Ayrıca A firması da B firması da hizmeti bir bütün olarak kendisi vermek istiyor. Arada rekabet var. Bu rekabetten doğan çatışmalar olabiliyor. İnsani ilişkilerde gerginlikler olabiliyor.

Katılımcıların ifadelerinden de anlaşıldığı gibi bu durum havayolu örgütlerinin aradaki koordinasyonu sağlamak adına katlanması gereken işlem maliyetlerini arttırmaktadır. Ancak katılımcılar hizmet sunan alternatif tedarikçilerin varlığının havayolu örgütlerine yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede avantaj da sağladığını dile getirmektedir. Havayolu örgütleri ihtiyaç duydukları yer hizmetleri kaynağını temin edebileceği alternatif tedarikçilerin olması durumunda, birçok konuda tedarikçiler üzerinde baskı kurabilmektedir. Bu durumu K2 "...birden fazla tedarikçinin olduğu bir piyasada çok daha rahat davranıyoruz. Tabi ki bu rahatlık nasıl oluşuyor. Sonuçta alternatifimiz olan bir firma." şeklinde ifade ederken, K3 şu sözleriyle vurgulamaktadır.

K3: ...bir sonraki sene gidip, geçen sene fiyatınız böyleydi okey ama bak böyle böyle bak senin rakiplerinde bu var, senle aynı servis kalitesini verebiliyor, fiyatı aşağı çekmemiz gerekiyor gibi birçok yerde de oynuyoruz.

Katılımcılar, havayolu örgütlerinin uçuş gerçekleştirdikleri havalimanlarının yapısının da yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmede etkili olduğunu ileri sürmektedir. Havayolu örgütleri atıl hava meydanlarına

uçuş gerçekleştirmeleri durumunda çeşitli konularda avantaj elde etmektedir. Bu durumu K11 ve K12 şu şekilde dile getirmektedir.

K11: ...uçtuğumuz küçük havalimanlarına baktığımızda... genelde eee ramp hizmetlerini havalimanı otoritesi veriyor. Yolcu hizmetlerini farklı eee tedarikçiler veriyor. Havalimanı otoritesi yıllık belli hedefleri var. Yolcu çekebilmek adına ve size oraya uçmanız karşılığında belli bonuslar veriyor. Bu ücretsiz ofis, ücretsiz reklam olabildiği gibi, handling ücretinde belli oranda indirim gibi de olabiliyor... Sebebi ne? Meydanların küçük olması. Çok fazla havayolu şirketinin oraya uçuş gerçekleştirmiyor olması. Bundan dolayı havalimanı otoritesinin elinde kaynak bolluğu olması ama buna rağmen o kaynakları etkili bir şekilde kullanamıyor olması. Çünkü ekipmana yatırım yapmış, insan kaynaklarını elinde tutuyor, bunlara her ay eee her yıl düzenli olarak ödemelerini gerçekleştiriyor ama bunun karşılığında bir income yok. Bu yüzden size destek olmak istiyor.

K12: Biz havalimanına gidiyoruz diyoruz ki sana buradan 4-5 yıl yolcu getireceğiz ama sen bize şu kadar şu kadar yer hizmetleri işletmesine indirim yaptıracaksın. Sana bu kadar yıl sana hiç gelmeyen yerden yolcu getireceğim bu benim bir kozum. Havacılıkta rekabet çok fazla bu nedenle bu kozlar çok önemli (Araştırmacı Günlüğü, 10 Kasım 2017).

Katılımcıların ifadeleri, kaynak bağımlılığı kuramı çerçevesinde ele alındığında bu durum, örgütlerin bağımlılık düzeylerini belirleyen unsurlardan biri olan kaynağın bulunabilirlik özelliği ile örtüşmektedir. Bu bağlamda havayolu örgütlerinin atıl hava meydanlarının müşterisi olmaları durumunda kaynak bolluğu ve işlem maliyeti kuramı kapsamında ele alınan sözleşmeye (işleme) has yatırımların yüksek olması nedeniyle havayollarının bağımlılık düzeylerinin düşük olacağı söylenebilir. Bu durumun havayolu örgütlerinin yer hizmetleri tedarikçilerinden aldıkları hizmetin kalitesine, talep edilen ücret yapılarına düşünülmektedir. Bu doğrultuda havayolu örgütlerinin atıl hava meydanlarının müşterisi olmasının, yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile hizmeti temin etme maliyetlerini azalttığı değerlendirilmektedir. Öte yandan K8, kaynak kıtlığının yaşandığı havalimanlarında tam tersi bir durumun söz konusu olabildiğini de şu sözleriyle dile getirmektedir.

K8: Mesela şimdi XXX ülkesine planlıyoruz. XXX'de, YYY diye bir meydan oraya ben gittim anlaşmaya, anlaşmaları ben yaptım. Adam diyor ki, aynen öyle bunun noktasıysa nokta, virgülyse virgül öyle bırakıyor. Orda 100 bin yazıyorsa 100 bindir diyor, kesinlikle... fiyat bu istiyorsan diyor. Yani çok da meraklı değil, zaten çok yoğun bir meydan. Aman yeni bir havayolu gelsin de, yeni müşterimiz olsun derdinde de değil. İşine gelirse kardeşim diyor yani.

Katılımcılar tarafından havayollarının alternatif bir meydana gitme imkânına sahip olmasının, bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde havayolu örgütleri tarafından

kullanılabilecek bir koz olmasına vurgu yapılmaktadır. Bu durumu, K1 şu sözleriyle dile getirmektedir.

K1: Rekabetçi durum olduğu zaman, seni bırakırım şuradan şuraya gidebilirim diyebiliyorsun. Daha çabuk tepki alıyorsun...işin alternatifi meydana değiştirmek. Hani XXX'e inmeyip YYY'ye inmek gibi bir durum oluşturacağı için orda biraz daha şeyde biz daha avantajlı oluyoruz diyelim.

Katılımcılar tedarikçinin yeni pazara girmiş olmasının, yani yeni meydana tutunma çabasının, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde kendileri açısından bir koz olduğunu dile getirmektedirler. Bu durumu K8 şu şekilde ifade etmektedir.

K8: Şimdi şey XXX handling eeee yurt dışında ayakta tutunmaya çalışıyor. Biz orda daha güçlü hissettik kendimizi ben daha bir bastırdım kendi şartlarımızda... Biz dedik ki önce fiyatı iyice bir kırdık. Sonra dedik anlaşma şartlarından şu artışları şöyle yapın, fesih süresini böyle yapın falan hep bizim dediğimiz oldu. Eee yani orda rekabetten ve yabancı bir şirketin yurtdışında tutunma çabasından bize fayda çıktı.

Katılımcılar tarafından rakip havayollarının aynı tedarikçiden hizmet almaları durumunda aldıkları hizmetleri rakip havayollarıyla kıyaslama imkânı buldukları ve havayolu örgütlerinin bu durumu tedarikçiler üzerinde baskı kurabilme aracı olarak kullanabildikleri ifade edilmektedir. Bu durumu K8 şu şekilde dile getirmektedir.

K8: Ya o esasında şey ya o bilmiyorum o iyi bir koz oluyor elimizde. Ee o XXX hava meydanında onun çok kavgasını yapıyoruz gerçekten inan YYY ile. Vayyy ZZZ havayolunun uçağına iki konveyör vermişsin, işte bana bir tane verdin... İşte şeyin kavgasını bile yapıyoruz. ZZZ havayoluna 5 tane kız oturmuş, bana 10 tane erkek oturmuş. Niye bütün erkekler bende oturuyor. Niye kızlar onda oturuyor.

Kaynak bağımlılığı kuramı havayolu örgütlerinin aynı kaynak tabanından yararlanmasının örgütler arasında oluşabilecek çatışma düzeyini arttırdığını ileri sürmektedir. Bu anlamda K8'in ifadeleri kaynak bağımlılığı kuramının varsayımı ile örtüşmekle birlikte havayolu örgütlerinin bu durumu baskı kurabilme aracına dönüştürerek, iyi bir koz haline getirdikleri görülmektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Türkiye'deki havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörlerin ve dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde sergilenen yaklaşımların ortaya konmasını amaçlayan bu



çalışmada, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini dış kaynaklardan kullanma kararında etkin olan yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Tümdengelim yaklaşımı ile oluşturulan görüşme sorularından elde edilen veriler tümevarımsal bir yaklaşımla analiz edilerek havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını kararına etki eden faktörler ve dış kaynak kullanımını sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde sergilenen yaklaşımlar belirlenmiştir.

Yer hizmetleri faaliyetleri havayolu örgütlerinin ana faaliyeti kapsamına girmeyen, yüksek düzeyde ayrı bir uzmanlık gerektiren faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmek yerine, daha verimli olması nedeniyle çoğunlukla dış kaynak kullanımı ile tedarik ettikleri görülmüştür. Bu durum işlem maliyeti kuramının özellikle yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren işlerde, işi yapanın uzmanlık bilgisi nedeniyle işi daha iyi ve daha düşük maliyetle gerçekleştirebileceği varsayımı ile örtüşmektedir. Bununla birlikte alanyazında da birçok araştırmada değinildiği gibi araştırma sonucunda havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı eğiliminin artması durumunda, içinin boşalabilme riski ile de karşı karşıya kalabildiği saptanmıştır. Yer hizmetleri faaliyetinin temel yetenekleri doğrudan etkileyen bir hizmet olup olmaması, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak tespit edilmiştir. Yolcu taşımacılığı yapan havayolu örgütlerinin en hassas oldukları yer hizmetleri türü, müşteriyle yüz yüze temas düzeyinin yoğun olduğu yolcu hizmetleri iken, kargo taşımacılığı yapan örgütler için ise faaliyetleri doğrudan doğruya etkileyen kargonun doğru bir biçimde ve zamanında gideceği yere ulaştırılmasını sağlayan yük kontrol ve haberleşme ile ramp hizmetleri olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda havayolu örgütünün faaliyet alanına göre yer hizmeti türlerinin öneminin, yani havayolu örgütlerinin temel faaliyetlerini doğrudan etkileyen hizmetler olup olmadığının değişkenlik gösterdiği ve havayolu örgütlerinin kendileri için önemli gördükleri hizmetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirme yolunu tercih edebildikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda havayolu örgütleri açısından yer hizmetleri türlerinden yolcu hizmetleri, ramp, yük kontrol ve haberleşme faaliyetlerinin varlık özgülüğü en yüksek olan hizmetler olduğu saptanmıştır. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramında ise kaynağın önem derecesi ile ilişkilendirilebilir. Alanyazında işlem maliyeti kuramında varlık özgülüğünün yüksek olması ve kaynağın önem derecesinin örgüt ve tedarikçileri arasında karşılıklı bir bağımlılığa ve daha uzun dönemli sözleşmeler yapılması yoluna

gidilebileceğini vurgu yapılmaktadır. (Shelanski ve Klein, 1995, s.346; Aubert vd., 2004, s.927). Örgütler ile tedarikçiler arasında uzun dönemli sözleşmeler yapılması, işlem maliyeti kuramında yönetim mekanizmaları (piyasa ve hiyerarşi) arasında alternatif bir eğilim olarak ortaya çıkan melez yönetim biçimi kapsamında değerlendirilmektedir. Melez yönetim biçimi, örgütler ve tedarikçilerin ortak mülkiyet altında birleşme imkânının olmadığı durumlarda, işlem sırasında ortaya çıkabilecek risklerden tarafların korunması adına ortaya çıkan yapılardır. (Kalemci, 2017, s.15-146). Bu noktada araştırma bulguları alanyazın ile örtüşmektedir.

İşlem maliyeti kuramında maliyet odaklanılan en temel unsurdur. İşleme ait varlık özgüllüğü derecesinin yüksek olması maliyetleri arttırmaktadır. Bu anlamda yer hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirmek için işleme (sözleşmeye) has yoğun bir yatırım gerekliliğinin varlığı ve maliyetlerin yüksek olmasının havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı kararında etkili olduğu tespit edilmiştir. Dış kaynak kullanımı ile havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinin yatırım maliyetleri ile karşı karşıya kalmak yerine sadece işin yapılma maliyetine ve işlerin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını takip etme maliyetlerine katlanarak üretim ve işletim maliyetlerini azaltabildiği değerlendirilmektedir. Bu durum havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımına giderek, yer hizmetleri için gerekli olan sabit maliyetlerden kaçındığı ve böylece çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilecek esnek yapılar haline gelebildiği görülmüştür. Bu bulgu alanyazındaki çalışmalar ile örtüşmektedir. Ancak havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanmaları durumunda, süreçlerdeki anlık değişimlere uyum sağlamada sıkıntılar yaşanabildiği belirlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yer hizmetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temininin havayollarının esnekliklerini azaltıcı bir unsur haline dönüşebileceği saptanmıştır. Dış kaynak kullanımının esnekliği azaltması nedeniyle havayollarının kritik öneme sahip hava meydanlarında yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme yoluna giderek anlık değişimlere daha hızlı tepki verebilir ve daha çabuk hareket edebilir hale geldiği ortaya çıkmıştır. Bu durum işlem maliyeti kuramı kapsamında ele alındığında esneklik elde edebilme ve çevresel değişimlere uyum sağlama açısından yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı işlem maliyetlerini azaltmaktadır. Ancak anlık değişimlere uyum söz konusu olduğunda havayolu örgütlerinin bu faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri maliyetler açısından daha avantajlı hale gelebilmektedir. Aynı zamanda havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmesinde kritik öneme sahip ana

üstlerinde ve diğer meydanlarda ortaya çıkabilecek aksaklıkları telafi etme, tedarikçilerden elde edilemeyecek kaliteyi yakalama gibi örgütsel amaçlar doğrultusunda da yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirebildiği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda bağlantılı uçuşların varlığı, uçuş ağ yapısı, filodaki uçak sayısı, uçuş sıklığı gibi birtakım operasyonel unsurların havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararını etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Geniş bir uçuş ağına sahip olma durumu havayolu örgütleri açısından dış kaynak kullanımını zorunlu hale getiren unsurların başında gelmektedir. Havayolu örgütlerinin uçuş sıklığı arttıkça yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme eğilimlerinin de artabileceği görülmüştür. Bu durum işlem maliyeti kuramının işlem sıklığı boyutu ile ilişkilendirilebilmektedir. İşlem sıklığının artması durumunda, yapılan yatırımın çok daha hızlı örgüt lehine dönmesi nedeniyle havayolu örgütlerinin işlemleri kendi bünyelerinde gerçekleştirme olasılığının arttığı görülmektedir.

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yaparak birtakım riskleri tedarikçilerle paylaşmayı amaçladıkları ortaya çıkmıştır. Uçaklara herhangi bir zarar gelmesi, yer hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılan ekipmanların bozulması ve çeşitli kazaların gerçekleşmesi gibi durumlarda, operasyonel süreçlerin sekteye uğraması ve maddi hasardan oluşabilecek maliyetlerin riski, dış kaynak kullanımı ile tedarikçi örgütlerle paylaşılmaktadır. Ancak havayollarının riskleri yer hizmetleri tedarikçileri ile paylaşma yoluna gitmelerine karşın temelde ortaya çıkabilecek risklerin sonuçlarından doğrudan doğruya etkilendikleri değerlendirilmektedir. Bu noktada havayolu örgütlerinin bütün faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştirmeleri durumunda, sahip olabilecekleri kontrol gücü ile oluşabilecek riskleri de en aza indirebilecekleri araştırma sonucunda elde edilen dikkat çeken bir husustur. Ancak yer hizmetleri dâhil gerekli tüm kaynakların, örgüt bünyelerinde gerçekleştirilmesi ihtiyaç duyulan kaynak çeşitliliği nedeni ile çok fazla enerji ve maliyet gerektirmekte ve dolayısıyla işlem maliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütlerin tüm faaliyetleri kendi bünyelerinde gerçekleştiremeyeceği, yani başka bir deyişle kaynak bağımlılığı kuramı bakış açısıyla havayolu örgütlerinin ihtiyaç duydukları kaynakları karşılama konusunda kendi kendilerine yeterli olmadıkları söylenebilir.

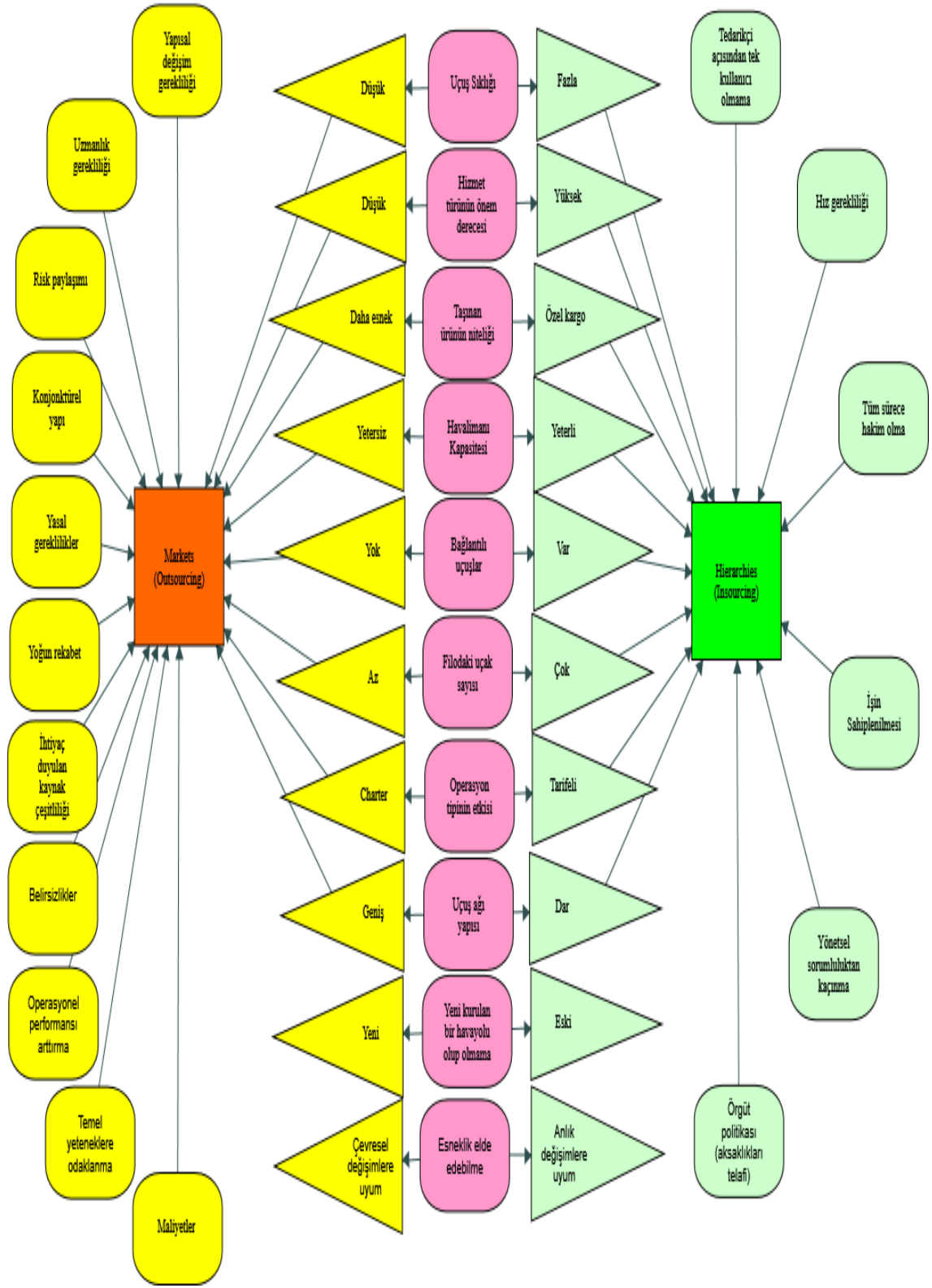
Havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanmaları durumunda, tedarikçilerinin yapılan işi kendi işleriymiş gibi benimsemedikleri ve önemsemedikleri araştırma sonucunda ortaya konulan bir başka bulgudur. Tedarikçi örgütler, sözleşme

kapsamında işin gerekliliklerini asgari düzeyde yapmakta ve daha çok kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilmektedir. Bu durumun örgüt çalışanlarına da yansıdığı ortaya çıkmıştır. Havayolları çalışanlarının tamamının bu uçak bizim mantığıyla hareket ettiği, tedarikçi örgüt çalışanlarının ise vardiya bitsin gidelim mantığı ile hareket ettiği saptanmıştır.

Araştırma sonucunda havacılık sektörüne özgü birtakım dinamiklerin de havayolu örgütlerinin yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımını zorunlu hale getirdiği ortaya çıkmıştır. Havacılık sektöründe belirsizlik düzeyinin yüksek olması, havayolu örgütlerinin ortaya çıkan çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek ve kendini daha iyi konumlandırabilmek adına yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yoluna gittikleri belirlenmiştir. Bu yolla havayolu örgütlerinin belirsizlikleri ve dolayısıyla belirsizliklerden kaynaklanan riskleri de azaltabildikleri yani işlem maliyetlerini düşürdükleri tespit edilmiştir. Bu durum alanyazında örgütlerin dış kaynak kullanımı nedenleri üzerine yapılan çalışmaların sonuçları ve işlem maliyetleri kuramının varsayımları ile örtüşmektedir. Bununla birlikte havayollarının faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları kaynakların çeşitliliği nedeniyle de sektörde tüm kaynakları kendi bünyesinde temin eden bir havayolu olmasının güç olduğu değerlendirilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren örgütlerin ulusal ve uluslararası birtakım yasal gerekliliklere tabii olunması ve faaliyette bulunulan diğer ülke mevzuatlarının varlığı havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Yasal gerekliliklerin örgütün yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme maliyetlerini yükselttiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda havayolu örgütleri işlem maliyetlerini azaltmak adına yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımını daha çok tercih ettiği söylenebilir. Ancak havayolu örgütlerinin hâlihazırda çalışma ruhsatı ile yetkilendirilmiş olması durumunda sabit maliyetlerin önemli bir kısmına katlanılmış olması nedeniyle yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye yönelebildiği de ortaya çıkarılmıştır. Sektöre has dinamiklerden bir diğeri ise zamanın etkin ve verimli kullanılma zorunluluğudur. Zamanın etkin ve verimli kullanılmaması bütün süreçleri etkilemektedir. Uçaklarının hava meydanında kalış süreleri (iniş kalkış için öngörülen süre) belirlidir. Bu sürenin uzaması durumunda havayolu örgütleri yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedir. Tedarikçilerin operasyonları zamanında gerçekleştirememesi müşteri memnuniyetsizliğine, daha da ötesi müşteri kaybına neden

olabilmektedir. Havacılığın zamanla yarışılan bir sektör olmasının bir sonucu olarak, sektöre özgü dinamiklerden bir diğeri olan hız gerekliliği nedeniyle, havayollarının maliyeti pahasına yer hizmetlerini kritik öneme sahip hava meydanlarında kendi bünyelerinde gerçekleştirmeyi göze aldıkları tespit edilmiştir.

Şekil 5.1’de havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararına etki eden faktörler verilmiştir. Şekilde araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ele alınan kategorilerden sarı ile işaretli olan faktörler havayolu örgütlerini dış kaynak kullanımına (piyasa) yönelten, yeşil ile işaretli olan faktörler ise örgüt bünyesinde (hiyerarşi) gerçekleştirmeye yönelten faktörlerdir. Şekilde ortada yer alan ve hem piyasa hem de hiyerarşi yönetim mekanizmalarına etki eden faktörler, her iki yönetim mekanizmasına etki etmesi nedeniyle etkinin yönünün ortaya konulabilmesi amacıyla kod düzeyinde ele alınmıştır.



Şekil 5.1. Yönetişim Mekanizması Tercihine Etki Eden Faktörler

Araştırma sonucunda havayolu örgütlerinin faaliyetlerinin niteliği gereği zorunlu olarak dışa bağımlı hale geldiği tespit edilmiştir. Kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütlerin bağımlılık dereceleri ihtiyaç duyulan kaynağın önemine paralel olarak farklılaşmaktadır. Yer hizmetleri faaliyetleri ise havayolu örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından dış kaynak kullanımı ile temin ettiği kritik öneme sahip kaynaklardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde etkileşimde bulunduğu yer hizmeti tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini nasıl yönettikleri araştırma kapsamında merak edilen bir diğer konudur.

Araştırmada havayolu örgütlerinin yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde ikili ilişkilerin ön plana çıkan unsurlardan biri olduğu görülmektedir. Bu durum Hofstede’in kültürel farklılık boyutlarından toplulukçuluk boyutu ile ilişkilendirilebilir. Toplulukçuluk, birey ihtiyaçlarından daha çok grup ve ait olunan topluluğun menfaatlerine önem verilen bir kültürü tanımlamaktadır (Erkenekli, 2017, s.576-577). Türkiye ya da Türkiye benzeri kültürel yapılarda, ikili ilişkilerin sorunların çözümünde önemli rol oynamasının, bu durumun bir yansıması olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda kültürel etkilerin örgütler arası ilişkilerde belirleyici bir etkisinin olduğunu ve havayolu örgütlerinin faaliyet gösterdikleri coğrafya bazında bağımlılık ilişkilerini yönetme yaklaşımlarının farklılaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Havayolu örgütlerinin uçuş gerçekleştirdikleri coğrafyalardaki kültürel yapıya göre sözleşme sürelerini belirledikleri araştırmada elde edilen bir diğer sonuçtur. Havayolu örgütleri yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde sözleşme sürelerini, uçuş gerçekleştirdikleri coğrafyalardaki kültürel yapıya bağlı olarak, kısa orta ve uzun vadeli sözleşmeler (1 yıllık, 3 yıllık, 5 yıllık) şeklinde yapmakta ve bu yolla kültürel etkilerin olumsuzluklarını gidermeye çabalamaktadır.

Havayolu örgütlerinin ile yer hizmetleri tedarikçilerinin varlıklarını sürdürebilmelerinin karşılıklı bağımlılığı kaçınılmaz kılması nedeniyle örgütler arası pozitif bağımlılık ilişkilerinin geliştirilmeye çalışıldığı saptanmıştır. Bu bağlamda havayolu örgütlerinin, yer hizmetlerini temin ettikleri tedarikçilerine bir partner gibi davranarak iyi ilişkiler geliştirdiği ve bu ilişkileri sürdürmenin her iki tarafa da zaman içinde fayda sağladığı, yani pozitif bağımlılığın desteklenmesi yoluyla havayolu örgütleri ile yer hizmetleri tedarikçilerinin zamanla birbirlerini kollara hale geldiği vurgulanmaktadır. Örgütler arası iyi ilişkiler her iki tarafın çalışanlarına da yansımakta,

çalışanlar arasında dayanışma duygusunun gelişmesine de katkı sağlamaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak her iki taraf çalışanın da süreçlerde ortaya çıkabilecek aksaklıkların hızlı bir şekilde çözümlenebilmesi için çaba harcadığı belirlenmiştir. Bu durum kaynak bağımlılığı kuramı ve işlem maliyeti kuramı ile çelişmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramında, örgütler farklı amaçları olan ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden, alt grupların koalisyonu olarak görülmekte ve bu koalisyonlar arasında uzlaşmanın olamayacağı, sadece çatışmanın var olabileceği ileri sürmektedir. İşlem maliyeti kuramında ise örgütlerin aralarındaki amaç farklılığı nedeniyle fırsatçı davranışlar sergilenebileceğine vurgu yapılmaktadır. Ancak işlem maliyeti kuramının gelişimine katkı sağlayan Ouchi (1980, s.135-136) tarafından ortaya koyulan klan mekanizması, taraflar arasında işbirlikçi bir yapıyı tanımlamakta ve sorunların çözümünde önemli bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Klan mekanizmasında ortak değerleri paylaşma, örgütlerin birbirlerine güvenmesi ve örgütler arasında uzun süreli ilişkiler kurulması gibi sosyal unsurların önemli olduğu vurgulanmakta ve bu yolla örgütsel amaç farklılıklarının en düşük seviyeye inebileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütler arasında klan mekanizması yapısının varlığı, fırsatçı davranışları en aza indirmekte ve öz denetim sağlayan bir kontrol mekanizması haline dönüşebilmektedir (Kalemci, 2017, s.147). Bu durum doğrudan doğruya işlem maliyetlerini azaltmakta ve havayolu örgütlerinin bağımlılık ilişkilerini yönetmesine katkı sağlamaktadır.

Sektördeki örgütlerin sistem yaklaşımı çerçevesinde domino etkisi bakış açısına sahip olmasının, havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde örgütler arası bağımlılık ilişkilerini yönetmede olumlu etkileri olduğu araştırma sonucunda saptanan bir diğer unsurdur. Bu doğrultuda havacılık sektöründeki birtakım ahlaki değerlerin bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde fayda sağladığı görülmüştür. Havacılık sektöründeki örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, taşımacılık faaliyetlerinin doğası gereği yüksek düzeyde bağımlılık oluşturması, yani simbiyotik etki yoğunluğu nedeniyle havayolu örgütlerini faaliyetlerini sürdürebilmek için yer hizmetleri tedarikçilerine, tedarikçileri de havayolu örgütlerine bağımlı hale getirmektedir. Bu durumun tarafların birbirlerine fırsatçı davranma eğilimini azalttığı düşünülmektedir. Bu noktada havayolu örgüt yöneticilerinin sınırlı rasyonelliklerinin bilincinde olarak, sektörel bir dayanışma içerisinde olduğu da görülmektedir. Havayolu örgütleri yer hizmetleri faaliyetlerine yönelik ihtiyaç duydukları kaynakları etkin kılmak için birtakım eylemlerde bulunmakta



ve tedarikçilerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu eylemlerin tedarikçilere eğitim ve ekipman desteği verme, bilgi transferi ve tedarikçilerin hizmet süreçlerini iyileştirme gibi unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre elde edilen bir diğer sonuç ise havayolu örgüt yöneticilerinin sosyal ağ bağlantılarının güçlü olması, yani örgüt yöneticileri ile tedarikçi örgüt yöneticileri aralarında olan arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması, örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde ve ihtiyaç duyulan kaynakların temininde avantaj sağladığıdır. Aynı zamanda havayolu örgüt yöneticilerinin sahip olduğu sosyal ağ bağlantılarının piyasada gerçekleştirilen faaliyetlerdeki işlem maliyetini düşürdüğü saptanmıştır. Bu anlamda havayolu örgüt yöneticilerinin sahip olduğu sosyal sermaye yoğunluğunun, bağımlılık ilişkilerini yönetilmesinde önem kazandığı ve alanyazında değinildiği gibi havayolu örgütlerinin tedarikçi araştırma ve kontrol maliyetleri gibi işlem maliyetlerinin de azaltılmasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

Havacılık sektörünün zamanla yarışılan bir sektör olması, hızlı karar verme ve hareket etme zorunluluğu oluşturması nedeniyle bağımlılık ilişkilerini yönetme sürecinde sürekli etkileşim halinde olma, yani etkin iletişim kurma gerekliliği vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Sektörün doğası gereği, iletişimin olmadığı bir sürecin düşünülemeyeceği araştırma bulgularında vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda havayolu örgütlerinin tedarikçileri ile etkin iletişim olanakları yaratmaya çabaladıkları ve mümkün olabildiğince yüz yüze temas halinde bulunmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu doğrultuda sektörel bütünleşik yapıdan kaynaklanan havayolu örgütleri arasında yoğun bilgi paylaşımının, tedarikçi durumundaki yer hizmetleri örgütleri ile ilgili bir problem oluşması halinde havayolu örgütlerinin önceden haberdar olabilmesine olanak sağlaması, sektördeki iç ilişkililik düzeyinin yüksek olması ile ilişkilendirilebilir.

Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesi adına, sözleşmeler yaparak yasal önlemler aldıkları tespit edilmiştir. Havayolu örgütlerinin sahip oldukları güç düzeyine bağlı olarak tedarikçilerine baskı kurma gibi politik eylemlere giriştikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte havayolu taşımacılığı sektörünün ulusal ve uluslararası kural koyucular tarafından yoğun bir biçimde düzenleniyor olması örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde destekleyici bir rol oynamaktadır. Bu anlamda havayolu örgütleri ile yer hizmetleri tedarikçileri arasında yapılan sözleşmeler de havacılık sektörünün ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı alanyazınında düzenleyici

kuruluşların düzenlemelerinden bütün örgütlerin etkilendiği vurgulanmaktadır. Ancak yoğun düzenlemelerin olduğu sektörler bağlamında, örgütler arası bağımlılığı yönetme yaklaşımlarının nasıl şekillendiğinin üzerinde durulmadığı düşünülmektedir. Bu çalışmada havacılık sektörü gibi yoğun düzenlemelerin olduğu sektörlerde örgütler arası bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde düzenleyici kuruluşların etkisinin son derece önemli olduğu belirlenmiştir. İşlem maliyeti kuramı bakış açısıyla ele alındığında ise düzenleyici kuruluşların tarafları koruyucu önlemler almasına imkân sağlayan standart yer hizmetleri sözleşmesini zorunlu tutması ve bu sözleşmenin anlaşmalara yol gösterici bir kılavuz niteliğinde olması, kuramın davranışsal varsayımları olan fırsatçılık eğilimlerini ve sınırlı rasyonelliği azaltabileceği değerlendirilmektedir.

Yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sürecinde bağımlılık ilişkilerini yönetmek adına, havayolu örgütlerinin öngörülü davranarak bazı yer hizmet türlerini kendi bünyesinde kısmi olarak gerçekleştirdikleri ve tedarikçilerin yüksek fiyat talep etmesi durumunda bu hizmetleri verebilmeye hazırlıklı oldukları tespit edilen bir diğer sonuçtur. Bu yaklaşımla havayolu örgütlerinin tedarikçilerine ‘bu işi ben de yapabilirim mesajı verdikleri’ görülmektedir. Havayolu örgütlerinin diğer hava meydanlarında oluşabilecek aksaklıkları gidermenin yanı sıra yer hizmetleri kaynağı üzerindeki kontrol gücünü arttırmak amacıyla da özellikle kendileri için kritik öneme sahip hava meydanlarında yer hizmetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirme yoluna gidebildikleri tespit edilmiştir. Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştiremedikleri ancak kendileri açısından önemli olan hava meydanlarında ise faaliyetlerin takibinin yapılması ve koordinasyonun sağlanması adına, havayolu örgütü bünyesinden bir koordinatör atanması ya da başka bir tedarikçiden temsil hizmeti alınması yoluna giderek bağımlılık ilişkilerinin yönetmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yer hizmetlerinin temininde sıkıntılar yaşanması durumunda havayolu örgütlerinin aracı kurumlardan destek aldığı da saptanmıştır. Tüm bu yaklaşımlar bağımlılığı yönetme açısından olumlu etkilere sahip olmakla birlikte işlem maliyetlerini arttırıcı bir niteliği sahiptir.

Aynı kaynak tabanından beslenen havayolu örgütleri kod paylaşımı gibi stratejik işbirliklerine (yatay işbirlikleri) giderek uçuş sıklığını arttırma ve operasyon ağını genişletme imkânı bulmaktadır. Yatay işbirlikleri ile havayolu örgütlerinin sahip oldukları kaynakları birleştirerek ortak bir kaynak havuzu oluşturması (Meydan, 2010, s.23) ile uçuş sıklığını arttırması ve operasyon ağını genişletmesi, havayolu örgütlerinin

dış çevreden temin ettikleri kaynaklar üzerindeki kontrol gücünü arttırmaktadır. Bununla birlikte havayolu örgütleri arasındaki işbirlikleri imaj ve prestij kaynağı olabilmektedir. Bu durum havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetleri de dâhil olmak üzere, dış kaynak kullanım sürecinde bağımlılık ilişkilerinin yönetiminde daha avantajlı hale gelmesine imkân sağlamaktadır. Araştırma bulguları kapsamındaki kozlar teması bu durumu destekler niteliktedir. Havayolu örgütlerinin, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını sürecinde kendilerini güçlü kılabilecek birtakım kozlara (uçuş sıklığı, prestij, filodaki uçak sayısı gibi) sahip olduğu ve bu kozların yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağlayabileceği ortaya çıkarılmıştır. Bu anlamda havayolu örgütleri stratejik işbirliklerine giderek, hizmet aldıkları tedarikçi örgütler karşısında bir güç birliği oluşturmakta, yani sahip olduğu kozları güçlendirebilmektedir.

Bu araştırma bulgularının, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri tedarikçileri ile bağımlılık ilişkilerini yönetilmesi açısından örgütlere ve özellikle örgüt kuramları alanyazınında ilgili kuramların gelişimine katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulguların sonraki çalışmalara da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırma Türkiye'deki havacılık sektöründeki havayolu örgütleri bağlamında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde bağlamın etkisiyle farklılaşabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan ele alındığında araştırmanın diğer ülke havacılık sektörlerinde uygulanmasının çalışmanın geçerliliğini arttıracığı değerlendirilmektedir. Benzer bir çalışmanın tedarikçi örgütleri de kapsayacak bir biçimde yapılması ise bağımlılık ilişkilerini yönetilmesinin kapsamlı bir biçimde ortaya konması açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan önerilere aşağıda yer verilmektedir:

- Türkiye'de A grubu çalışma ruhsatı ile yer hizmetlerinin sadece tek bir meydana verilmesine Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından müsaade edilmemektedir. Bunun yanı sıra bir hizmet sağlayıcının, faaliyetlerini tek bir yer hizmetleri türü ile sınırlandırmasına da izin verilmemektedir. Bu anlamda hizmet türlerinin ayrı ayrı gerçekleştirilmesine imkân verilmesi ya da A grubu çalışma ruhsatı ile meydana bazında hizmet verilebilmesine olanak tanınması, sektörel anlamda rekabetin artması nedeniyle hem işlem maliyetini hem de havayolu örgütlerinin bağımlılık düzeylerini azaltabilir. Daha açık bir

ifade ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından pazara giriş kolaylaştırılacak şekilde mevzuatın değiştirilmesi yerinde olacaktır.

- Havayolu örgüt yöneticilerinin ve hatta hizmet alınan tedarikçi örgüt yöneticilerinin sosyal ağ bağlantılarının kullanılması, sistem içinde etkileşimde bulunan aktörler ile de bağımlılık ilişkilerinin yönetilmesinde avantaj sağlayabilecektir. Bu anlamda uçuş gerçekleştirilen farklı hava meydanlarında sosyal ağ bağlantıları güçlü olan tedarikçiler ile çalışmak havayolu örgütlerinin kaynak bağımlılıklarını yönetmelerine katkıda bulunacaktır.
- Kültürel uyum faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde önemli bir paya sahiptir. Kültürel uyumun sağlanabilmesi, yani kültürel farklılıkların yaratabileceği bağımlılık unsurlarını en aza indirmek adına bir koordinatörün atanması mümkündür. Ancak bu durum işlem maliyetlerini arttırıcı bir unsur olmaktadır. Bu nedenle uçuş gerçekleştirilen farklı ülkelerde hem havayolu örgütünün tedarikçisi ile hem de tedarikçinin yerel otorite ile uyumunu sağlayabilecek bir biçimde seçilmesi, havayolu örgütlerine bağımlılık ilişkilerini yönetmede fayda sağlayabilecektir.
- Fırsatçı davranışlardan havayolu örgütlerinin korunabilmesi adına, yer hizmetleri tedarikçileri ile imzalanan standart yer hizmetleri sözleşmelerinin (Standart Ground Handling Agreement) geniş kapsamlı, iyi bir hizmet seviyesi anlaşması (SLA) ile desteklenmesi yerinde olacaktır.
- Havayolu örgütlerinin bünyelerinde sadece yer hizmetleri kaynağının teminine yönelik uzman bir ekibin bulundurulması, sınırlı rasyonelliği azaltarak süreçte sorunlar yaşanmasını en aza indirgemesine imkân sağlayabilecektir. Böyle bir oluşum aynı zamanda kuramsal hafızanın oluşturulmasına da katkı sağlayacağından havayolu örgütlerinin bağımlılık ilişkilerini daha iyi yönetmesine imkân sunacaktır.
- Sistem yaklaşımı bakış açısıyla havacılık sektöründeki tüm aktörler arasında pozitif bağımlılığın geliştirilmesi başta emniyet ve güvenliğin sağlanması olmak üzere tüm süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır.

- Aynı kaynak tabanından beslenen havayolu örgütleri stratejik yatay işbirlikleri gibi işbirlikçi yapılar sayesinde hizmet aldıkları tedarikçi örgütler karşısında bir güç birliği oluşturmaktadır. Bu güç birliği ile ihtiyaç duydukları kaynakların temininde bağımlı oldukları çevreye karşı daha güçlü hale gelebilmektedir. Bu nedenle havayolu örgütlerinin bağımlılık ilişkilerini yönetmesinde ve işlem maliyeti üzerinde olumlu bir etkisi olan işbirlikçi yapılara eğilimin artırılması önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aktas, M., ve Sener, I. (2011). Örgütlerin İKY uygulamaları çerçevesinde değişen yasal çevreye tepkileri: yeni bir tepki olarak "fırsatçı uyum". *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 611.
- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and interorganizational relations: Local employment service offices and social services sector organizations. *Administration & Society*, 7(4), 419-454.
- Al-Kaabi, H., Potter, A., & Naim, M. (2007). An outsourcing decision model for airlines' MRO activities. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 13(3), 217-227.
- Amiti, M., and Wei, S. J. (2005). *Fear of service outsourcing: is it justified?*, p.313
- Anderson, M. C. (1997). Aprimer in measuring outsourcing results. *Global Business and Organizational Excellence*, 17(1), 33-41.
- Arslan, M. (2007). *Mithradates VI Eupator: Roma'nın Büyük Düşmanı*. Odin Yayıncılık.1. Baskı,Ocak 2007. s.1-610
- Ateş, S. S. (2016). Yer Hizmetleri Kavramı ve Gelişimi. V. Durmaz (Ed.), *Yer Hizmetleri Yönetimi* içinde (s. 1-210.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları
- Aubert, B. A., Rivard, S., and Patry, M. (2004). A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 921-932.
- Bağcı (2016). *Havaaracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Tedarik Edilme Sürecinde Havacılık Emniyetine Etki Eden Faktörlerin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Barrar P., Gervais, R. (2006). *Global outsourcing strategies: An international reference on effective outsourcing relationships*. Gower Publishing, Ltd.. p.17
- Barney, J. B., Hesterly, W., Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). Handbook of organization studies. *Handbook of organization studies*. p.117-119
- Baldwin, D. A. (1978). Power and social exchange. *American Political Science Review*, 72(4), 1229-1242.
- Beimborn, D. (2008). *Cooperative sourcing: Simulation studies and empirical data on outsourcing coalitions in the banking industry*. Springer Science & Business Media., p.28

- Besler, S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım. Yayım Dağıtım. s.1-15
- Butler, P., Hall, T. W., Hanna, A. M., Mendonca, L., Auguste, B., Manyika, J., & Sahay, A. (1997). *A revolution in interaction*. McKinsey quarterly, 4-23.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self-provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 1(3), 18-24.
- Clark, P. (2007). *Buying the big jets: fleet planning for airlines*. Routledge.
- Çetin, M. (2006). Endüstriyel Bolgelerde Sosyal Sermaye ve Guven: Ucuncu Italya Ornegi. *Ege Academic Review*, 6(1), 74-86.
- Dalğiran, Y. (2014). *Asil-Vekil İlişkisinde Asilin Körlüğü: Türkiye'de Asil-Vekil İlişkisinde Vekilin Sahip Olduğu Güce Bağlı Olarak Asilin Tutumunun İncelenmesi*. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- De Vita, G., and Wang, C. L. (2006). Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations. K. Harbhajan içinde, *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A socio- Economic Perspective* (s. 1-18). London: İdea Group Publishing.
- Dekkers, R. (2000). Decision models for outsourcing and core competencies in manufacturing. *International Journal of Production Research*, 38(17.), 4085-4096.
- Dey, I. (2003). *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. Routledge., p.37
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. *ACM Sigmis Database*, 35(4), 6-102.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım. s.326
- Dietrich, M. (1994). *Transaction cost economics and beyond: Toward a new economics of the firm*. Routledge, s.18
- Djavanshir, G. R. (2005). Surveying the risks and benefits of IT outsourcing., *IT Professional Magazine*, 7(6), 32.
- Doganis, R. (2006). *The airline business*. Psychology Press., p.284-285

- Drury, C. G., Guy, K. P., & Wenner, C. A. (2010). Outsourcing aviation maintenance: human factors implications, specifically for communications. *The International Journal of Aviation Psychology*, 20(2), 124-143.
- Durgut, İ. A. (2013). *Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Türk Donatanlarının Üçüncü Taraf Gemi Yönetilen İşletmelerine Yönelik Tutumları*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 8. İzmir.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.
- Eğilmez (2011). *Kaynak Bağımlılığı Bağlamında Dış Kaynak Kullanımının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Bilecik Üniversitesi İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Elmuti, D., and Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- Ergün, N., (2016).Yolcu Hizmetleri ve İlişkili Kavramlar, N. Ergün (Ed.), *Yolcu Hizmetleri* içinde(s.4), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Erdoğan (2017), *Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Biçimsel Ve İlişkisel Yönetişimin Yeri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Havacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Erdoğan, D., and Tokgöz, N. (2017). Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Kritik Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi: Havacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 68-83.
- Eriş, H. (2015). *Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı Yöntemiyle İstihdam Edilen Personelin Performansları Hakkında Yönetici Görüşleri: Şanlıurfa İli Kamu Hastaneleri İle Harran Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Örnek bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287-306.
- Ecerkale, K., ve Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 69-75.



- Fill, C., and Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management decision*, 38(1), 43-50.
- Gerede, E. Yalçınkaya, A. (2015), Ekonomik Düzenlemelerin Havayolu Yönetimine Etkisi. Gerede E. içinde, *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*, (s.119-156), Ankara. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of management journal*, 49(3), 519-543.
- Ghobrial, A. (2005). Outsourcing in the airline industry: Policy implications. *Journal of Transportation Law, Logistics and Policy*, 72(4). p.457-463
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş* (5.Baskı b.). (A. Ersoy, & P. Yalçinoğlu, Çev.) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gluckman, (2013). *Have the Airlines Outsourced all That They Can?.* p.3
- Gürbüz, S., ve Yıldırım, H. B. (2016). Temel Kavramlar ve Yönetim Biliminin Gelişimi. S. Gürbüz, ve H. Şeşen içinde, *Yönetimde Güncel Konular* (s. 1-28). Temmuz 1. baskı İstanbul: Beta Basım.
- Güzel, S. (2008). *Strategic outsourcing and its impact on firm performance*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 42. İstanbul.
- Han, K., and Mithas, S. (2013). Information technology outsourcing and non-IT operating costs: An empirical investigation. *Mis Quarterly*, 37(1), 315-331.
- Harris, A., Giunipero, L. C., and Hult, G. T. M. (1998). Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 373-384.
- Heywood, J., Brian, (2001), *The outsourcing dilemma the search for competitiveness*, Pearson Education, London.p.25-105.
- Hill, C. W., and Jones, G. R. (2009). *Strategic Management Theory An Integrated Approach* (9. Edition b.). South-Western Cengage Learning.

- Hirschheim, R., Heinzl, A., and Dibbern, J. (Eds.). (2009). *Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Global Challenges, And Process Opportunities*. Springer Science & Business Media.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, 25(2), 464-481.
- Industry Commission (1996) *Competitive Tendering And Contracting By Public Service Agencies*. Report No. 48, Australia Government Publishing Services, 24 January, Melbourne, S.74-76
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., and Hitt, M. A. (2009). *The Management Of Strategy Concepts And Cases*. Kanada: South-Western Cengage Learning., p.13-14
- Jain, A., & Thietart, R. A. (2013). Knowledge Based Transactions And Decision Framing İn Information Technology Outsourcing. *The Journal Of Strategic Information Systems*, 22(4), 315-327.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Kalemci, R. A. (2017). İşlem Maliyeti Kuramı. C. Sözen, & N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 133-155). İstanbul: Beta Basım.
- Karadal, H., Yücekaya, P., & Saygın, M. (2014). İşlem Maliyeti Yaklaşımı İle Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Yabancı Dil Kurslarında İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-88.
- Keskin, H., Akgün , A. E., ve Koçoğlu , İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Nobel Yayınları.
- Koç, U. (2013). Koşul Bağımlılık Kuramı. D. Taşçı, E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 30-45). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Koç, O., Sayılar, Y. (2016). Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme. YÖNETİM: *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (80), 136-177.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi, Beta Basım. s.410-450
- Kotler, P., (2002), *Marketing Management*, Millenium Edition, Pearson, Boston, s.15

- Kremic, T., Icmeli Tukul, O., and Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*, 11(6), 467-482.
- Lankford, W. M., and Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Lacity, M. C., and Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan management review*, 35(1), 73.
- Lacity, M., and Willcocks, L. (2017). Conflict resolution in business services outsourcing relationships. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 80-100.
- Lei, D., and Hitt, M. A. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of management*, 21(5), 835-859.
- Levine, S., and White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative science quarterly*, 5(4), 583-601.
- Loebbecke, C., and Huyskens, C. (2009). Development of a model-based netsourcing decision support system using a five-stage methodology. *European Journal of Operational Research*, 195(3), 653-661.
- Mazzawi, E. (2002). Transformational outsourcing. *Business Strategy Review*, 13(3), 39-43.
- Manzin, M., and Kodric, B. (2010). The Influence of Outsourcing and Information and Communication Technology on Virtualization of The Company. *Managing Global Transitions*, 7(1), 45-60.
- Meydan, C. H. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 17-40.
- Meydan, C. H. (2017). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. C. Sözen, ve N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 180-204). İstanbul: Beta Basım.
- Mccarthy, I., and Anagnostou, A. (2004). The Impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *Internaitonal Journal of Production Economics*, 88(1), p63.

- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of operations management*, 27(1), 45-63.
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative Research: Nitel Araştırma* (Çev. Ed.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık., s.86-88
- Mersin, D. N. (2010, Mart). *Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı ile Değerlendirilmesi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul, s. 7
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of economic perspectives*, 5(1), s. 97-112.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İTO Yayınları. s.6
- Özcan, E. G. ve Erçetin, Ş. Ş. (2017). Ortaöğretim Kurumlarının Diğer Örgütlerle Ortakyaşar İlişkileri. *Electronic Turkish Studies*, 12(17)., s.285
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özder (2011), *Türk Döküm Firmaları Ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim Ve Satın Alma Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi Ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Özgen, H. (2002). İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme Mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma Mı?. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 49-59.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., & Costantino, F. (2016). Assessing performance variability of ground handlers to comply with airport quality standards. *Journal of Air Transport Management*, 57, 1-6.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. p.169
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.

- Pruzinky, M., and Mihalçova , B. (2015). Outsourcing within airport services. *Scientific Journals of the maritime University of Szczecin*, 162-169.
- Qu, Z., and Brocklehurst, M. (2003). What will it take for China to become a competitive force in offshore outsourcing? An analysis of the role of transaction costs in supplier selection. *Journal of information technology*, 18(1), 53-67.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinlan, M., Hampson, I., and Gregson, S. (2013). Outsourcing and offshoring aircraft maintenance in the US: Implications for safety. *Safety Science*, 57, 283-292.
- Rieple , A., and Helm, C. (2008). Outsourcing for Competitive Advantage: An Examination of Seven Legacy Airlines. *Journal Of Air Transport Management*, 280-285.
- Roodhooft, F., and Warlop, L. (1999). On the role of sunk costs and asset specificity in outsourcing decisions: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(4), p.363-369.
- Rutner, S. M., and Brown, J. H. (1999). Outsourcing as an airline strategy. *Journal of Air Transportation World Wide*, 4(2), p.24-27.
- Sözen, C. Gürbüz, S. (2017). Örgütsel Ağlar. C. Sözen, and N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 323). İstanbul: Beta Basım
- Sağsan, M., Yücel, R., ve Sözen, C. (2010). Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi. *Bilgi Dünyası*, 11(1), 140-154.
- Saorín-Iborra, M. C., Redondo-Cano, A., Revuelto-Taboada, L., and Vogler, É. (2015). Negotiating Behavior in Service Outsourcing. An Exploratory Case Study Analysis. *Service Business*, 9(4), 771-801.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., and İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Sayılar, Y. (2013). Kaynak Bağımlılığı Kuramı. D. Taşçı, and E. Erdemir içinde, *Örgüt Kuramı* (s. 48-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 335-361.
- SHGM. (2014). Havayolu Sektör Raporu.
- SHY-22, (2016), Havalimanı Yer Hizmetleri Yönetmeliği, s.1-19
- SHT-YHT, (2017), Havalimanı Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı, s.1-23.
- Sinha, D. (2001). *Deregulation And Liberalisation of the Airline Industry. Asia, Europe, North America And Oceania*. Ashgate Publishing Limited., p.3
- Tajdini S., Nazari M., (2012), Is Outsourcing Decision: A Quantitative Approach, *International Journal f Business and Management*, Vol.7, No:2, p.112-129
- Taneja, N. K. (2004). *Simpli-Flying: optimizing the airline business model*. Routledge.p.143-151
- Tang, R., and Elias, B. (2012). Offshoring of airline maintenance: implications for domestic jobs and aviation safety. *In Congressional Research Services Report to Congress* (p.1-25).
- Tanyeri, M., ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Tayeb, M. T. (2012). *The determinants and impact of outsourcing on airlines' performance* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).p.39-44
- Teng, J. T., Cheon, M. J., & Grover, V. (1995). Decisions to outsource information systems functions: testing a strategy- theoretic discrepancy model. *Decision Sciences*, 26(1), 75-103.
- Thomas A. Hemphill ve Nicholas Vonortas (2003), "Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.15, No.2, s.256.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım.s.308-354
- Erkenekli, M. (2017), Toplumsal Kültür, Sığırı, Ü., ve Gürbüz, S. içinde, *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Üsdiken, B. (2010). Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı. A. S. Sargut, and Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 77-132). Ankara: İmge Kitabevi.

- Yang, C., and Huang, J. B. (2000). A decision model for IS outsourcing. *International Journal of Information Management*, 20(3), 225-239.
- Varişlı, A. (2015, Kasım). *Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanlarında İş Tatmini*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Varan, S., ve Çevik, V. (2015). İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'deki Mobilya Sektörünün Analizi. *Muhasebe ve Denetim Bakis= Accounting & Auditing Review*, 14(44), 109.
- Van de Ven, A. (1976). "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations". *The Academy of Management Review*.1.4, 24-36.
- Walker, G., and Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative science quarterly*, 29(3), 373-391
- Walsh., C., R.,(2011), *Airline Industry Strategies, Operations And Safety*. Nova Science Publishers, Chapter 3 New York. p.8, 100-117
- Wasti, N. (2013). İktisadi Örgüt Kuramları. D. Taşçı, E. Erdemir içinde (Dü.), *Örgüt Kuramı*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, (s. 104-120)
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations. *The Journal Of Law And Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics Of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal Of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions Of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press New York. s. 20.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed. *De Economist*, 146(1), 23-58.
- Wüllenweber, K., Beimborn, D., Weitzel, T., and König, W. (2008). The Impact Of Process Standardization On Business Process Outsourcing Success. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 211-224.
- Yalçinkaya, M. (2014). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2).
- Yıldırım, E. (1998). Güç kavramı ve istihdam ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(4), 51-64.

- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık., s.270
- Yüksel, S., ve Gerede, E. (2012). Türkiye'de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, s.122-138.

### **İnternet Kaynakları**

http1, [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/airports/ground\\_handling\\_market\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/airports/ground_handling_market_en),

Erişim Tarihi 23.02.2018

http2, [http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik\\_isletmeleri/yer\\_hiz\\_kuruluslari.pdf](http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf), Erişim Tarihi 23.02.2018

http3, <http://www.yonetselzihin.com/organizasyon-ve-yonetim-teorisi/kaynak-bagimliliği-teorisi/.html>, Erişim Tarihi 11.06.2018

http4, <https://www.investopedia.com/ask/answers/041315/how-does-government-regulation-impact-aerospace-sector.asp>, Erişim Tarihi 11.06.2018



## EKLER

### EK-1

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

#### YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME ONAY FORMU

*Değerli Katılımcı,*

Bizler, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesinde görev yapmakta olan araştırmacılarız. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans tezi kapsamında “Havayolu İşletmelerinin Yer Hizmetleri Faaliyetlerine Yönelik Dış Kaynak Kullanımı” üzerine bir araştırma yapmaktayız. Bu çalışmada, yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulayan havayolu işletmelerinin dış kaynak kullanımı kararını nasıl aldıklarıyla ilgili deneyimlerini ortaya koymayı amaçlıyoruz.

Araştırma kapsamında, havayolu işletmelerinin dış kaynak kullanımı kararında doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olan üst ve orta düzey yöneticilerden veri toplanması hedeflenmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler ışığında, havayolu işletmelerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı kararında etkili olan faktörlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Bu amaca ulaşabilmek adına havayolu işletmenizin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili deneyim ve görüşlerinize ihtiyaç duymaktayız. Bu bağlamda siz değerli yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yapmak istiyoruz. Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, bu süreçte siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz, sizler için uygun olan bir zamanda bize yaklaşık olarak 45 dakikalık bir zaman ayırmanız ve görüşmede size yönelteceğimiz sorulara mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde cevap vermenizdir. Görüşmede ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlıdır. **Bu görüşme sırasında bize ulaştırmış olduğunuz tüm görüşleriniz gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Veriler sadece bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Katılımcı olarak haklarınız tarafımızca koruma altına alınacak olup, çalışmada isminiz gizli tutularak isminiz yerine kod isim kullanılacak, kimliğinizi ortaya çıkarmaya yönelik herhangi bir kişisel bilgiye yer verilmeyecektir.** Bu çalışmaya yapacağınız katkılar için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Tez Danışmanı:**

Doktor Öğretim Üyesi Nalan ERGÜN, Eskişehir Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

[nergun@anadolu.edu.tr](mailto:nergun@anadolu.edu.tr)

Tel: +90 (555) 605 08 76

**Araştırmacı:**

Araştırma Görevlisi Ümit DOĞAN, Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü

[umit\\_dogan@anadolu.edu.tr](mailto:umit_dogan@anadolu.edu.tr)

Tel: +90 (543) 311 46 34

*Değerli Katılımcı,*

Bu formda kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu bilgiler siz değerli katılımcılarımızın tecrübe ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla kullanılacaktır.

**Cinsiyetiniz:**

**Yaşınız:**

**Eğitim Durumunuz (Lütfen bitirdiğiniz okul ya da fakülte adını ve bölümünü yazınız)**

Lise:.....

Lisans:.....

Yüksek Lisans:.....

Diğer:.....

**İletişim Bilgileriniz:**

**Çalışmakta olduğunuz havayolu işletmesi kaç yıldır faaliyet gösteriyor?**

**Kaç yıldır bu havayolu işletmesinde çalışıyorsunuz?**

**Daha önce başka bir havayolu işletmesinde çalıştınız mı? (Cevabınız evet ise hangi pozisyonda)**

**Havayolu işletmesindeki pozisyonunuz nedir ve kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?**

**Görüşülen Katılımcı**

**Ad soyad**

**İmza**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul ediyorum:.....

Araştırmada ses kaydının alınmasını kabul etmiyorum:.....

**EK-2**

<b>Yaklaşımlar</b>	Aksaklıkları Giderici Yaklaşımlar	Kaynak Tedariklerini Merkezileştirme	Öngörülü Yapılanma	Pozitif Bağımlılığın Desteklenmesi	Sözleşme Öncesi Yaklaşımlar	Sözleşme Sürecindeki Yaklaşımlar	Sektörel Ahlak	Sektörel Bütünleşik Yapı	Simbiyotik Etki Yoğunluğu	Etkin İletişim Kurma Gerekliliği	Havayolu Kaynaklı Baskılar	Rekabet Kaynaklı Baskılar	Düzenleyici Kuruluşların Etkisi	Sözleşme Yoluyla Önlem Alma
Aksaklıkları Giderici Yaklaşımlar	X		X		X	X	X	X	X	X				X
Kaynak Tedariklerini Merkezileştirme		X		X		X				X	X			
Öngörülü Yapılanma	X		X			X				X	X			
Pozitif Bağımlılığın Desteklenmesi		X		X		X	X	X	X	X				
Sözleşme Öncesi Yaklaşımlar	X				X					X	X		X	X
Sözleşme Sürecindeki Yaklaşımlar	X	X	X	X		X				X		X		
Sektörel Ahlak	X			X			X	X	X	X			X	
Sektörel Bütünleşik Yapı	X			X			X	X	X	X			X	
Simbiyotik Etki Yoğunluğu	X			X			X	X	X	X			X	
Etkin İletişim Kurma Gerekliliği	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Havayolu Kaynaklı Baskılar		X	X		X						X			X
Rekabet Kaynaklı Baskılar						X						X		
Düzenleyici Kuruluşların Etkisi					X		X	X	X				X	X
Sözleşme Yoluyla Önlem Alma	X				X						X		X	X

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Adı-Soyadı** : Ümit DOĞAN

**Doğum Tarihi/ Yeri** : 23.02.1990/ Salıpazarı

### **Eğitim**

**İlkokul:** Salıpazarı Gökçeli İlköğretim Okulu, 2005

**Ortaöğretim:** Salıpazarı Çok Programlı Lisesi, Samsun, 2009

**Lisans:** Erciyes Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü, Kayseri.

### **Mesleki Geçmişi**

Erzincan Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Araştırma Görevlisi (Şubat 2015-Şubat 2016)

Anadolu Üniversitesi Havacılık Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi (Şubat 2016-Devam Ediyor)

### **İletişim Bilgileri**

**Telefon:** 0543 311 46 34

**E-Posta:** [umit\\_2030\\_brc@hotmail.com](mailto:umit_2030_brc@hotmail.com)