

**DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SOSYAL SERMAYE'NİN İŞLEM
MALİYETLERİNE ETKİŐİ: TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa ERYAŞAR

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2020

**DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SOSYAL SERMAYE'NİN İŞLEM
MALİYETLERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa ERYAŞAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sivil Havacılık Yönetimi A.B.D
Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2020

JÜRI VE ENSTİTÜ ONAYI

Mustafa ERYAŞAR'ın "Dış Kaynak Kullanımında Sosyal Sermaye'nin İşlem Maliyetlerine Etkisi: Türkiye'de Havayolu Örgütlerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 29 Haziran 2020 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı nda, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Üye :Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Üye :Dr.Öğr.Üy. Ali Emre SARILGAN

Doç. Dr. Mustafa KARACA
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA SOSYAL SERMAYE'NİN İŞLEM MALİYETLERİNE ETKİSİ: TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ÖRGÜTLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ERYAŞAR

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2020

Danışman: Doç. Dr. Nalan ERGÜN

Havayolu örgütleri, yer hizmetleri faaliyetlerinin sürdürülmesinde gerekli teknik ekipman ve uzmanlık gücüne sahip olan tedarikçilerden dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet almaktadırlar. Araştırmada sosyal sermaye kavramının yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi durumunda havayolu örgütünün işlem maliyetleri üzerinde etkili olup olmadığı, eğer etkili ise bu etkinin ne yönde olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'deki havayolu örgütlerinde yönetici olarak çalışmakta olan 8 katılımcı ve onların tavsiyeleri doğrultusunda sonradan çalışma kapsamına dahil edilen 3 katılımcının da eklenmesi ile birlikte 11 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde Nvivo 12 programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda dış kaynak kullanım sürecinde sosyal sermayenin işlem maliyeti kuramında ayrımı yapılan sözleşme öncesi (ex-ante) ve sözleşme sonrası (ex-post) işlem maliyetlerine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre sözleşme öncesi süreçte tedarikçi araştırma, tedarikçi seçimi ve pazarlık süreçlerinde sosyal sermayenin işlem maliyetlerini azaltıcı yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sözleşme sürecinde ise yaşanan sorunların daha kısa süre içerisinde çözülmesine olanak sağlayarak yaşanabilecek anlaşmazlıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek birtakım maliyetlerin önüne geçme noktasında rol oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu Örgütleri, Yer Hizmetleri, Dış Kaynak Kullanımı, İşlem Maliyeti Kuramı, Sosyal Sermaye

ABSTRACT

THE EFFECT OF SOCIAL CAPITAL ON TRANSACTION COSTS IN OUTSOURCING: A STUDY IN AIRLINE ORGANIZATIONS IN TURKEY

MUSTAFA ERYAŞAR

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Social Sciences Institute, June 2020

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Nalan ERGÜN

Airline organizations receive services through outsourcing suppliers that have the necessary technical equipment and expertise to maintain ground handling activities. In the study, if ground handling activities are provided through outsourcing, it is tried to be determined whether the concept of social capital has an effect on the transaction costs of the airline organization, and if so, in what direction this effect is. In this direction, semi-structured interviews were conducted with 8 participants who work as a manager in the airline organizations in Turkey and 3 more participants who recommended by those managers. A total of 11 semi-structured interviews were conducted. Nvivo 12 program was used in the analysis process. As a result of the research, it has been determined that in the outsourcing process, social capital has an effect on pre-contract (ex-ante) and post-contract (ex-post) transaction costs, which are distinguished in the transaction cost theory. Accordingly, it was determined that social capital had a decreasing effect on transaction costs in supplier research, supplier selection and bargaining processes in the pre-contract process. In the contract process, it has been determined that it enables the resolution of the problems in a shorter period of time and plays a role in preventing some costs that may arise from the possible conflicts.

Keywords: Airline Organizations, Ground Handling, Outsourcing, Transaction Cost Theory, Social Capital

ÖNSÖZ

Çalışmanın tüm süreçlerinde değerli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak bana yol göstermesinin yanı sıra akademik kariyerim boyunca yararlanabileceğim deneyimler elde etmemi sağlayan Doç. Dr. Nalan ERGÜN'e tez danışmanım olarak kendisi ile çalışma fırsatı sunduğu için ve bu süreçte hiçbir konuda benden desteğini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Ümit DOĞAN'a en yoğun zamanında bile bana her zaman vakit ayırarak tez çalışmamın tüm süreçlerinde görüş ve önerilerini benimle paylaşarak ilerlememe yardımcı olduğu için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın veri toplama sürecinde, yoğun iş tempolarına rağmen görüşme talebimi kabul ederek bana zaman ayıran değerli havayolu yöneticilerine görüş ve deneyimlerini benimle paylaşarak çalışmama destek oldukları için çok teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca maddi manevi her konuda desteklerini benden esirgemeyen ve aldığım tüm kararlarda sonuna kadar yanımda olan sevgili annem Arzu ERYAŞAR'a, sevgili babam Hüseyin Soner ERYAŞAR'a , sevgili kardeşim Yiğit ERYAŞAR'a ve evlilik arifesinde olduğumuz bu dönemde her zaman bana destek olan müstakbel eşim Ayşenur ERAVCI'ya beni ve akademik çalışmalarımı destekleyerek bana karşı göstermiş olduğu anlayış ve sabırdan dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa ERYAŞAR

Eskişehir, 2020

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla 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 sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mustafa ERYAŞAR

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|----------------------------------|
| BAŞLIK SAYFASI..... | i |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | Hata! Yer işareti tanımlanmamış. |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| ÖNSÖZ | v |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | vii |
| TABLOLAR DİZİNİ..... | x |
| ŞEKİLLER DİZİNİ | xi |
| KISALTMALAR DİZİNİ | xii |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1. YER HİZMETLERİ KAVRAMI | 3 |
| 1.1. Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Rolü ve Önemi..... | 4 |
| 1.2. Yer Hizmetleri Faaliyet Türleri..... | 5 |
| 1.3. Yer Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı | 11 |
| 1.3.1 Dış kaynak kullanımı kavramı ve tarihsel gelişimi | 11 |
| 1.3.2. Dış kaynak kullanımının faydaları ve zararları | 14 |
| 1.3.3. Dış kaynak kullanımının başlıca nedenleri..... | 16 |
| 1.3.4. Yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı..... | 17 |
| 2. İŞLEM MALİYETİ KURAMI | 21 |
| 2.1. Kuramın Temel Varsayımları | 24 |
| 2.1.1. Davranışsal varsayımlar..... | 26 |
| 2.1.2. İşlemlerin özellikleri | 28 |
| 2.2. Kurama Yönelik Eleştiriler | 31 |
| 3. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI..... | 33 |
| 3.1. Sosyal Sermayenin Tanımı ve Önemi..... | 34 |

| | |
|---|----|
| 3.1.1. Sosyal sermaye türleri | 37 |
| 3.1.2. Sosyal sermaye unsurları..... | 38 |
| 3.2. Sosyal Sermaye Teorileri | 41 |
| 3.3. Sosyal Sermayenin Ekonomik Etkileri..... | 43 |
| 3.4. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar | 44 |
| 4. YÖNTEM..... | 47 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 47 |
| 4.2. Araştırmanın Önemi..... | 47 |
| 4.3. Sınır ve Kısıtlılıklar | 48 |
| 4.4. Araştırma Alanı ve Katılımcılar | 49 |
| 4.5. Veri Toplama Yöntemi | 51 |
| 4.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması..... | 51 |
| 5. BULGULAR VE YORUMLAR..... | 52 |
| 5.1. Sektörel Etkiler | 55 |
| 5.1.1. Yapılan işin doğası..... | 55 |
| 5.1.2. Sektörel dayanışma..... | 59 |
| 5.1.3. Geniş sosyal ağ | 62 |
| 5.2. Sözleşme Öncesi Etkiler | 64 |
| 5.2.1. Seçim sürecine etkileri..... | 64 |
| 5.2.2. Pazarlık sürecine etkileri..... | 69 |
| 5.2.3. Proaktif yaklaşımlar | 72 |
| 5.3. Sözleşme Sürecindeki Etkiler | 76 |
| 5.3.1. Anlık sorunların çözüm sürecine etkileri..... | 76 |
| 5.3.2. Rutin sorunların çözüm sürecine etkileri | 79 |
| 5.3.3. Operasyon sürecine etkileri..... | 81 |
| 5.3.4. Mağduriyet önleyici yaklaşımlar..... | 85 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 87 |

KAYNAKÇA.....94

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar DİZİNİ

| | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| Tablo 1.1. Avrupa Birliğinde Yer Hizmetleri Faaliyet Türleri..... | 5 |
| Tablo 1.2. Dış Kaynak Kullanımının Başlıca Nedenleri..... | 16 |
| Tablo 2.1. 1970 Öncesi İşlem Maliyeti Kuramına Yönelik Başlıca Çalışmalar.... | 23 |
| Tablo 2.2. Yönetişim Mekanizmalarını Birbirinden Ayıran Temel Özellikler..... | 26 |
| Tablo 2.3. Yönetişim Mekanizması Seçiminde Varlık Özgüllüğü ile Belirsizlik Düzeyinin Karşılaştırılması..... | 30 |
| Tablo 3.1. Sosyal Sermaye Tanımları..... | 35 |
| Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler..... | 50 |

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | <u>Sayfa</u> |
|---|---------------------|
| Şekil 1.1. A320-200 & A320 Neo Ramp Hizmetleri..... | 8 |
| Şekil 1.2. Ruhsat Kapsamlarına Göre Türkiye'deki Yer Hizmetleri Örgütleri.... | 19 |
| Şekil 5.1. Sosyal Sermayenin İşlem Maliyetlerine Etkisine İlişkin Temalar ve Kategoriler..... | 54 |
| Şekil 5.2. Sektörel Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler..... | 55 |
| Şekil 5.3. Sözleşme Öncesi Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler..... | 64 |
| Şekil 5.4. Sözleşme Sürecindeki Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler..... | 76 |

KISALTMALAR DİZİNİ

IATA : International Air Transport Association: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

SGHA : Standart Ground Handling Agreements: Standart Yer Hizmetleri Anlaşmaları

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SHT-YHT : Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı

SHY-22 : Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği

SLA : Service Level Agreements: Hizmet Düzeyi Anlaşmalar

GİRİŞ

Havayolu ile ticari yolcu taşımacılığının başladığı dönemden itibaren havacılık sektörü katı yasal düzenlemeler ve yoğun devlet kontrolü altında faaliyetlerini sürdürmüştür. 1978 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan serbestleşme hareketleri ile birlikte pazara girişin önündeki engeller ciddi ölçüde azaltılmış, devlet kontrolündeki havayolu örgütlerine rakip olarak özel girişimciler tarafından kurulan yeni havayolu örgütleri pazara dahil olmuştur. Özellikle 90'lı yıllardan itibaren Avrupa pazarında da yaygınlaşan serbestleşme süreci, 2003 yılında iç hatlarda serbestleşmeye yönelik olarak yapılan düzenlemeler ile birlikte (SHGM, 2015, s. 186), Türkiye'de de etkisini göstermiştir. Serbestleşme ve pazara girişin önündeki kısıtlamaların gevşetilmesi ile birlikte pazardaki havayolu örgütü sayısında yaşanan ciddi artış, şiddetli rekabeti de beraberinde getirmiştir.

Rekabetin her geçen gün arttığı havacılık sektöründe rakipleri ile bir çok kulvarda rekabet etmeyi sürdüren havayolu örgütleri, maliyetlerini kontrol altında tutabilmek amacıyla asıl uzmanlık alanında olmayan faaliyetleri, gerekli altyapı ve uzmanlık gücüne sahip çeşitli tedarikçiler aracılığıyla temin etme eğilimi göstermektedir. Yer hizmetleri faaliyetleri ise havayolu örgütleri açısından dış kaynak kullanımının en yoğun gerçekleştiği alanlardan birisi konumunda yer almaktadır. Bu sayede kendi uzmanlık alanları olan havayolu yolcu taşımacılığına odaklanabilen havayolu örgütleri dış kaynak kullanımı aracılığıyla operasyonel maliyetlerini daha öngörülebilir hale getirmeyi, alanda uzman tedarikçilerden hizmet alarak yaşanabilecek aksaklıkları minimuma indirmeyi ve dolayısıyla operasyonel maliyetlerini düşürebilmeyi amaçlamaktadır. Ancak yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı sürecinde işlem maliyeti kuramında ele alınan tedarikçi araştırma ve seçim süreci, pazarlık yapma ve anlaşma süreci gibi sözleşme öncesi (ex-ante) ve sözleşme sonrası yaşanabilecek aksaklıklarda taraflar arasında yaşanan müzakere süreçleri gibi sözleşme sonrasında (ex-post) birtakım işlem maliyetleri meydana gelmektedir.

İşlem maliyeti kuramı, davranışsal varsayımlar başlığı altında ele alınan sınırlı rasyonellik ile insanların geleceği öngörmeye sahip olduğu kısıtları ön plana çıkarmakta ve buna bağlı olarak yaşanabilecek tüm durumları öngören kusursuz bir sözleşmenin yapılamayacağını öne sürmektedir. Kuramın bir diğer davranışsal varsayımı olan fırsatçılık ile ise insanların kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek adına fırsatçı

yaklaşımlar sergileyeceklerini ve bu nedenle taraflar arasında karşılıklı güven durumunun söz konusu olamayacağı yaklaşımını savunmaktadır. Sosyal sermaye yaklaşımı ise işlem maliyeti kuramının insanları fırsatçı bireyler olarak kabul etmesini eleştirerek taraflar arasında karşılıklı güven, dayanışma ve işbirliğinin rolünü ön plana çıkartmakta ve taraflar arasındaki güven eksikliğinin uzun vadede iş ilişkilerini zedeleyeceğini öne sürmektedir. Fukuyama (1997, s. 380) ise, sosyal sermayenin işlem maliyetlerini azaltmada önemli bir rol oynayabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı havayolu örgütlerinde yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi halinde sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu doğrultuda çalışma beş ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yer hizmetleri faaliyetleri kavramı ve yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin alanyazın taraması sonucu elde edilmiş kavramsal bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde işlem maliyeti kuramının tarihsel gelişimi, kuramın temel varsayımları ve son olarak kuramın eleştirisi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise işlem maliyeti kuramının eleştirisinden yola çıkılarak bu eksikliğin önüne geçebileceği varsayılan sosyal sermaye yaklaşımının tarihsel gelişimi, sosyal sermayenin unsurları ve başlıca sosyal sermaye teorilerine ilişkin kuramsal bilgilere ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin olarak araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınır ve kısıtlılıkları, araştırma alanı ve katılımcılar, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin olarak bilgiler verilmektedir. Beşinci bölümde ise yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen ve Nvivo 12 programı aracılığıyla analizleri gerçekleştirilen bulgulardan elde edilen kodlar ilgili kategoriler ve temalar altında araştırmacı yorumları ile birlikte ele alınmaktadır. Sonuç bölümünde ise bulgular bölümünde ortaya konulan kategori ve temalar işlem maliyeti kuramı ve sosyal sermaye yaklaşımı çerçevesinde incelenmekte ve gelecek çalışmalara ilişkin birtakım öneriler sunulmaktadır.

1. YER HİZMETLERİ KAVRAMI

Hava taşımacılığı sektörü yapısı gereği çok sayıda ve farklı alanda sunulan hizmetlerin birleşimine ihtiyaç duymaktadır. Bu hizmetlerin havayolu örgütüne tam zamanında, emniyetli ve maliyet etkin olarak eksiksiz bir biçimde sunulması gerekmektedir. Yer hizmetleri de uçağın gittiği her meydana gereksinim duyduğu bazı hizmetlerin sağlanması noktasında havayolu örgütlerinin operasyonlarında ön plana çıkan alanlardan birisi durumundadır.

Temelde yer hizmetleri kavramı, adından anlaşıldığı üzere uçağın iki uçuş noktası arasında yerde kaldığı süre boyunca aldığı hizmetlerin bütünü ifade etmektedir. Benzer şekilde Ateş (2016, s. 4), yer hizmetleri kavramını uçağın meydana inişi ve tekrar kalkışı arasında geçen süre boyunca ulusal ve uluslararası mevzuatlar ile önceden belirlenmiş standartlara göre uçağa ve uçuş operasyonunda yer alan diğer bileşenlere sunulan hizmetler olarak tanımlamaktadır.

Yer hizmetleri kavramına ilişkin olarak uluslararası yazın incelendiğinde “*ground services*” ile “*ground handling*” olmak üzere iki farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir. Ancak yer hizmetleri faaliyet türlerini sınıflandıran ve açıklayan Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22), Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı (SHT-YHT) mevzuatlarında ve ulusal yazında yer hizmetleri kavramı kullanımının tercih edilmesi nedeniyle çalışma kapsamında herhangi bir ayrıma gidilmeyerek yer hizmetleri kavramı kullanılacaktır.

Avrupa Birliği ülkeleri için bağlayıcı mevzuat niteliğinde olan “Regulation (EU) 2018/1139 of the European Parliament and of the Council” (2018, s. 19) yönetmeliğinde tanımlanan haliyle ise yer hizmetleri kavramı, uçak operatörlerinin kendi kendilerine sağladıkları hizmetler de dahil olmak üzere, hava meydanlarında emniyetli bir biçimde sunulan gözetim, uçuş sevkiyat ve yük kontrolü, yolcu hizmetleri, bagaj hizmetleri, yük ve posta hizmetleri ile yakıt ve ikramın yüklenmesi hizmetlerini ifade etmektedir. Sözü edilen hizmetlerin birçoğu genellikle dış kaynak kullanımı yoluyla yasal zorunlulukların yanı sıra her bir hizmet türü için ayrı ayrı özel araç ve ekipman kullanıldığından, farklı hizmet sağlayıcıları tarafından tedarik edilmektedir (Fitouri-Trabelsi, Cosenza ve Mora-Camino, 2013, s. 373).

1.1. Havayolu Taşımacılığında Yer Hizmetlerinin Rolü ve Önemi

Ülkemizde ve Avrupa’da yürürlükte olan mevcut yönetmeliklerle biçimsel açıdan ve faaliyet türleri bakımından düzenlenmiş olan yer hizmetleri örgütleri, zaman faktörünün son derece önemli olduğu ve taşıyıcılar arasında şiddetli rekabetin gözlemlendiği yolcu, yük ve posta taşımacılığı pazarlarında havayolu örgütlerine, hava araçlarının yerde olduğu süre boyunca gereksinim duydukları yer hizmetlerinin kusursuz ve eksiksiz şekilde sunulmasından sorumludurlar (Ek ve Akselsson, 2007, s. 60).

Yer hizmetleri, günümüz havacılık sektöründe özellikle rekabetin artmasıyla birlikte havayolu örgütleri açısından kritik öneme sahip bir konu haline gelmiştir. Artan rekabetle birlikte havayolu örgütlerinin performanslarının değerlendirilmesinde dakiklik, güvenilirlik ve hizmet kalitesi ön plana çıkmıştır. Havayolu örgütlerinin yüksek performans hedeflerinin sağlanabilmesi ve operasyonlarının sorunsuz bir şekilde sürdürülebilmesinde, uçuş düzenlenen her noktadaki yer hizmetleri faaliyetlerinin son derece önemli bir rol oynadığı anlaşılmıştır (Albers, Koch, ve Ruff, 2005, s. 50).

Kazda ve Caves (2017, s. 185), havayolu örgütlerinin yer hizmetleri sağlayıcılarından başlıca beklentilerini şu şekilde özetlemektedir;

- Uçağın emniyetini sağlayarak ve uçağa zarar vermekten kaçınması,
- Uçağın yerde geçirdiği süreyi en aza indirmesi,
- Yer hizmetleri faaliyetlerini emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirmesi ile gecikmeleri önlenmesi.

Yerde geçirilen sürenin en aza indirgenmesine ilişkin olarak “uçaklar yalnızca havadayken para kazandırır” sözünün haklılığını vurgulayan Kazda ve Caves (2015, s. 185), bu doğrultuda ortalama bir düşük maliyetli havayolunun Boeing 737 ve Airbus 320 gibi dar gövdeli uçak tiplerinin yerde kaldığı süreyi 25 dakikanın altında tutmayı hedeflediğini ifade etmektedir.

Havayolu örgütleri, yer hizmetleri faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla üçüncü parti olarak nitelendirilen bir yer hizmetleri tedarikçisinden temin edebilmekte ya da gerekli altyapı ve personel yatırımlarını sağlayarak kendi bünyesinde bu hizmetleri yürütebilmektedir (Tomova, Trgina ve Sedlackova, 2015, s. 322).

Yer hizmetleri faaliyetlerinin kusursuz bir şekilde sürdürülmesi yalnızca havayolu örgütleri için değil havalimanları için de oldukça önemlidir. Havalimanı otoriteleri, havalimanı kapasitesinden en üst düzeyde faydalanabilmek amacıyla yer hizmetleri sağlayıcılarının faaliyetlerini zamanında ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri beklentisindedir. Bu sayede uçakların yerde geçirdiği süreyi kısaltarak havalimanının kapasitesini daha çok sayıda uçağın kullanımına elverişli hale getirip havalimanını en verimli biçimde kullanmayı hedeflemektedirler (Wells ve Seth, 2004, s. 396). Yer hizmetleri örgütleri, havayolu örgütlerinin maliyet etkin ve emniyetli operasyon beklentilerini karşılarken çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. İlgili yönetmeliklerce içeriği ve standartları belirlenmiş olan söz konusu yer hizmetleri faaliyet türleri bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.2. Yer Hizmetleri Faaliyet Türleri

Dünyada ve Türkiye’de yürürlükte olan talimat ve mevzuatlarla yer hizmetleri faaliyet türleri, tanım ve kapsamı ayrıntılı olarak ortaya konmaktadır. Söz konusu talimat ve mevzuatlarda yer alan yer hizmetleri faaliyet türlerinin sayıları veya adlandırılmalarında birtakım farklılıklar görülmekle birlikte benzerlik gösterdiği noktaların daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. 1996 yılında Avrupa Birliği Komisyonu tarafından yayınlanan 96/67/EC talimatında yer hizmetleri faaliyetleri 11 başlık altında ele alınmaktadır. Söz konusu 11 faaliyet kategorisi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.1 Avrupa Birliğinde Yer Hizmetleri Faaliyet Türleri (Meersman vd.2011, s. 128)

| | |
|--------------------|----------------------------|
| Kategori 1 | Yönetim ve Gözetim |
| Kategori 2 | Yolcu Hizmetleri |
| Kategori 3 | Bagaj Hizmetleri |
| Kategori 4 | Yük ve Posta Hizmetleri |
| Kategori 5 | Ramp Hizmetleri |
| Kategori 6 | Havaaracı Hizmetleri |
| Kategori 7 | Yakıt ve Petrol Hizmetleri |
| Kategori 8 | Havaaracı Bakımı |
| Kategori 9 | Uçuş ve Ekip Yönetimi |
| Kategori 10 | Yüzey Ulaşımı |
| Kategori 11 | İkram Hizmetleri |

Türkiye’de yer hizmetleri faaliyetleri 30519 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)” nin 5. Maddesinde sınıflandırılmış olup, bu maddede sıralanan yer hizmetleri faaliyet türlerini ele alan “Havalimanları Yer Hizmetleri Türleri ve Detayları Talimatı (SHT - YHT)” içerisinde tanımlanarak kapsamı bakımından detaylı olarak açıklanmaktadır.

Yer hizmetleri faaliyet türleri, 2018 yılında revize edilerek yayınlanan Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)’de 13 başlıkta toplanmaktadır. Bunlar; “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 denetimdir” (SHY-22, 2018). Bu faaliyetlerin neler olduğunun ve bünyesinde hangi hizmetleri barındırdığının daha iyi anlaşılabilmesi açısından tek tek ele alınmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

Temsil: Havayolu örgütünü yerel makam ve otoriteler karşısında temsil etme hizmeti olarak tanımlanmaktadır (Ateş , 2016, s. 7). Temsil hizmetleri kapsamında yer alan faaliyetler Havalimanları Yer Hizmetleri Türleri ve Detayları Talimatında detaylı olarak belirtilmektedir. Bunlar (SHT-YHT, 2017, s. 4):

- Havayolu örgütünün yer hizmetleri faaliyetlerinde temsil hizmetlerini gerçekleştirmek üzere “yer hizmet acentası” olarak faaliyette bulunduğunu beyan etmek,
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, havalimanı otoriteleri ve yerel makamlarla havayolu örgütü adına iletişim içerisinde olmak,
- Uçuş operasyonu faaliyetleriyle ilgili olarak gerekli izin ve lisans işlemlerine ilişkin süreçleri havayolu örgütü adına takip etmek,
- Uçuş operasyonlarının eksiksiz ve zamanında gerçekleştirilebilmesi için ilgili birimlere gerekli ödemeleri havayolu örgütü adına yapmak,
- Temsil hizmeti verilen havayolu örgütünün temsilcisine büro tahsis etmektir.

Yolcu hizmetleri: Yolcuların havalimanına girdikleri andan itibaren varış noktasına ulaşip havalimanından ayrılana kadar geçen süre zarfında yolcu ve beraberindeki bagajlarına verilen hizmetlerin tümü yolcu hizmetleri olarak adlandırılmaktadır (Ergün, 2016, s. 3). Yolcu hizmetleri faaliyetleri kapsamında özel hizmet gerektiren yolculara verilen hizmetler, uçağın güncel kalkış saati hakkında yolcuları bilgilendirmek, ertelenen

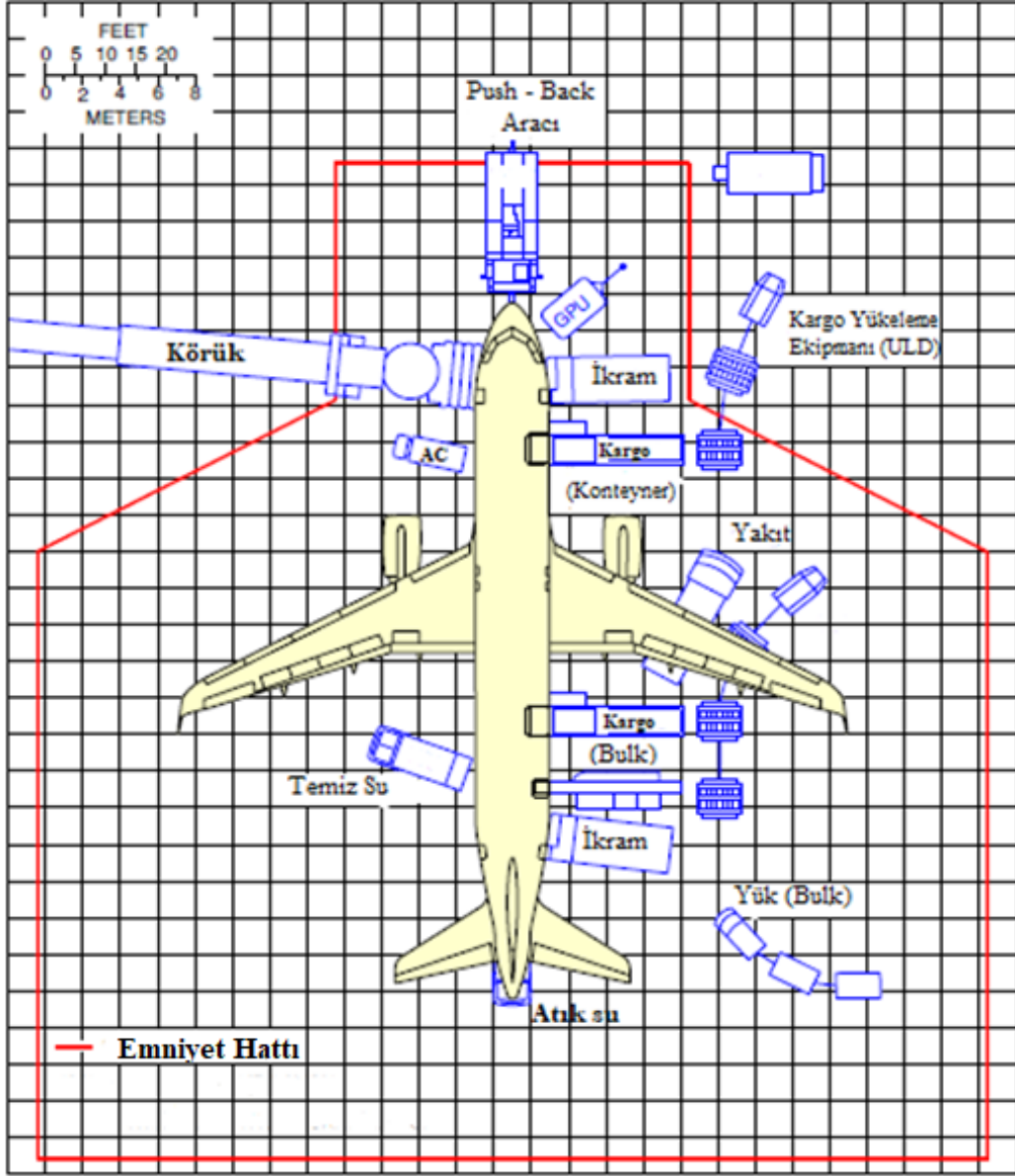
ya da iptal olan uçuşlar için taşıyıcıyla yapılan anlaşmada belirtilen şekilde yolcularla ilgilenmek, aktarmalı ve transit yolcuların beraberindeki bagajlar için gerekli düzenlemeleri yaparak sunulan hizmetler noktasında yolcuları bilgilendirmek, kayıp ve hasarlı bagajlarla ilgili olarak temsil ettikleri havayolu örgütü ile aralarındaki anlaşma gereğince ilgili prosedürü uygulamak yer almaktadır (SHT-YHT, 2017, s. 6).

Yük kontrolü ve haberleşme: Yük kontrolü faaliyetleri, yer hizmetlerini yüklenen hizmet sağlayıcının uçakta taşınacak yüklere ilişkin yükleme formları ve talimatları ile yük manifestosu gibi dökümanları taşıyıcının istekleri doğrultusunda yerel ve uluslararası kuralları dikkate alarak düzenlemesini, işleme koymasını ve dosyalayarak kayıt altında tutmasını ifade etmektedir (SHT-YHT, 2017, s. 4).

Haberleşme faaliyetleri ise uçuş operasyonlarına yönelik olarak verilen yer hizmetleri faaliyetlerine ilişkin olarak taşıyıcının temsilcisine gerekli bilgilendirmelerin yapılması, bu mesajların arşivlenmesi ve gerek görülürse bu mesajların gönderim ücretlerinin havayolu örgütüne yansıtılmasını içermektedir (SHT-YHT, 2017, s. 4-5).

Ramp: Havalimanının hava tarafında uçağa, yolcuya ve kargoya yönelik olarak sunulan hizmetler bütünü ramp hizmetleri olarak adlandırılmaktadır (Ateş , 2016, s. 7). Uçağın inişini tamamlayıp apronda bir kapı'ya (gate) veya açık park pozisyonunda kendisine tahsis edilen alana yaklaşması ile birlikte verilen park için yönlendirme (marshalling) hizmetleri, pilot ile ramp sorumlusunun uçağa bağlanan bir kablolu kulaklık (headset) aracılığıyla iletişim kurması, uçağa yer güç ünitesi (GPU), yardımcı güç ünitesi (APU) ve eğer talep edildiyse havalandırma ünitesininin (ACU) bağlanması ile temizlik, yükleme-boşaltma, atık suyun boşaltılması, temiz su ilavesi ve uçağın tekrar kalkışa hazırlanırken alacağı push-back hizmetlerinin tamamı ramp hizmetleri kapsamında değerlendirilmektedir (Ergün, 2016, s. 161-162).

Örnek olarak, Airbus 320 Neo tipindeki bir yolcu uçağının köprüye bağlı olarak bulunduğu park pozisyonunda almış olduğu ramp hizmetleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1.1 A320-200 & A320 Neo Ramp Hizmetleri (Airbus, 2017, s. 3)

Şekilde de görüldüğü üzere farklı türdeki ramp faaliyetlerinin birçoğu uçağa eş zamanlı olarak verilebilmektedir. Şeklin dış bölümünü oluşturan kırmızı çizgi ile gösterilen emniyet hattı ise emniyet amaçlı bir tedbir olarak uçağın ramp hizmetlerini aldığı esnada hizmet araç ve ekipmanları haricinde kalan araçların geçmesinin yasak olduğu alanı ifade etmektedir. Sektörün yapısı ve operasyon faaliyetlerine ayrılan zamanın son derece kısıtlı olması bu faaliyetlerin mümkün olduğunca eş zamanlı olarak yürütülmesini gerekli kılmaktadır.

Kargo ve posta: Yer hizmetleri örgütü, taşıyıcının kargo ve postalarının kabul edilmesi, gerekli taşıma evraklarının hazırlanması, kargo ve postanın yapısı gereği ihtiyaç duyduğu alanlarda (kargo tesisleri, soğuk hava depoları vb.) muhafaza edilmesi, uygun araç ve

ekipmanlarla (palet, konteyner, forklift, high loader vb.) güvenli bir şekilde uçağa yüklenmesi ve boşaltılması süreçlerinin zamanında, eksiksiz ve güvenli bir biçimde yürütülmesinden taşıyıcıya karşı sorumludur. SHT-YHT (2017, s. 9-11) ‘de bu kapsama dahil olan kargo ve posta türleri; ihraç kargo, ithal kargo, transfer/aktarma kargo ve postane postası olarak tanımlanmaktadır.

Uçak hat bakım: Sektörde yaygın olarak kullanılmakta olan ve uluslararası alanyazında “line maintenance” olarak ifade edilen hat bakım faaliyetleri ağır bakımlarda olduğu gibi uçağın hangara çekilmesine gereksinim duyulmadan park pozisyonunda bulunduğu noktada uçağa sağlanan bakım hizmetlerini ifade etmektedir. Hat bakım faaliyetlerinin uçağın her kalkışından önce yetkili bakım teknisyeni ve sorumlu kaptan pilot tarafından yapılarak gerekli dökümanların doldurulması gerekmektedir (Ergün, 2016, s. 211). Uçak hat bakımında yer hizmetleri örgütünün görevi ise temsil ettiği havayolu örgütü adına bakım faaliyetleri sürecini takip ederek hat bakım kontrollerini yapmak, yapılan hat bakım çalışmalarına ilişkin olarak gerekli bilgileri imzalı olarak uçuş seyir defterine işlemek, hat bakım incelemeleri esnasında varsa karşılaşılan problemleri uçuş seyir defterine not etmek, uçağın bakımında gereksinim duyulan teknik ekipmanları temin etmek ve hat bakımın yapılacağı alanda gerekli emniyet tedbirlerini almak gibi hizmetlerden oluşmaktadır (SHT-YHT, 2017, s. 17).

Uçuş operasyon: Taşıyıcı ile yapılan standart yer hizmetleri anlaşmasında yer alan uçuş öncesi hazırlık ve iniş sonrası süreçlere ilişkin olarak yer hizmetleri örgütüne tanımlanmış olan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini kapsamaktadır (Ergün, 2016, s. 185). Uçuş operasyon faaliyetleri kapsamında yer alan başlıca faaliyetler uçuşla ilgili olarak tüm manuel ve mevzuatların güncel halleriyle hazır olarak bulundurulması, uçuş operasyonu ile ilgili bir aksalık olması halinde taşıyıcının talimatlarına da uygun bir şekilde kokpit ve kabin ekibiyle iletişim halinde olarak mevcut imkanlar doğrultusunda gerekli bilgilendirme ve yönlendirmelerin yapılması, her uçuşa ilişkin taşıyıcı tarafından belirtilen tüm bilgilerin eksiksiz olarak yer aldığı bir uçuş dosyası oluşturularak tüm evrakların arşivlenmesi, uçuş planı, yakıt formu vb. evrakları kaptan pilota imzalatılarak onaylatılması ve hava trafik servisi (ATS) planının hazırlanarak taşıyıcı adına slot tahsisinin yapılması sıralanabilir (SHT-YHT, 2017, s. 17-19).

Ulaşım: Havalimanı ile şehir arasında yolcu, yük, kargo ve postanın ulaşımına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerdir (Ateş , 2016, s. 7). Bu tanıma ek olarak aynı havalimanı

içerisindeki farklı terminaller arasında ulaşımın sağlanması, özel taşımacılık faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması da ulaşım faaliyetleri kapsamında tanımlanmaktadır (SHT-YHT, 2017, s. 20).

İkram servis: Havayolu örgütleri uçuşları esnasında yolculara sunmak üzere uçakta birtakım yiyecek ve içeceği de beraberinde taşımaktadır. Yer hizmetleri örgütü ise, taşıyıcı ile ikram hizmetlerini tedarik eden firma arasında bağlantı sağlamak, taşıyıcının temsilcisi tarafından kendilerine iletilen talepleri mümkün olan ölçülerde karşılamak, ikram malzemelerinin uçuş öncesinde uçağa yüklenmesi ve yerleştirilmesi ile uçuş sonrasında artan kalan malzemelerin uçaktan indirilmesinden sorumludur (SHT-YHT, 2017, s. 20).

Gözetim ve yönetim: Yer hizmetleri kapsamında havayollarına verilen hizmetleri takip etme ve bu hizmetleri denetleme yetkisi gözetim ve yönetim faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Ateş , 2016, s. 7). Gözetim ve yönetim alanında çalışma ruhsatı alınan havalimanında, hizmet verilen havayolu örgütü adına uçuş izinleri (permi) ve slot ile ilgili işlerin yürütülmesi ve yönetilmesi de bu kapsamda yer almaktadır. (SHT-YHT, 2017, s. 4). Bu faaliyetlerin havayolu örgütü adına yürütülmesi ve yönetilmesi süreci de aslında temsil faaliyetlerinin bir parçası durumundadır. Havayolu örgütleri de bu kapsamda aldıkları hizmetlerin yer hizmetleri sağlayıcısı ile yapmış oldukları anlaşmaya göre ne ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin takibini gerçekleştirerek sürecin değerlendirmesini yapmaktadır.

Uçak özel güvenlik hizmet ve denetimi: Hava taşımacılığı faaliyetleri güvenliğin son derece ön planda tutulduğu, ulusal ve uluslararası alanda çok sıkı düzenlemelerin olduğu bir platformda yürütülmektedir. SHT-YHT (2017, s. 21-23) yönetmeliğinde bu kapsamda ele alınan hizmetler, yolcu ile ilgili işlemler, uçak ile ilgili işlemler, uçak temizliği, nezaret işlemleri, ikram ve satış malzemelerine nezaret işlemleri, park halindeki uçağa nezaret, yolcu beraberindeki eşyalarla ilgili işlemler ve kargo ile ilgili işlemler olarak sıralanmaktadır. Bu faaliyetlerin her birine ilişkin olarak uygunlanması ve takip edilmesi gerekli güvenlik prosedürleri yine aynı mevzuat içerisinde maddeler halinde açıklanmaktadır.

Yer hizmetleri kapsamında yer alan faaliyet türlerinin çeşitliliği ve önemi göz önüne alındığında hali hazırda kendi uçuş faaliyetlerini yürüten havayolu örgütlerinin tüm

bu faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmesinin son derece güç olduğu görülmektedir. Bu nedenle havayolu örgütleri bu hizmetlerin tamamını veya bir kısmını farklı tedarikçi ya da tedarikçilerden hizmet alma yoluna giderek sağlamaktadırlar. Dış kaynaklar yoluyla hizmet tedarik etmenin ne anlama geldiği , neden tercih edildiği ve hangi koşulların bu süreçte göz önünde bulundurulduğu gibi konular bir sonraki bölüm olan yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.3. Yer Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Bu bölümde, önceki bölümde ayrıntılı olarak ele alınan yer hizmetlerinde faaliyet türlerinden yola çıkılarak bu faaliyetlerin yürütülmesinde havayolu örgütlerinin sıklıkla kullandığı bir yöntem olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı ele alınmaktadır. Bu amaçla, sırasıyla dış kaynak kullanımı kavramı ve tarihsel gelişimi, dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanımının birtakım faydaları ve zararları üzerinde durulmaktadır. Son olarak yer hizmetleri faaliyetleri özelinde dış kaynak kullanımına yer verilmektedir.

1.3.1 Dış kaynak kullanımı kavramı ve tarihsel gelişimi

Günümüzde örgütler, kendi öz yetkinliklerine (core competence) odaklanıp, diğer faaliyet alanlarından çekilme ve kendi öz yetkinlikleri dışında kalan ancak iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları birtakım hizmetleri diğer örgüt veya örgütler aracılığıyla tedarik etme eğilimi göstermektedirler (Koçel, 2018, s. 397). Öz yetkinlik, en yalın anlamıyla örgütün üretim beceri ve teknolojileri olarak tanımlanmaktadır (Javidan , 1998, s. 61). Quinn (1999, s. 12) ise öz yetkinlik kavramını, örgütün ürettiği ürünler ya da görece daha iyi yürüttükleri faaliyetler değil, örgütün diğer herhangi bir kuruluştan daha iyi bir şekilde yerine getirdiği ve genellikle bilgi temelli olan faaliyet ya da sistemler olarak tanımlamaktadır.

Öz yetkinliklerine odaklanan örgütler ise üretim süreçlerinde ihtiyaç duydukları mal ya da hizmetleri dış kaynak kullanımı yoluna giderek temin etmektedirler. En temel haliyle dış kaynak kullanımı, önceden örgüt bünyesinde gerçekleştirilmekte olan faaliyetlerin örgüt dışına taşınması durumudur (Kavçiç, 2014, s. 9). Dış kaynak

kullanımına ilişkin alanyazında çok sayıda farklı tanım yapıldığı ancak bu tanımların birçoğunun temelde birbirine fazlasıyla benzerlik gösterdiği gözlemlenmektedir.

Bu tanımlardan bazılarında ifade edilen şekliyle dış kaynak kullanımı:

- Geleneksel olarak örgüt bünyesinde gerçekleştirilen mamul, yarı mamul ve hizmet üretiminin bir dış örgütten temin edilmesidir (Dolgui ve Proth, 2013, s. 6770).
- Örgüt dışından hizmet almak anlamında kullanılan ve çeşitli yaklaşımları kapsayan genel bir terimdir (Cannon ve Growe, 2005, s. 13).
- Ürün ve hizmetlerin örgüt harici kaynaklardan tedarik edilmesi durumudur (Lankford ve Parsa, 1999, s. 310).
- Örgütün tüm faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmek yerine daha kaliteli ve daha ucuza mal edebileceği faaliyetleri dışarıdan satın almasıdır (Kotler, 2002, s. 15).
- Örgütün müşterileri için eşsiz değer yaratabileceği öz yetkinlikleri üzerine yoğunlaşması ve kritik bir stratejik gereksinim duymadığı ancak geleneksel olarak örgütün bir parçası olarak kabul edilen entegre hizmetlerin örgüt dışından tedarik edilmesidir (Quinn ve Hilmer, 1994, s. 43).

Uluslararası yazında kullanılan haliyle “outsourcing” kavramı her ne kadar görece güncel bir terim olsa da farklı ad veya biçimlerde, geçmişten günümüze tercih edilen bir uygulamadır. Geçmiş dönemlerde günümüzde uygulanan haliyle dış kaynak kullanımına son derece benzerlik gösteren uygulamalara rastlamak mümkündür. Örneğin, ortaçağda birbirleri ile savaş halinde olan İtalyan şehir devletleri, 13. yüzyılın ortalarından itibaren bölgelerini savunmak ya da diğer bölgeler üzerinde hakimiyet kurmak amacıyla (Epstein, 1999, s. 28), İtalyancada “*condottieri*” olarak adlandırılan, iyi eğitilmiş, tam teçhizatlı, her an olası bir savaş durumuna hazır olarak bekletilen (Murphy, 2007, s. 10) ve temelde sözleşme karşılığında askeri hizmetler veren paralı asker birlikleri ile anlaşarak askeri hizmet almaktaydı (Fredland, 2004, s. 206). Paralı askerlerin istihdam edilmesi kadar hangi birliğin seçileceği ve hangi birlikle anlaşma yapılacağı da son derece önemliydi. Öyle ki bu hizmetleri alan şehir devletleri “*condottieri*” seçiminde yalnızca cesarete, beceriye değil örgütlenme yapılarına, sahip oldukları tanınırlığa, geçmiş savaşlardaki kaybetme ve kazanma istatistiklerine dikkat etmekteydiler (Mallett, 2009, s. 93).

Bu hizmetlerin sözleşme yoluyla ve önceden kararlaştırılan süre zarfında sunuluyor olması, tıpkı günümüz örgütlerinin dış kaynak kullanımı esnasında yapmış oldukları sözleşmelere olan benzerliğiyle dikkat çekmektedir. Bu sayede şehir devletlerinin, asıl uzmanlık alanları olmayan askeri hizmetleri dış kaynak yoluyla profesyonel askeri birliklerden temin ederek kendi öz yetkinlikleri olan şehir yönetimine ağırlık verdiği ve söz konusu askeri hizmetleri kendi yapabileceğinden çok daha iyi bir biçimde sağlamış olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Ayrıca şehir devletlerinin kendilerince bir takım seçim kriterleri geliştirmeleri de uygulamanın kendi içerisinde çok sayıda değişkene bağlı bir stratejik karar niteliğinde olduğu sonucuna varılmasını mümkün kılmaktadır.

Dolgui ve Proth (2013, s. 6770) ise, yakın dönemde dış kaynak kullanım uygulamalarının yaygınlaştığı alanları kronolojik olarak sıralamaktadır. Bunlar:

- 1970’lerde: Tekstil, elektronik eşyalar ve oyunlar gibi düşük katma değere sahip ürünlerin üretiminde,
- 1980’lerde: otomobil parçalarının üretiminde ve otomobilin montaj sürecinde,
- 1990’larda: yazılım ve tıbbi ekipmanlar gibi yüksek katma değere sahip ürünlerin üretiminde,
- 1995 sonrasında günümüze kadar olan dönemde ise: ar-ge faaliyetleri, otomobil, makine ve uçak parçalarının üretimi gibi son derece yüksek katma değere sahip ürün ve hizmetlerin tedarikinde tercih edilmektedir.

Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde dış kaynak kullanımının örgütlerin son dönemde sıklıkla başvurduğu stratejik nitelikte bir araç olarak ele alındığı görülmektedir. De Vita ve Wang (2006, s. 2), sanayi devriminden itibaren alt yüklenicilerle anlaşma yapılarak (subcontracting) uygulanmakta olan dış kaynak kullanımı kavramının 90’lı yıllardan sonra daha çok yaygınlaşan bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Koçel (2018, s. 398) ise, özellikle inşaat sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin “taşeron (alt yüklenici) kullanma” ile faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini dile getirmektedir.

İş dünyasında faaliyet gösteren örgütlerin sayısında ve süregelen rekabette yaşanan hızlı artış göz önüne alındığında dış kaynak kullanımı örgütler için önemli bir

stratejik karar halini almıştır. Rekabetin şiddetli olması maliyet odaklılığı, maliyet odaklılık ise dış kaynak kullanımını gündeme getirmektedir. Kotler ve Armstrong (2016, s. 401), bir örgütün dağıtım kanalı olarak asıl uzmanlığı lojistik üzerine olan bir örgüt ile çalışması halinde, lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmesine oranla %15-%30 arasında maliyetlerini azaltabileceğini ve bu faaliyeti dış kaynak yoluyla temin ettiği için kendi faaliyet alanına daha çok odaklanabileceğini öne sürmektedir.

Alanyazında dış kaynak kullanımının faydaları ile birlikte birtakım sakıncalı yanları da ele alınmaktadır. Dış kaynak kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan söz konusu fayda ve zararlar bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

1.3.2. Dış kaynak kullanımının faydaları ve zararları

Örgütlerin öz yetkinlikleri dışında kalan diğer faaliyetleri o alanda uzmanlıkları olan örgütlerden tedarik etmeleri, örgütlere bazı konularda fayda sağlamakla birlikte bir takım zararlı sonuçlar da doğurabilmektedir. Örgüt faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesi sürecinin kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. De Vita ve Wang (2006, s. 3-4), bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemektedir:

- Dış kaynak kullanımı, temelde öz yetkinliklere dönme anlayışı sonucunda ortaya çıkan bir stratejik yönetim aracıdır.
- Öz yetkinliklere dönme fikrinin temelinde ise “en iyi yaptığımız işe odaklanırsak daha iyisini bile yapabiliriz” düşüncesi yer almaktadır.
- Dış kaynak kullanımı ile birlikte örgüt yapısında küçülmeye gidilerek örgüte daha sade ve esnek bir yapı kazandırılması hedeflenmektedir.
- Bir takım faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesi halinde faaliyet üzerindeki kontrol gücü tedarikçi ile paylaşılmış olacağından bu durum taraflar arasında bağımlılık ilişkisi yaratmaktadır.

Dış kaynak kullanımının örgütler açısından başlıca faydaları; maliyetlerin düşürülmesi, mevcut hizmetlerin ve esas uzmanlık alanının geliştirilmesi, mevcut çalışanların moralinin ve üretkenliğinin yükselmesi ile daha olumlu bir kurumsal imaj yaratılması (Lankford ve Parsa, 1999, s. 312), pazar koşullarına uyum konusunda esneklik artışı ve yüksek teknolojiye olan yatırım ihtiyacının azalması (Kliem, 1999, s. 91), tedarikçinin ölçek ekonomisinden faydalanılması, envanter maliyetlerinin

düşürülmesi (Kakabadse ve Kakabadse, 2005, s. 185), eğitim vb. faaliyetler için harcanan zamanın ortadan kalkması, yöneticilerin sorumlu olduğu personel sayısının azalması, ekipman ve malzeme alım maliyetleri ile birlikte insan kaynakları da dış kaynak yoluyla temin ediliyorsa personel işe alım ve işten çıkarma maliyetlerinin azaltılması (Rochester ve Rochester, 1995, s. 79-80) olarak sıralanmaktadır.

Diğer yandan dış kaynak kullanımı bir takım riskleri ve örgüt açısından zararlı sonuçları da ortaya çıkabilmektedir. Bu risk ve zararlar; örgüt açısından kritik öneme sahip becerilerin zamanla kaybolması ve buna bağlı olarak zamanla örgütün içinin boşalması (hollowing out) (Koçel, 2018, s. 400), çapraz fonksiyonel becerilerin ve tedarikçi üzerindeki kontrolün kaybedilmesi (Quinn ve Hilmer, 1994, s. 52), tedarikçiye bağımlılık, gizli maliyetler, hizmet sağlayıcıda gereksinim duyulan yeteneklerin noksanlığı (Quelin ve Duhamel, 2003, s. 657), kritik öneme sahip fonksiyonlar üzerinde kontrolün yitilmesi, dış kaynak kullanımı ile beklenen maliyet tasarruflarının gerçekleştirilememesi (Kliem, 1999, s. 91), güvenlik ve ticaretle ilgili sırların ortaya çıkarabileceği ek maliyet ve riskler, tedarikçiye bağımlılığın bir sonucu olarak yeni bir tedarikçi bulunması gerektiğinde yaşanabilecek güçlükler ve iş süreçlerinin bir kısmının tedarikçiye devredilmesi ile birlikte bilgi birikiminin (know-how) kaybolması (Rochester ve Rochester, 1995, s. 80) olarak sıralanmaktadır.

Temelde dış kaynak kullanımı örgütlerin maliyetlerini azaltmak, etkinlik ve verimliliklerini artırmak için tercih ettikleri bir yöntemdir. Bir örgütün dış kaynak kullanımında başarılı olabilmesinin yolunun “ne satın aldığını ve neden satın aldığını” bilmekten geçtiğini ifade eden Smith (1996, s. 71), dış kaynak kullanımından meydana gelebilecek olası zararlardan korunmak adına dış kaynak kullanım kararı alırken dikkat edilmesi gereken başlıca faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Tedarikçi tarafından sağlanan hizmet örgütün kendi gerçekleştirdiği hizmete denk ya da daha üst düzey kalitede olmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı, örgütü olası yasal veya sektörel zararlar karşısında savunmasız hale getirmemelidir.
- Dış kaynak kullanım kararı alınırken söz konusu hizmet ya da hizmetlere ihtiyaç duyulan süre ile örgütün beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Dış kaynak kullanımında risk düzeyi belirleyici nitelik taşımaktadır. Dış kaynak kullanımına konu olan faaliyet üzerinde kontrol gereksinimi düşükse dışarıdan satın alma yolu tercih edilmeli, kontrol gereksinimi orta düzeydeyse özel girişimler ve sözleşmeler yoluyla temin edilmeli ancak yüksek kontrol gereksinimi olan bir faaliyet ise örgüt bünyesinde gerçekleştirilmelidir (Quinn, 1999, s. 12). Bir sonraki bölümde örgütlerin dış kaynak kullanımının başlıca nedenleri ele alınmaktadır.

1.3.3. Dış kaynak kullanımının başlıca nedenleri

Örgütlerin dış kaynak kullanımına etki eden birçok faktörün olduğunu ancak genelde bunların tek tek değil birden fazlasının bir arada bu karara etki ettiğini ifade eden Fan (2000, s. 213), söz konusu nedenleri maliyetlerin düşürülmesi, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, örgütsel odaklanmanın iyileştirilmesi, esnekliğin artırılması ve değişim için gerekli altyapının sağlanması şeklinde ifade etmektedir. Tapio (1993, s. 105-106) ise, dış kaynak kullanımı nedenlerini daha kapsamlı bir şekilde ele alarak personel, finans ve örgüt açısından temelde üç sınıfa ayırarak incelemektedir. Dış kaynak kullanım nedenlerine ilişkin olarak Tapio (1993, s. 105-106) tarafından yapılan sınıflandırma aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.2 *Dış Kaynak Kullanımının Başlıca Nedenleri* (Tapio, 1993, s. 105-106)

| | |
|-----------------|---|
| Personel | <ul style="list-style-type: none">• Daha yüksek profesyonel motivasyon• Daha az iş miktarı• Daha fazla müşteri odaklılık• Verimliliğin artırılması |
| Finans | <ul style="list-style-type: none">• Maliyetlerin daha iyi anlaşılması• Daha yüksek maliyet kontrolü• Sabit maliyetlerin azaltılması• Yatırım planlamasının daha dikkatli yapılması• Üretim noktasında daha fazla sorumluluk |
| Örgüt | <ul style="list-style-type: none">• Daha az iş birikimi meydana gelmesi• Daha iyi kullanıcı desteği• Hızlı karar verme• Daha fazla deneyim birikimi |

Dış kaynak kullanım nedenleri bütün olarak ele alındığında, örgütlerin dış kaynak kullanımına yönelme nedenlerinin mevcut piyasa içerisindeki şartlara uyum sağlayarak tutunmayı, bir değer yaratarak kendisini yenilemeyi ve bu yolla rekabet avantajı elde etmeyi, tüm bu hedefleri gerçekleştirilirken ise operasyonel süreçlere ilişkin riskleri mümkün olduğunca örgüt dışına taşıyarak öz yetkinliklerine odaklanmayı sağlamak olduğu söylenebilir. Bir sonraki bölümde dış kaynak kullanımı kavramı, hava taşımacılığı sektöründe yer hizmetlerinin tedariki bağlamında incelenmektedir.

1.3.4. Yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı

1978 yılında Amerika'da başlayan ve hızla dünyaya yayılan serbestleşme hareketiyle birlikte yeni havayolu örgütlerinin pazara girişi önündeki engeller azaltılmış ve hava taşımacılığı sektöründe serbest rekabetin önünü açacak uygulamalar hayata geçirilmeye başlamıştır (Doganis, 2001, s. 24). Soames (1997, s. 84), yaşanan bu serbestleşme hareketinin havayolu örgütleri ile sınırlı kalmadığını, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri pazarındaki tekelleşme ve buna bağlı olarak tedarikçilerin talep ettiği yüksek ücretler kaynaklı memnuniyetsizliklerinin bu alanda da yeni düzenlemeleri beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Avrupa Birliğine üye ülkelerde yer alan havalimanlarında serbestleşmiş bir pazar ortamının yaratılmasını öngören 96/67/EC sayılı Avrupa Birliği talimatı, bu doğrultuda hazırlanmış birtakım düzenlemeleri içermektedir (ACI, ASA ve EFT, 2018, s. 15). Yer hizmetleri pazarında yapılan düzenlemelerle birlikte yer hizmetleri örgütlerinin sayısında bir artış yaşandığı ve bu durumun da rekabetin yoğun olduğu bir pazar ortamının oluşmasına öncülük ettiği görülmektedir (Albers, Koch ve Ruff, 2005, s. 50). Schmidberger vd. (2009, s. 104) Avrupa Birliği tarafından 1996 yılında yayımlanan 96/67/EC talimatıyla birlikte o güne kadar hava tarafıyla sınırlı kalan serbestleşme hareketlerinin kara tarafında faaliyet gösteren örgütlerde de yaşanmaya başladığını ve bu durumun günümüzdeki hava taşımacılığı pazarının şekillenmesinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir.

Doganis (2001, s. 77), havayolu örgütlerinin yer hizmetleri, ikram, yakıt ve bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmesinin maliyetlerin düşürülmesinde önemli bir potansiyele sahip olduğunu öne sürmektedir. Yüksel ve Gerede (2012, s. 143) Türkiye'deki havayolu örgütlerinin bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını inceledikleri çalışmalarında, havayolu örgütlerinin en çok yer hizmetleri, bakım ve ikram

faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini ifade etmektedir. Söz konusu taleple birlikte artan yer hizmetleri örgütü sayısı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan rekabet de yer hizmetleri faaliyetlerinin ücretlerinde düşüş yaşanmasına sebep olmaktadır (Meersman vd. s. 129). Maliyetlerin düşürülmesinde büyük avantaj sağlamasına karşın günümüzde örgütler dış kaynak kullanımını yalnızca maliyetleri düşürmek için değil aynı zamanda söz konusu alanda uzmanlaşmaya harcanacak zamanın önüne geçerek doğrudan tedarikçilerin uzmanlıklarından faydalanabilmek amacıyla da tercih etmektedir (McIvor, 2010, s. 13). Bununla birlikte havayolu örgütlerinin iş modeline ve büyüklüklerine göre de yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etme nedenleri farklılık göstermektedir. Daha büyük ölçekli örgütler daha çok maliyetlerini düşürmek amacıyla dış kaynak kullanımını tercih ederken, küçük ölçekli ya da düşük maliyetli taşıyıcılar için bu faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirebilmek için gerekli olan altyapı maliyetlerine katlanmak güç olabileceğinden dış kaynak kullanımı doğal bir tercih haline gelmektedir (Doganis, 2001, s. 215).

Dünya genelinde yaşanan bu gelişmeler Türkiye’de de yer hizmetlerine ilişkin düzenleme yapılması veya var olan düzenlemelerin de yeniden ele alınarak mevcut şartlara uyarlanması ihtiyacını ortaya çıkartmıştır. Bu doğrultuda Türkiye’de Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından hazırlanan ve resmi gazete yayımlanan, “Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği (SHY-22)” de yer hizmetleri kuruluşlarının faaliyet alanlarına göre sınıflandırılarak, bu alanlar için üç farklı tipte ruhsat ve her ruhsat tipi için sahip olunması gereken öz sermaye miktarları, ödenmesi gereken ücretlerin de dahil olduğu gerekli koşullar belirlenmiştir. Yönetmelikte A, B ve C grubu olmak üzere üç tip yer hizmetleri ruhsatı yer almaktadır. Bu ruhsat tiplerinin kısaca açıklanması ve aralarındaki ayrımın yapılması Türkiye’de yer hizmetleri örgütlerinin hangi gruba dahil olduğunun anlaşılabilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

A grubu çalışma ruhsatı: Önceki bölümlerde detaylı olarak incelenen yer hizmetleri faaliyet türlerinin tamamını ya da en azından yolcu hizmetleri, ramp, kargo ve posta hizmetleri ile yük kontrolü ve haberleşme faaliyetlerin, uluslararası trafiğe açık olan en az üç havalimanında bu hizmetleri vermek için gerekli altyapıya sahip olan tüzel kişilere her bir faaliyet türü için ayrı ayrı verilecek olan yetki tipini içeren ruhsat grubudur (SHY-22, 2018, s. 1).

B grubu çalışma ruhsatı: Yer hizmetleri faaliyet türlerinden ulaşım hizmeti hariç diğer faaliyet türlerinin tamamını ya da bir kısmını kendi bünyesinde gerçekleştirecek olan hava taşıyıcılarına her bir faaliyet türü için ayrı ayrı verilecek olan yetki tipini içeren ruhsat grubudur. (SHY-22, 2018, s. 1).

C grubu çalışma ruhsatı: Yer hizmetleri faaliyet türlerinden temsil, gözetim ve yönetim, uçuş operasyon, kargo ve posta, ikram hizmetleri, uçak özel güvenlik ve denetim hizmetleri faaliyetlerini gerçekleştirme yetkisine sahip olan, hava taşıyıcıları haricindeki tüzel kişilere her faaliyet türü için ayrı olacak şekilde verilen ruhsat her bir hizmet türü için verilecek olan yetki tipini içeren ruhsat grubudur (SHY-22, 2018, s. 1).

Türkiye’de faaliyet gösteren ve oldukları ruhsat tiplerine göre sınıflandırılan yer hizmetleri örgütleri şekil 1.2.’de gösterilmektedir.

| | | |
|--|---|---|
| <u>A Grubu Yer Hizmeti Örgütleri</u> TGS Yer Hizmetleri Havaş Yer Hizmetleri Çelebi Hava Servisi | <u>C Grubu Yer Hizmeti Örgütleri</u> <u>(Temsil, Gözetim ve Yönetim)</u> ACM Air Charter Adriyatik Taşımacılık Air Mark Havacılık Akua Trans Turizm Havacılık Atlasjet Temsil Ve Gözetim Hizmetleri Bilen Havacılık Silkway Kargo Fly Hava Kargo Merkür Uluslararası Havacılık Airpak Temizlik Hizmetleri 5M Yer Hizmetleri Akyol Gıda Turizm Gözen Güvenlik Hizmetleri Miad Turizm Maple Group Havacılık Sistem Lojistik Hizmetleri | <u>C Grubu Yer Hizmeti Örgütleri</u> <u>(Uçak Özel Güvenlik ve Hizmet Denetimi)</u> Gözen Havacılık Sistem Güvenlik Hizmetleri TAV Özel Güvenlik Hizmetleri |
| <u>B Grubu Yer Hizmeti Örgütleri</u> Atlasjet Havacılık Güneş Ekspres Havacılık Iran İslam Cumhuriyeti Hava Yolları Lufthansa Alman Havayolları MNG Havayolları Taşımacılık Onur Hava Taşımacılık Pegasus Hava Taşımacılığı Suudi Arabistan Havayolları Swiss International Airlines Türk Hava Yolları Turistik Hava Taşımacılık Aeroflot Rus Havayolları | | <u>C Grubu Yer Hizmeti Örgütleri</u> <u>(İkram Servis)</u> Akyol Gıda Turizm LSG Sky Chefs THY Do&Co Sancak Uçak İçi Servisleri |

Şekil 1.2. Ruhsat kapsamlarına göre Türkiye’deki yer hizmetleri örgütleri (SHGM, 2018)

B grubu çalışma ruhsatına sahip olan havayolu örgütleri yer hizmetleri ihtiyaçlarını sıklıkla A grubu çalışma ruhsatına sahip olan ve asıl uzmanlık alanları yer hizmetleri olan üç örgütten kısa veya uzun dönemli sözleşmeler yaparak dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmektedirler. Bu sözleşmeler temelde standart yer hizmetleri anlaşmaları ve hizmet düzeyi anlaşmaları olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

Standart yer hizmetleri anlaşmaları (Standart ground handling agreements - SGHA):

Yer hizmetleri örgütü tarafından havayolu örgütlerine sağlanan yer hizmetleri faaliyetlerinin belirlenmiş uluslararası standartlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi adına IATA tarafından her bir faaliyet türünün, açık bir biçimde belirlenen standartlarda yerine getirilmesini ön gören yer hizmetleri anlaşması türüdür. IATA tarafından formatı hazırlanmış olan standart yer hizmetleri anlaşması, ana anlaşma, ek A (Annex A) ve ek B (Annex B) olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Taraflar önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda ana anlaşmayı yaptıktan sonra hizmetlerin tanımlandığı ek A anlaşması ile hizmet verilecek meydanların, alınacak hizmetlerin ve bu hizmetlerin ücretlendirmelerinin yer aldığı ek B anlaşmasını yapmaktadırlar. (IATA, 2013).

Standart yer hizmetleri anlaşmaları, havacılık sektöründe dünya genelinde hizmetlerin standartlaştırılmasına olanak sağlamaktadır (Fuhr, 2006, s. 8). Ancak standart yer hizmetleri anlaşmaları daha çok taşıyıcıyı gözetmekte ve yer hizmetlerini sağlayan yer hizmetleri örgütlerini korumada yetersiz kalabilmektedir (Riđanović, 2019, s. 10). Standart yer hizmetleri anlaşmasının tarafların beklentilerini tam olarak karşılamadığı ve tarafların sözleşmeye ek taleplerinin olması ya da tarafların karşılıklı olarak kendi belirlemiş oldukları düzeyde hizmet alım standartları üzerinden anlaşma yapmayı tercih etmeleri durumlarında taraflar hizmet düzeyi anlaşmaları tercih edebilmektedirler.

Hizmet düzeyi anlaşmaları (Service level agreements - SLA): Hizmet düzeyi anlaşmaları, hizmet alan ve hizmet sağlayan iki taraf arasında hizmet alan tarafın iş hedeflerini gerçekleştirebilmesini mümkün kılacak biçimde hizmetlerin ne şekilde ve düzeyde sunulacağına ilişkin olarak yapılan yazılı bir anlaşma türüdür (Goo , Kishore ve Nam , 2009, s. 129). Standart yer hizmetleri anlaşmasından farklı olarak, hizmet düzeyi anlaşmalar her tür faaliyet için o faaliyete özgü olacak şekilde hizmet kalitesi düzeyi beklentilerinin ve alınacak hizmete ilişkin parametrelerinin ayrı ayrı tanımlandığı ve belirlendiği anlaşmalardır (Marilly, vd., 2002, s. 57).

Hiles (1994, s. 14), hizmet düzeyi anlaşmalarının temel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- Her iki tarafın ihtiyaçlar ve birtakım kısıtlamalar üzerinde mutabakata varmak için yaptığı pazarlıklar sonucunda genellikle uzlaşma ile sonuçlanan anlaşmalardır.

- Tarafların hizmet düzeyi beklentilerini, diğerk bir deyişle her iki tarafında söz konusu hizmet üzerinde mutabık kaldıkları hizmet kalitesi ölçütlerini belirlemektedir.
- Hizmet kalitesi için öngörülen “en düşük” ifadesi düşük hizmet kalitesini değil kabul edilebilir asgari seviyeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Burada ifade edilen en düşük hizmet kalitesi hizmet alan tarafından kabul edilebilir seviyeyi ifade etmekte ve bu seviyenin üzerindeki kalitede sunulan hizmetler ek maliyet unsuru oluşturma potansiyeli taşıyabilmektedir.

Hizmet düzeyinde gerçekleştirilen anlaşmalar; uçağın yer hizmetleri faaliyetlerine bağılı olarak zamanında kalkış (on-time) performansı, toplam işlem sayısı (bagaj, kargo, seyahat dokümanı vb.) içerisinde, yanlış ya da hatalı işlem yapılanların toplam işlem sayısına oranı, yolcuların check-in işlemleri sırasında kontuarda sıra bekleme süresi, inişin ardından uçak açık park pozisyonunda ise yolcuları almaya gelecek araç için beklemiş oldukları süre, operasyonu gerçekleştirilen toplam uçak sayısı içerisinde yaşanan kaza-kırım sayıları ve benzeri çoğaltılabilecek parametreler yardımıyla her bir faaliyetin ayrı ayrı kendine özgü birtakım kriterlere tabi olarak hizmet kalitelerinin değerlendirilmesine imkan sağlamaktadır (ACI, 2018, s. 36-37).

2. İŞLEM MALİYETİ KURAMI

İşlem maliyeti kuramı, inceleme birimini örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken gerçekleştirdikleri ekonomik işlemler bazında ele alıyor olması nedeniyle iktisat temelli örgüt kuramları içerisinde değerlendirilmektedir. İktisat temelli örgüt kuramları, örgütü bir parçası olduğu piyasada faaliyet gösteren bir üretim mekanizması olarak değerlendirmek yerine örgütün kendisine odaklanmakta ve piyasa mekanizması karşısında örgütün kendisine, işlem maliyeti kuramında ifade edilen şekliyle hiyerarşi mekanizmasına odaklanmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 242).

İşlem maliyeti kuramı, temelde neo-klasik iktisat teorilerine karşı bir görüş ortaya koyan, Adam Smith’in görünmez el teorisinde olduğu gibi piyasa mekanizmasının kendi içerisinde mükemmel işleyen bir yapıya sahip olduğu görüşünü reddeden (Barney ve Hesterly , 1996, s. 123), piyasa mekanizması karşısında örgütün varlığını sorgulayan

(Coase, 1937, s. 390), örgütü tek başına değil içinde bulunduğu çevre ve üreticisinden tüketicisine o çevrenin bir parçası olan tüm bileşenleri ile değerlendiren ve buna bağlı olarak iktisatla sınırlı kalmayıp sosyolojiden psikolojiye, örgüt kuramından hukuka birçok farklı disiplinin gelişiminde rol oynadığı (Yenidoğan, 2013, s. 110) ve işlemlerin gerçekleştirilmesine ilişkin süreçlerde, piyasa ya da hiyeraşi mekanizmalarının seçiminde en önemli faktör olarak verimliliği belirleyici unsur olarak ön plana çıkartan (Kalemci, 2017, s. 136) bir örgüt kuramı yaklaşımıdır.

İşlem maliyeti kuramının gelişim sürecini temelde iki grupta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki Ronald H. Coase'nin 1937 yılında yayımladığı "*The Nature of the Firm*" makalesinde piyasa karşısında örgütlerin varlığını sorgulaması ile başlayan süreçtir. İkincisi ise 1970'lerin başından itibaren bu yaklaşımı daha kuramsal temeller üzerinde yeniden ele alan ve günümüzdeki halini almasında önemli bir rol oynayan Oliver E. Williamson'ın çalışmaları ile başlayarak süre gelen süreçtir. Williamson ile başlayan ve işlem maliyeti kuramının 1970 sonrası dönemini ele alan kısım ayrıntılı olarak ele alınacağından 1970 yılına kadar işlem maliyeti kuramına farklı disiplinlerden katkı sağlayan bilim adamlarına ve başlıca çalışmalarına değinmenin yerinde olacağı düşünülmektedir. 1970 öncesinde işlem maliyeti kuramına ilişkin yapılan başlıca çalışmalar tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1 1970 öncesi İşlem Maliyeti Kuramına yönelik başlıca çalışmalar (Tadelis ve Williamson, 2013, s. 160)

| Disiplin | Yazar | Eser |
|------------------------|--------------------|--|
| İktisat | John R. Commons | “The Problem of Correlating Law” (1932) |
| | Ronald H. Coase | “The Nature of the Firm” (1937) “The Problem of Social Cost” (1960) |
| | Friedrich Hayek | “The Use of Knowledge in Society” (1945) |
| | Herbert Simon | “A Formal Theory of The Employment Relation” (1951) |
| | Kenneth Arrow | “The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation” (1969) |
| Örgüt Kuramı | Chester Barnard | “The Functions of The Executive” (1938) |
| | Herbert Simon | “Administrative Behaviour” (1947) |
| | Philip Selznick | “TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization” (1949) |
| Sözleşme Hukuku | Karl Llewellyn | “What Price Contract? An Essay in Perspective” (1931) |
| | Clyde Summers | “Collective Agreements and Law of Contracts” (1969) |
| İşletme Tarihi | Alfred D. Chandler | “Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise” (1962) |

1970 sonrası dönemde kurama yönelik yaptığı çok sayıda çalışma ile sosyal bilimler içerisinde belki de en etkili kuramlardan biri haline gelmesine katkı sağlayan ve farklı disiplinlerden bilim insanlarının alana ilgisini çekmeyi başaran Oliver E. Williamson (Carroll ve Teece , 1999, s. 3), 1975 yılında yayımladığı “*Markets and Hierarchies*” kitabıyla alanın en popüler ismi haline gelerek yalnızca iktisatçıların değil

sosyologların da sıklıkla başvurduğu bir isim olarak örgüt kuramında önemli bir yer edinmiştir (Masten , 1999, s. 49). Williamson (1999, s. 33) Coase'nin piyasa ve hiyerarşi mekanizmalarının birbirlerine alternatif iki yönetim mekanizması olduğu yönündeki görüşünü onaylamakla birlikte, bu iddiasını pratikte zayıf kaldığı ve hangi durumda hangi mekanizmanın seçilmesi gerektiğine ilişkin yeterli veri olmayışı nedeniyle eleştirmektedir. Ronald H. Coase, (1992, s. 718) henüz kariyerinin ilk döneminde yazmış olduğu “*The Nature of the Firm (1937)*” makalesini işaret ederek Oliver Williamson'un bu makalesine yönelik olarak operasyonel anlamda yetersiz olduğu yönündeki eleştirisini yerinde bir tespit olarak kabul etmiştir. Ancak dönemin koşulları da göz önünde bulundurulacak olduğunda söz konusu çalışmanın kuramın temellerini oluşturduğu, üzerini yapılan sayısız çalışmayla birlikte gelişerek günümüzdeki halini aldığı ve alanyazında kurama yönelik çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir.

Sonraki bölümde sırasıyla işlem maliyeti kuramının temel varsayımları, işlemin özellikleri ve işlem maliyeti kuramına yönelik eleştiriler ele alınmaktadır.

2.1. Kuramın Temel Varsayımları

İşlemleri tarafların arasında mal ve hizmetlerin değişimi, işlem maliyetlerini ise bu mal ve hizmetlerin değişimi esnasında ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlamak mümkündür. Bir mal veya hizmetin teknolojik olarak birbirinden ayrılabilen bir ara birimden diğerine geçmesi ile işlemlerin gerçekleştiğini ve bir süreç tamamlandığında bir sonrakinin başladığını ifade eden Williamson (1981, s. 552), işlemlerin gerçekleşmesini ise sorunsuz çalışan bir makineye benzeterek makinenin parçalarının birbirine sürtünmesine bağlı olarak kusurların ortaya çıktığını ve işleyen makine örneğindeki sürtünmenin iktisattaki karşılığının işlem maliyetleri olarak düşünülebileceğini öne sürmektedir. İşlem maliyeti kuramı işlemleri örgütün en küçük analiz birimi olarak ele almaktadır (Commons, 1931, s. 3-4).

İşlem maliyetlerini genellikle insanların bilişsel yetersizliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlayan Macher ve Richman (2008, s. 3) alanyazında ön plana çıkan çalışmalara atıflarda bulunarak işlem maliyetlerinin ortaya çıkmasında etkili olan başlıca üç durumu şu şekilde ifade etmektedir: Bunlardan ilki insanların geleceğe yönelik plan yapmada sahip olduğu kısıtlılıklardır. İkinci durum ise gelecek öngörülebile dahi taraflar arasında karşılıklı beklentilerin net bir biçimde aktarıldığı karşı tarafça anlaşıldığı ortak bir dilin oluşturulmasının güçlülüğüdür. Son

durum ise taraflar pazarlıklarını başarıyla tamamlayıp eksiksiz bir sözleşme yapmayı başarmaları halinde dahi alınan kararların üçüncü taraflara (devlet kuruluşları, mahkemeler vb.) aktarımı esnasında yaşanabilecek iletişim problemleridir.

Bir önceki bölümde de değinildiği üzere işlem maliyeti kuramı, yönetim mekanizmaları olarak adlandırılan, piyasa ve hiyerarşi mekanizmaları arasında yapılan seçimi incelemekte diğer bir ifadeyle işlemlerin örgütün piyasa mekanizması aracılığıyla dış kaynak kullanımı yoluyla mı tedarik edileceğini yoksa örgütün kendi bünyesinde, hiyerarşi mekanizması aracılığıyla mı sürdürüleceği sorusunu irdelemektedir. Alanyazında yer alan bu iki temel yönetim mekanizmasına ek olarak sıklıkla kullanılan bir diğer yönetim mekanizması da melez yapılardır. Melez yapılar, hiyerarşi mekanizması uygulamalarının çeşitli nedenlerle kısıtlı olduğu veya uygulanmadığı durumlarda (Rindfleisch ve Heide, 1997, s. 37) uzun dönemli sözleşmeler, karşılıklı ticaret, franchising anlaşmaları gibi çeşitli şekillerde uygulanan (Williamson, 1991, s. 280) ve değişen çevresel koşullarına adapte olmayı kolaylaştıran (Powell, 1987, s. 77) bir ara yönetim mekanizması olarak tanımlanmaktadır.

Williamson “örgütler neden vardır?” sorusunun cevabını piyasa mekanizmasının belirsizlik koşulları altında gerektirdiği, çalışmanın ilerleyen kısmında işlemlerin özellikleri başlığı altında açıklanan, varlık özgüllüğü yüksek yatırımlar karşısında işlemlerin örgütün kendi bünyesinde daha düşük maliyetle ve yüksek verimlilikle gerçekleştirilerek piyasa mekanizmasına bir alternatif oluşturması şeklinde yanıtlayarak hiyerarşi mekanizmasının rolünü ve gerekliliğini dile getirmektedir (Barney ve Hesterly , 1996, s. 119). İşlem maliyeti kuramına göre örgüt için ideal olanı, verimliliğin en yüksek olduğu yönetim mekanizmasının seçilmesidir. Yönetim mekanizması seçimine ilişkin olarak Masten (1999, s. 38) öncelikle yönetim mekanizmalarının tanımlanması sonrasında bu alternatifler için kapasitelerin ve tehlikelerin neler olduğunun belirlenmesi ve son olarak da işlemlerin sürdürülmesini en az maliyetle sağlayacak olan uygun yönetim mekanizmasının tercih edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Macher ve Richman (2008, s. 4) ise yönetim mekanizmalarının birbirleri ile ilişkili olduğunu ve birbirinden ayrıl düşünülmemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkılarak işlem maliyeti kuramının örgütü yalnızca bir üretim fonksiyonu olmaktan öte piyasa mekanizması karşısında alternatif bir mekanizma (hiyerarşi) olarak gördüğünü

ifade etmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda yönetim mekanizmaları arasındaki farklılıklar ile birlikte her bir mekanizmanın güçlü ve zayıf yönleri verilmektedir.

Tablo 2.2 Yönetişim mekanizmalarını birbirinden ayıran temel özellikler (Williamson, 1991, s. 281)

| Nitelikler | Piyasa Mekanizması | Melez Mekanizma | Hiyerarşi Mekanizması |
|--|--------------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Araçlar</i> | | | |
| - Özendirme kuvveti | ++ | + | 0 |
| - İdari kontrol | 0 | + | ++ |
| <i>Performans nitelikleri</i> | | | |
| - Adaptasyon (A*) | ++ | + | 0 |
| - Adaptasyon (C*) | 0 | + | ++ |
| - Sözleşme hukuku | ++ | + | 0 |
| ++: güçlü +: yarı güçlü 0: zayıf A*: özerk C*: eşgüdümlü | | | |

Yönetişim mekanizmaları arasındaki bir diğer önemli fark ise hiyerarşi mekanizmasında daha çok emir-komuta zincirinin etkili olmasına karşın piyasa mekanizmasında arz-talep ilişkisinin ön plana çıkmasıdır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 246). İşlemlerin maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve verimliliğin en yukarı çekilmesi amacını benimseyen işlem maliyeti kuramı uygulamalarında esas amaçlardan bir tanesi ex-ante (işlem öncesi) maliyetlerden yönetim mekanizması seçimi ile ex-post (işlem sonrası) maliyetlerden fırsatçılığın getirdiği tehlikelerin en aza indirgenmesidir (Williamson , 1999, s. 31). Bu noktada “sınırlı rasyonellik” ve “fırsatçılık” olmak üzere iki yeni kavram ortaya çıkmaktadır. İşlem maliyeti kuramı yazınında davranışsal varsayımlar olarak adlandırılan bu iki kavram ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.1.1. Davranışsal varsayımlar

İşlem maliyeti kuramı, piyasa mekanizması karşısında hiyerarşi mekanizmasının üstün yanlarını ön plana çıkartmakta ve işlemleri örgüt bünyesinde gerçekleştirmenin dışardan temin etmeye kıyasla daha az risk barındırdığını ve aynı zamanda piyasa mekanizmasının tercih edilmesi halinde ortaya çıkacak araştırma, pazarlık, sözleşme yapma, sözleşmelerin revize edilmesi gibi ekstra birtakım maliyetleri de ortadan kaldıracığını savunmaktadır. Williamson (1985, s. 30), davranışsal varsayımları,

insanların karar alırken her detayı göz önünde bulundurmak istemelerine karşın sınırlı rasyonel ve kendi çıkarlarını gözeterek şekilde fırsatçı bir yapıya sahip olmaları şeklinde özetlemektedir. Bu noktada davranışsal varsayımların daha iyi anlaşılması açısından sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık kavramlarının açıklanmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Sınırlı rasyonellik: Sınırlı rasyonellik kavramı işlem maliyeti kuramının temelini dayandığı bilişsel bir varsayım olmasının yanı sıra (Williamson, 1985, s. 45), karmaşık durumlar karşısında karar verici olarak insanların sahip olduğu limitleri ifade etmektedir. (Garicano ve Zandt, 2013, s. 604). Benzer şekilde Barney ve Hesterly (1996, s. 118) de aktörlerin geleceğin belirsiz ve karmaşık olmasından ötürü geleceği öngörme noktasında yetersiz kalacakları görüşünü savunmaktadır.

Örgütler, insanların sınırlı rasyonel bir yapıya sahip olmasından ötürü kendilerini ve faaliyetlerini güvenceye almak için işleyişin ne şekilde olacağını ve tarafların birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarının neler olduğunu açık bir şekilde içeren sözleşmeler yapmaktadır. Masten (1999, s. 41), sözleşme yapmanın sınırlı rasyonelliğin oluşturduğu bir takım zafiyetleri ortadan kaldırmada etkili olmasına karşın fırsatçı davranışlar karşısında örgütü korumada yetersiz kalacağını öne sürmektedir. Brousseau (2008, s. 47) ise, esnek sözleşmelere değinerek sözleşmelerin revize edilebilir bir biçimde yapılması halinde sınırlı rasyonellik kaynaklı olumsuz etkilerden korunmanın mümkün olabileceğini belirtmiş ancak sözleşmelerin revize edilebilir olmasının tarafların olası fırsatçı yaklaşımlarına da olanak sağlayabilecek olmasından ötürü tehlikeli sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır.

Fırsatçılık: Fırsatçılık kavramı, genel itibariyle özellikle karşı tarafı yanlış yönlendirmek, bilgileri gizlemek, çarpıtmak ya da eksik olarak sunmak gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkan art niyetli çabaların bütünüdür (Williamson, 1985, s. 47). Williamson'a göre insan davranışlarının temelinde kendilerine fayda sağlayacak şeyleri gerçekleştirme eğilimi yatmaktadır. Buna karşın herkesin fırsatçı olmadığını belirterek yine de kimin fırsatçı olup kimin olmadığını tespitinin son derece güç olduğunu ifade etmektedir (Masten , 1999, s. 39). Putnam (2000, s. 319), sinsi etkiler olarak betimlediği fırsatçı yaklaşımları önlemek için taraflar arasında güven duygusunun ve güvene dayalı ilişkiler oluşturulmasının önemini dile getirmektedir. Williamson (1993, s. 473) ise güvenin farklı türleri ve boyutları olduğuna işaret ederek ticari anlamda güvenilir olmak

ve işini iyi yapmaktan kaynaklı güvenin diğer bir ifadeyle itibarın belli bir derecede hesaplanabilir olmasına karşın kişiler arası güven kavramının hesaplanabilir olmadığını, insanların kültürüne ve/veya karakteristik yapılarına göre fırsatçı davranışlarla sonuçlanabileceğini ifade etmektedir. Fırsatçılığı tespit etmenin güçlüğüne bağlı olarak işlem maliyeti kuramı her zaman karşı tarafın bu yönde davranışlar sergileyebileceği varsayımı üzerinden temkinli bir şekilde hareket etmenin güvenli bir seçenek olduğunu savunmaktadır.

Sınırlı rasyonellik nedeni ile yapılan sözleşmeler taraflar için birer eksik sözleşme niteliğindedir (Macher ve Richman, 2008, s. 4). Buna bağlı olarak koşulların değişmesi ile birlikte karşı tarafın fırsatçı davranışlar sergileyebilme tehlikesinin ortaya çıktığına değinen Shelanski ve Klein (1999, s. 90) özellikle bu durumun varlık özgülüğü yüksek yatırımlarda çok daha kritik öneme sahip olduğuna işaret etmektedir.

İşleme uygun yönetim mekanizmasının seçiminde tıpkı burada sözü geçen varlık özgülüğü kavramında olduğu gibi işlemler bir takım özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Sonraki bölümde işlemlere ilişkin karakteristik özelliklere ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

2.1.2. İşlemlerin özellikleri

Davranışsal varsayımlar başlığı altında yönetim mekanizmasının seçimini etkileyen sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık kavramlarının temelinde işlemlerin birtakım karakteristik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Williamson (1996, s. 45), söz konusu işlemlerin özelliklerini 1) belirsizlik, 2) varlık özgülüğü ve 3) işlem sıklığı olmak üzere üç başlıkta sınıflandırmaktadır.

Belirsizlik: Yapılan sözleşmelerin çoğunlukla bütün ihtiyaçları kapsamadığını bu nedenle sürekli revizelerin ve yeniden pazarlık aşamalarının ortaya çıktığını ifade eden Hart (1995, s. 23) bu durumun başlıca nedenlerinin içinde faaliyet gösterilen çevrenin karmaşık yapısı ve geleceğin öngörülemez olduğunu ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla insanların bilişsel sınırlılıklarına ek olarak sınırlı rasyonel olmalarının altında yatan diğer ana nedenin belirsizlik olduğunu söylemek mümkündür. Masten (1999, s. 39) örgütün içinde bulunduğu, sözü edilen belirsiz ve değişken ortamda planlamanın, süreç izlemenin

ve davranışları sürekli olarak bu yönde adapte etmenin önemine değinerek bu faaliyetlerin fazlasıyla dikkat ve ortak çalışmayı gerektirdiğini eklemektedir.

Williamson (1991, s. 278) örgütlerin belirsiz, dalgalı ve sürekli değişiklik gösteren piyasa koşullarında örgütlerin en büyük probleminin yeni duruma adaptasyon olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda piyasa mekanizmasının koordinasyon ve gelişmelerin taraflarca farklı biçimlerle yorumlanmasından kaynaklı olarak yaşanacak sorunlardan örgütün de olumsuz etkilenecek olması nedeniyle hiyerarşi mekanizmasının örgütler açısından daha güvenli olacağını savunmaktadır. Benzer şekilde örgütlerin iş yaptıkları çevredeki belirsizlik düzeyi arttıkça piyasa mekanizmasının örgüte uyarlanmasında birtakım uyum sorunları yaşandığını, bu durumun performans değerlendirmesi yapmayı da güçleştirdiğini belirten Parmigiani (2007, s. 289), çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda hiyerarşi mekanizmasının tercih edilmesinin örgütü tedarikçilerin olası fırsatçı yaklaşımları karşısında koruyacağını öne sürmektedir. Piyasa mekanizmasının tercih edilmesine bağlı olarak sözleşmelerle iş yapılan durumlarda ise belirsizlik düzeyinin yüksek olması taraflar arasında yapılan anlaşmanın daha yüksek maliyetlere ulaşmasına neden olabilmektedir (Yenidoğan, 2013, s. 117).

Varlık özgüllüğü: Varlık özgüllüğü, doğrudan bir mal veya hizmete özel olarak gereksinim duyulan yatırımları ifade etmek için kullanılmaktadır. İşlemlerin birçok özelliği olmasına karşın içlerinde en önemli olanı varlık özgüllüğüdür (Noorderhaven, 1996, s. 105). Doğrudan yönetim mekanizması seçiminde etkili olması (Yenidoğan, 2013, s. 113), belirsizliğe nazaran deneysel çalışmalara daha uygun ve tespit edilmesinin görece daha kolay olması (Shealinski ve Klein, 1999, s. 95) bu yönde bir kanı oluşmasında etkili olmaktadır. Benzer şekilde varlık özgüllüğünün örgütler için önemini vurgulayan Williamson (1996, s. 45), belirli bir mal veya hizmetin üretimine yönelik yapılan yatırımların işleme özgü olmasından ötürü mevcut kullanım amacından farklı bir amaçta kullanılmasının olası olmadığını ve amacına yönelik kullanımında dahi aksamalar yaşanması halinde üretkenlik ve verimlilik kaybına neden olacağını belirtmektedir.

Tablo 2.3. Yönetişim mekanizması seçiminde varlık özgüllüğü ile belirsizlik düzeyinin karşılaştırılması (Brickley, Smith ve Zimmerman, 2000, s. 631)

| Varlık Özgüllüğü | Belirsizlik Düzeyi | | |
|------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | Düşük | Orta | Yüksek |
| Düşük | Piyasa* | Piyasa | Piyasa |
| Orta | Melez form** | Dikey bütünleşme ya da melez form | Dikey bütünleşme ya da melez form |
| Yüksek | Melez form | Dikey bütünleşme ya da melez form | Dikey bütünleşme*** |

* : Fiyat mekanizması, **: Sözleşmeler, ***: Hiyerarşi

Varlık özgüllüğü düşük olduğu sürece piyasada çok sayıda alternatif olacağından örgütlerin piyasa mekanizmasını tercih etme eğiliminde olması beklenirken, varlık özgüllüğünün yükselmesi ve işleme özel yatırım gereksinimlerinin artması ile birlikte fırsatçılık tehditleri karşısında kendini güvenceye almak ve ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanmak isteyen örgütlerin gerekli yatırımları yaparak işlemleri kendi bünyelerinde yani hiyerarşi mekanizması aracılığıyla sürdürmeyi tercih etmeleri beklenmektedir. Yer hizmetlerinde teknik ekipman ve malzemelerin yüksek maliyetleri, yoğun iş gücü gereksinimi, ruhsat edinme maliyetleri gibi unsurlar bir araya gelerek yer hizmetleri faaliyetlerini varlık özgüllüğü yüksek bir hizmet alanı haline getirmekle birlikte, çok sayıda noktaya uçuşlar düzenleyen havayolu örgütleri için uçuş yapılan her meydana gerekli yatırımların yapılması son derece güç olacağından bu durumun havacılık sektörü özelinde uygulamada çok karşılık bulmadığı ve havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yöneldiği görülmektedir.

İşlem sıklığı: İşlemlerin tekrarlanma sıklığı arttıkça işlem başına düşen birim maliyetlerin ölçek ekonomisine bağlı olarak azalmasından dolayı işlem sıklığı yönetim mekanizması tercihlerinde önemli rol oynayan diğer bir özelliktir. Bu konuda Williamson (1985, s. 60), sıklıkla tekrarlanan işlemler için hiyerarşi mekanizması aracılığıyla faaliyetlerin örgüt bünyesinde gerçekleştirilmesinin daha avantajlı olduğunu ancak bazı durumlarda işlem

sıklığı düşük olmasına rağmen söz konusu işlemin gerektirdiği uzmanlığın ya da işlem hassasiyetinin yüksek olmasına bağlı olarak benzer ancak farklı işlem gereksinimlerin birleştirilerek ölçek ekonomisinden yararlanılabileceğini öne sürmektedir. İşlemlerin varlık özgüllüğünün yüksek olmasına bağlı olarak birleştirilmesinin güç olduğu durumlarda ise pazar mekanizması aracılığıyla dış kaynak kullanımının tercih edilmesi söz konusu olabilmektedir.

İşlemlerin tekrarlanmayan ya da düşük sıklıkta işlemler olması halinde ise piyasa mekanizmasının her açıdan daha uygun seçenek olduğunu ifade eden Gonzales-Diaz ve Vazquez (2008, s. 262) işlem sıklığı arttıkça bu seçimin zorlaştığını savunmaktadır. Bu durumda küçük ölçekli örgütler üretime yönelik gerekli yatırımları yapmakta zorlanarak piyasa mekanizmasını tercih etme eğiliminde olsalar da ölçek ekonomisinden yararlanmak isteyen örgütler sürekli olarak tekrar eden büyük ölçekli faaliyetleri için gerekli yatırımları yaparak işlemleri örgüt bünyesinde gerçekleştirmeyi tercih edebilmektedir. Bu durum hava taşımacılığı faaliyetlerinde yer hizmetleri açısından değerlendirildiğinde sektörde uçuş faaliyetlerinin iç hat uçuşları ile sınırlı olmadığı ve dünyanın herhangi bir noktasına gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Diğer yandan tarifeli hava taşımacılığı yapan örgütlerin aksine charter havayolları çoğu noktaya tek seferlik ya da düzensiz sıklıklarda uçuş gerçekleştirmektedir. Bu ve benzer durumlarda havayolu örgütleri için varlık özgüllüğünden bağımsız olarak dış kaynak kullanımı bir tercihten çok zorunluluk halini alabilmektedir. Dolayısıyla varlık özgüllüğüne ek olarak işlem sıklığı da piyasa ve hiyerarşi mekanizmaları karşısında örgütün tercihini etkileyen bir diğer unsur konumundadır.

2.2. Kurama Yönelik Eleştiriler

Başta Ronald H. Coase ve Oliver Williamson olmak üzere çok sayıda bilim insanının katkıları ve yayımlanmış oldukları sayısız çalışmaları ile birlikte birçok alandan araştırmacıların ilgisini çekmeyi başaran ve kendisine çok farklı uygulama alanı bulan işlem maliyeti kuramı birtakım varsayımlarından ötürü bazı noktalarda yoğun eleştirilere maruz kalmıştır. Barney ve Hesterly (1996, s. 123), alanyazında kurama yönelik olan eleştirilerin içerisinde en fazla dikkat çeken ve kayda değer olarak nitelendirdiği başlıca eleştirileri şu şekilde sıralamaktadır:

- 1) İşlem maliyeti kuramının maliyetleri düşürmeyi verimliliğe ulaşmanın yegane yolu olarak sunması,
- 2) Piyasa mekanizmasını başarısızlıkları üzerinden eleştirip örgütleri hiyerarşi mekanizmalarını tercih etmeye yönlendirirken hiyerarşi mekanizması kaynaklı maliyetleri göz ardı etmesi,
- 3) Ekonomik işlemlerin sürdürülmesinde sosyal ilişkilerin önemini yok sayması ve karşı tarafın fırsatçı davranışlarda bulunacağı varsayımından hareket ederek güvenilemeyeceğini vurgulamasıdır.

Bu çalışmadaki araştırmanın amacı doğrultusunda, son olarak değinilen eleştirinin konusu olan fırsatçı davranışların, sosyal sermayenin öne sürdüğü güven olgusu bağlamında irdelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Önceki bölümlerde ele alınan ve işlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımlarından birisi olan fırsatçılık kavramı, aynı zamanda kuramın eleştiri oklarını üzerine çeken başlıca noktalardan birini oluşturmaktadır.

Jarillo (1990, s. 498) belirsizlik ortamında varlık özgüllüğü yüksek ürünler için “satın al” kararının alınmasının örgütleri, tedarikçi tarafın olası fırsatçı davranışları karşısında savunmasız bırakacağı gerekçesiyle dikey bütünleşmenin en verimli yol olduğunu öneren Williamson’a karşı işlerin uzun vadede verimli ve düşük işlem maliyetleri ile sürdürülebilmesi için ağların önemine vurgu yaparak güven kavramını ön plana çıkartmıştır. Benzer şekilde Granovetter (1985, s. 505) özelde “*Markets and Hierarchies (1975)*” kitabı üzerinden Oliver E. Williamson’ı ve daha geniş bir pencerede “yeni kurumsal iktisat” olarak adlandırılan bakış açısına sahip kesimi kast ederek ekonomik sorunlara etkin bir çözüm üretme iddiasında olduklarını ancak uygulamada kurumları sosyolojik, tarihsel ve yasal kimliklerinden ayrı olarak ele almaları ve maliyeti düşürmeyi yalnızca yönetim mekanizması seçimine indirgemeleri yönüyle eleştirmektedir. Groebewegen (1996, s. 3) ise, insan davranışlarını sınırlı rasyonellik ve fırsatçılıkla sınırlandırdığını iddia ettiği işlem maliyeti kuramının insan davranışlarını daha iyi anlayabilmesi için bu kavramların ötesine geçerek güven unsurunu da irdelenmesinin gerekli olduğunu savunmaktadır.

Kuramın temel hareket noktalarından biri olan, insanların fırsatçı oldukları varsayımının eleştirisinden yola çıkılarak, fırsatçılık karşısında güven unsurunun ve

sosyal ağların önemi üzerinde duran sosyal sermaye yaklaşımı bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3. SOSYAL SERMAYE KAVRAMI

Sosyal sermaye kavramı ilk olarak eğitim alanında çalışmalar yapan Lyda Judson Hanifan'ın "*The Rural School Community Center*" (1916) isimli çalışmasında kullanılmaktadır (OECD, 2001, s. 40). Hanifan tarafından ilk kez "sermaye" olarak nitelendirilmesine karşın sosyal sermaye kavramı sosyologlar için yeni bir kavram olmayıp, kökleri Emile Durkheim ve Karl Marx'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Portes, 1998, s. 2). Özellikle 80'ler ve 90'lardan sonra giderek popülerlik kazanan sosyal sermaye kavramı, sosyoloji alanından diğer sosyal bilimlere ihraç olan en önemli kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Portes, 2000, s. 1). Sosyal sermaye kavramı, sosyologlarla sınırlı kalmayıp, siyaset bilimcilerin ve iktisatçıların da ilgisini çekmeyi başararak (Erselcan, 2009, s. 248) toplum teorisi ve ekonomik kalkınma, aileler ve gençlerin davranış problemleri, eğitim ve öğretim, toplum hayatı, iş ve örgütler, demokrasi ve yönetim, toplumsal eylem sorunları gibi çeşitli alanlarda çalışılmıştır (Woolcock, 1998, s. 193-196).

Sosyal sermayenin günümüzde bu kadar popüler hale gelmesinde ve kavrama ilişkin alanyazının oluşmasında Marksizm'in ortaya attığı kaynaklara ulaşmadaki adaletsizlik olgusunu ön plana çıkaran Pierre Bourdieu, bireylerin kendilerine çıkar sağlamak için sergiledikleri rasyonel davranışları temel hareket noktası kabul eden James Coleman ve kolektif faaliyetleri toplumsal refahın ön koşulu olarak ifade eden Robert Putnam'ın çalışmaları ön plana çıkmaktadır (Field, 2008, s. 18). Sonraki dönemlerde güven unsurunu ön plana çıkaran Francis Fukuyama (1995), zayıf bağların önemini ortaya koyan Mark Granovetter (1973), yapısal boşluklar teorisini geliştiren Ronald Burt (1992) gibi alanın diğer önemli isimleri de sosyal sermaye kavramının gelişiminde önemli rol oynamaktadır.

Aşağıda dış kaynak kullanımında işlem maliyetleri üzerinde etkili olduğu düşünülen sosyal sermaye kavramına ilişkin alanyazında yapılan tanımlar ve sosyal sermaye kavramının önemi ele alınmaktadır.

3.1. Sosyal Sermayenin Tanımı ve Önemi

Sosyal sermaye yaklaşımının temelinde sosyal iletişim ağlarının bir servet niteliğinde olduğu fikri yatmaktadır (Field, 2008, s. 16). Sosyal sermaye yaklaşımı, örgütlü eylemlerin özünde ilişki yaratılması yattığını, bu ilişkilerin sürdürülmesi ile sermayenin ortaya çıktığını ve bu durumun potansiyel rekabet avantajını da beraberinde getirdiği görüşünü savunmaktadır (Fussell, vd., 2006).

Sosyal sermaye üzerine çalışan araştırmacıların sosyal sermayenin ne kadar önemli bir kavram olduğu konusunda aynı fikirde olmalarına karşın tanımı üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır (Nahpiet ve Ghoshal, 2000, s. 121). Buna bağlı olarak alanyazında farklı bakış açılarıyla oluşmuş, farklı kapsayıcılıkta tanımlara rastlanmaktadır. Portes ve Landolt (2000, s. 531), sosyal sermayeyi bir sosyal kontrol kaynağı, aile aracılı faydaların kaynağı ve aile dışı ağlardan elde edilen faydaların kaynağı olmak üzere üç aşamada sosyolojik bir yaklaşımla tanımlamaktadır. Karagül ve Masca (2005, s. 37) ise, iktisadi bir bakış açısıyla sosyal sermayeyi kişi ve kurumlar arası güvene dayalı ilişkilerin ekonomik olarak incelenmesi olarak ifade etmektedir. Bu tanımlar farklı disiplinlerin bakış açılarını temsil etmekle birlikte temelde Field'ın (2008, s. 1) "ilişkiler önemlidir" ifadesinde olduğu gibi ilişkilerin ve ağların önemi noktasında benzer yaklaşımlar içermektedir. Yapılan tanımların birçoğu temelde benzer ya da ortak yönler barındırmakla beraber içsel, dışsal ya da bütüncül olmak üzere farklı bakış açıları ile ortaya koyulmuştur (Adler ve Kwon, 2002, s. 19). Aşağıda tablo 3.1'de bu tanımlardan örneklere yer verilmektedir.

Tablo 3.1. Sosyal Sermaye Tanımları (Adler ve Kwon, 2002, s. 20)

| Dışsal Bağlantılar | Sosyal Sermaye Tanımları |
|-----------------------------|--|
| Baker | “Belirli sosyal yapılarda aktörlerin ilişkilerinden edindikleri ve daha sonra çıkarlarını gözetmek için kullandıkları bir kaynaktır” (1990, s. 619). |
| Belliveau, O’Reilly ve Wade | “Bireyin kişisel ağı ve seçkin kurumsal ilişkileridir” (1996, s. 1572). |
| Bourdieu | “Karşılıklı tanıma veya tanınma ile belirli ölçüde kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan kalıcı bir ağa sahip olma ile bağlantılı fiili veya potansiyel kaynakların toplamıdır” (1986, s. 248). |
| Boxman, De Graaf ve Flap | “Talep edilmesi halinde destek verebilecek durumda olan insanlar ve bu insanların sahip oldukları kaynaklardır” (1991, s. 52). |
| Burt | “Finansal ve beşeri sermayenizi kullanma şansı elde ettiğiniz meslektaşlarınız ve daha genel bağlantılarınızdan oluşur” (1992, s. 9). |
| Knoke | “Sosyal aktörlerin, diğerlerinin kaynaklarına erişebilmek için kuruluşlar içindeki ve arasındaki ağ bağlantılarını oluşturup harekete geçirmeleridir” (1999, s. 18). |
| Portes | “Aktörlerin sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyeliklerine bağlı olarak fayda sağlama becerisidir” (1998, s. 6). |
| İçsel Bağlantılar | Sosyal Sermaye Tanımları |
| Brehm ve Rahn | “Toplu eylem sorunlarının çözümünü kolaylaştıran, vatandaşlar arasındaki işbirliğine dayalı ilişkiler ağıdır” (1997, s. 999). |
| Coleman | “Sermaye işlevi tarafından tanımlanır. Tek bir varlık değil, ortak iki özelliği olan çeşitli farklı varlıklardır. Hepsi sosyal yapının bir yönünden oluşur ve yapı içindeki bireylerin belirli eylemlerini kolaylaştırır” (1990, s. 302). |
| Fukuyama | “İnsanların grup ve organizasyonlarda ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışma becerisidir” (1995, s. 10). |
| Inglehart | “Kapsamlı gönüllü ilişki ağlarının ortaya çıktığı bir güven ve hoşgörü kültürüdür” (1997, s. 188). |
| Putnam | “Karşılıklı yarar için koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyonun özellikleridir” (1995, s. 67). |
| Bütünleyici Yaklaşım | Sosyal Sermaye Tanımları |
| Nahapiet ve Ghoshal | “Bireysel veya sosyal bir birimin sahip olduğu ilişkiler ağının içine yerleştirilmiş, bunlardan ulaşılabilen ve bunlardan türetilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamıdır. Dolayısıyla sosyal sermaye, hem ağı hem de bu ağ üzerinden mobilize edilebilecek varlıkları içerir” (1998, s. 243). |
| Pennar | “Bireysel davranışa nüfuz eden ve böylece ekonomik büyümeyi etkileyen sosyal ilişkiler ağıdır” (1997, s. 154). |
| Woolcock | “Kişinin sosyal ağlarının özünde yer alan bilgi, güven ve karşılıklılık normlarıdır” (1998, s. 153). |

Portes (1998, s. 3), sosyal sermayeyi oluşturan ağların kendiliğinden oluşmadığını, belli bir amaç doğrultusunda ve çaba harcanarak oluşturulduğunu ifade etmektedir. Buna rağmen sıfırdan sosyal sermaye inşa etmenin güçlüğüne değinen Whiteley (2000, s. 448), daha önce çok düşük seviyede sosyal sermayesi olan ya da hiç olmayan bir toplulukta gerekli ağları kurmak üzere ortaya koyulan çabaların, çabalayan ilk kişinin sömürülmesi ile sonuçlanacağı düşüncesini savunmaktadır. Sıfırdan sosyal sermaye inşa etmenin güçlüğüne karşın Emile Durkheim toplumların mekanik toplumlardan organik toplumlara evrilmesiyle birlikte ilişkileri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ağları toplumsal düzenin kaynağı olarak nitelendirmekte (Field, 2008, s. 7), Powell ve Smitt-Doerr (2005, s. 368) ise “sosyolog ve antropologların sosyal sermayeyi toplumun düzenini sağlayan ve toplumsal hayatın anlamı olan, adeta bir sosyal yapıstırıcı” olarak tanımladıklarını ifade etmektedir. Sosyal sermaye sayesinde efektif bir şekilde kurulan ilişkilerin ve oluşan güçlü bağlantıların ortak hedeflere ulaşma noktasında sağladığı faydanın önemine değinen Hitt ve Ireland (2002, s. 5), Southwest Havayolları’ndaki güçlü içsel bağlantıların varlığı sayesinde ortak değerler paylaşan örgüt çalışanlarının birlikte çalışarak örgütün hedeflerine ulaşma ve rekabet avantajı elde etmedeki başarılarını örnek göstermektedir.

Sosyal sermayenin diğer sermaye türlerine göre farklılıklarına değinen Burt (1995, s. 9), sosyal sermayeyi finansal ve beşeri sermayeden temelde iki yönüyle ayırmaktadır. Bunlardan ilki sosyal sermayenin tek bir kişinin sahipliğinde değil ilişkinin her iki tarafında yer alan kullanıcıların erişimine açık olmasıdır. Coleman (1988, s. 116) da sosyal sermayeyi yalnızca tek bir kişinin tüketimine değil, kolektif tüketime tabi olan bir kavram olarak nitelemektedir. İkinci fark ise diğer iki sermaye türünün geliştirilmesinde maddi ya da fiziki anlamda birtakım yatırımlara gereksinim duyulurken sosyal sermayenin ancak taraflar arası karşılıklı ilişkilerin güçlendirilmesi ile sağlanabilmesidir (Burt, 1995, s. 9).

Sosyal sermayenin fiziksel sermayeden ayrılmasında önemli bir diğer unsur ise maddi olarak karşılığının ölçülememesidir. Karagül ve Masca (2005, s. 40), sosyal sermayenin dinamik yapısına değinerek kullanılmaması halinde depolanamaması nedeniyle, statik yapıda olan ve depolanabilen fiziksel sermayeden ayrıldığını ifade etmektedir. Nahapiet ve Ghoshal (2000, s. 123) ise, sosyal sermayede dostluklarla

kurulan bağların ve karşılıklı yükümlülüklerin bir başkasına aktarılmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Sosyal sermaye, piyasa ve devlet başarısızlıkları karşısında alternatif çözümlerin üretilmesine olanak sağlamaktadır (Kitapçı, 2017, s. 33). Bu konuda Portes (1998, s. 2-3), sosyolojik ve ekonomik bakış açılarını birbirine yaklaştırarak daha az maliyetli ve iktisadi olmayan yaklaşımların da sosyal sorunların çözümünde kullanılmasına imkan sağlaması yönüyle sosyal sermayenin önemine değinmektedir. Örgütler için satın alınma imkânı olmayan ve örgütsel alandaki durumsal bağlamda önemli bir rekabet aracı haline gelebilen sosyal sermayenin türleri aşağıda ele alınmaktadır.

3.1.1. Sosyal sermaye türleri

Bu bölümde Woolcock (2001) tarafından yapılan ve alanyazında çoğunlukla kabul gören (Field, 2008, s. 92), sosyal sermaye türleri incelenmektedir. Woolcock (2001, s. 71-72), sosyal sermayeyi bağlayıcı, köprü kuran ve birleştirici olmak üzere üç sınıfa ayırmaktadır. Söz konusu üç sosyal sermaye türünün ayrıntılı olarak açıklanması ve aralarındaki farklılıkların ortaya konulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bağlayıcı sosyal sermaye: Woolcock (2001, s. 71-72), aile, arkadaş, komşu gibi yakın çevre içerisinde ve benzer durumlardaki insanlar arasındaki ilişkilerden oluşan ağlar olarak tanımlarken, Putnam bunun içe dönük bir yaklaşım olduğunu ve toplumun birbirine benzer mevkilerinde yer alan insanları bağlamakta yararlı olduğunu ifade etmektedir (Field, 2008, s. 92). Aile üyeleri veya benzer etnik grupta yer alan insanlar arasındaki bağları temsil eden bağlayıcı sosyal sermaye, ortak değerler paylaşan insanlar arasında dayanışmanın artması açısından uygun bir ortam yaratırken farklı gruplardan insanları bu ağların dışında bırakarak kapalı yapılar halini alabilmektedir (OECD, 2001, s. 42). Bağlayıcı sosyal sermayenin kapalı bir yapı olmasının olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade eden Smith-Doerr ve Powell (2005, s. 391) ise, insanları birbirine bağlayan bağların zamanla insanların körleşmesine neden olan bir bağa dönüşebileceğini ifade etmektedir.

Köprü kuran sosyal sermaye: Eski arkadaşlar, iş dünyasında sahip olunan bağlantılar gibi daha uzak çevrede yer alan bağlantılar köprü kuran sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır (Woolcock, 2001, s. 72). Köprü kuran sosyal sermayenin, bağlayıcı

sosyal sermayeden farkını ortaya koyan Putnam (2000, s. 20), bağlayıcı sosyal sermaye içsel bağlantılarla kurulurken köprü kuran sosyal sermayenin dışsal bağlantılar aracılığıyla geliştirildiğini belirterek, bağlayıcı sosyal sermayenin daha çok kişisel benliği güçlendirdiğini oysa köprü kuran sosyal sermayenin daha geniş kimlikler oluşturarak karşılıklı teşvik ettiğini ifade etmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkan Field (2008, s. 92), Putnam'a göre bağlayıcı sosyal sermayenin daha çok "geçinmek" için köprü kuran sosyal sermayenin ise "başarılı olmak" için anahtar unsur olduğunu öne sürmektedir. Bireylerin ve grupların eylemleri, sosyal ağlardaki diğer aktörlerle doğrudan ve/veya dolaylı bağlantıları sayesinde büyük ölçüde kolaylaştırılabilmektedir. (Adler ve Kwon, 2002, s. 19). Bu bağlamda köprü kuran sosyal sermaye, kapsayıcı olması ve bireysel değil kamusal fayda sağlayan dışsal bağlantılara odaklanması nedeniyle bireylerin ve örgütlerin, rakipleri karşısındaki başarılarını açıklamaya yardımcı olabilmektedir (Patulny, 2009, s. 406-407).

Birleştirici sosyal sermaye: Sosyal sermaye türlerine ilişkin ilk sınıflandırmalarda bağlayıcı ve köprü kuran olmak üzere iki tür sosyal sermayeden söz edilmesine karşın Michael Woolcock, toplulukların ekonomik, politik ve sosyal kurumlarla kurdukları bağlantıları inceleyen yeni bir sosyal sermaye türü olarak birleştirici sosyal sermayeyi tanımlamaktadır (Patulny ve Svendsen, 2007, s. 33). Birleştirici sosyal sermaye, farklı güç, sosyal statü ve servete erişilebilen farklı gruplardan oluşan bir hiyerarşik yapıdaki çeşitli toplumsal katmanların aralarındaki ilişkileri ifade etmektedir (OECD, 2001, s. 42). Szreter ve Woolcock (2004, s. 655), birleştirici sosyal sermayeyi saygı normları ve toplumdaki açık, biçimsel veya kurumsallaşmış güç veya otorite eğilimleri arasında etkileşim kuran insanların sahip olduğu güvene dayalı ilişki ağları olarak tanımlamaktadır. Woolcock (2001, s. 72) ise, birleştirici sosyal sermayeyi bireylerin ve toplulukların yakın çevrelerinin ötesinde, resmi kurumlardan kaynak, fikir ve bilgi kullanma kapasitesiyle ilişkilendirmektedir.

3.1.2. Sosyal sermaye unsurları

Sosyal sermayenin oluşumunda birtakım kaynaklara gereksinim duyulmaktadır. Bu kaynaklar; aile, okullar, yerel topluluklar, örgütler, sivil toplum, kamu sektörü, cinsiyet ve etnik köken olarak sıralanmaktadır (OECD, 2001, s. 45). Sosyal sermaye kaynaklarından yararlanılarak sosyal sermayenin geliştirilmesinde ise bazı unsurlar ön

plana çıkmaktadır. Söz konusu unsurları Putnam (1993, s. 1-2), güven, sosyal ağ ve normlar olarak belirtmektedir. Bu üç unsura ek olarak Coleman (1988, s. 95), yükümlülükler ve bilgi kanallarını da sosyal sermayenin unsurları arasında saymaktadır. Bu bölümde sosyal sermayenin beş unsurunun her biri ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır.

Normlar: Coleman (1990, s. 243) sosyal normları, toplum tarafından hangi eylemlerin doğru ve uygun ya da yanlış ve uygunsuz olarak kabul edildiğini belirten birtakım yazılı veya yazısız kural niteliğindeki olgular olarak tanımlamaktadır. Yine Coleman (1988, s. 101), normların mevcut ve etkili olduğu bir toplum ya da örgüt içerisinde sosyal sermayenin daha güçlü olduğunu ifade etmektedir. Sosyal sermayenin oluşmasında gerekli unsurlardan birisi konumunda olan, tüm resmi ve resmi olmayan insan ya da örgüt düzeyinde ilişkilerde hali hazırda bulunan normlar (OECD, 2001, s. 45), taraflar arasında yüksek yaptırım gücüne sahip olması sayesinde, tarafların birbirlerine karşı fırsatçı davranışlar sergileme ihtimalini düşürmede olumlu bir rol üstlenebilmektedir (Keefer ve Knack, 2008, s. 702).

Sosyal ağ: Sosyal ağlar, sosyal sermaye tanımlarının merkezini oluşturan unsurlardan birisi konumundadır. Woolcock (2001, s. 67), sosyal ağların önemini “neyi bildiğiniz değil, kimi tanıdığımız önemlidir” şeklinde ifade etmektedir. Hiyerarşik yapının aksine yatay örgütlenme ile gelişen sosyal ağların dayanışmayı ve bütünleşmeyi artıracaklarını ifade eden Putnam (1993, s. 3-4), bu sayede birtakım normları ve güçlü sosyal ağları içinde barındıran sosyal sermayenin efektif bir yönetim ve ekonomik kalkınmanın sağlanması noktasında bir ön koşul niteliğinde olduğunu öne sürmektedir. Sosyal ağları, pazar ve hiyerarşi mekanizmaları arasında bir noktada konumlandıran (Jarillo, 1988, s. 32-36) ise, sosyal ağların örgütler açısından etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında, dolayısıyla örgütün rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı sürdürmede örgütlere avantaj sağlayacağını ifade etmektedir

Daha önceki bölümlerde de yer verildiği üzere sosyal sermaye tek tek bireylerin değil kolektif yapının tüketimine açık olan bir yapıya sahiptir (Coleman, 1988, s. 116). Sosyal ağların oluşumunda tek başına bireyin değil, bireyin sosyal ilişkilerinin etkili olduğunu ifade eden Lin (2001, s. 25) ise, bireylerin sosyal ağlarına bağlı olarak oluşan sosyal sermayeyi kendi amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak kullanabildiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle sosyal sermaye kavramı, sosyal ağlara, bu ağların sahip

oldukları normlar bağlamında, kendi içinde ve diğer ağlarla olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Schuller, 2001, s. 92).

Güven: Güven kavramı, sosyal işbirliğinin temelini oluşturan birçok norm, anlayış ve değer için önemli bir unsur olmasının yanı sıra sosyal sermayenin aynı zamanda hem kaynağı hem de sonucu konumundadır (OECD, 2001, s. 41). Fukuyama (1995, s. 26), güveni sosyal sermaye tanımının merkezine konumlandırarak, sosyal sermayeyi toplumun tamamında veya belirli bölümlerinde mevcut olan yüksek güven düzeyinin varlığına bağlı olarak ortaya çıkan kapasite şeklinde tanımlamaktadır.

Güven kavramının insanların beklenen yönde davranışlar sergileyecekleri varsayımına dayanmasına bağlı olarak, yüksek güven düzeyine sahip toplumlarda bireyler kendilerini fırsatçı yaklaşımlar karşısında daha az koruma ihtiyacı hissetmektedirler (Knack ve Keefer, 1997, s. 1252). Putnam (2000, s. 319), güven ve sosyal iletişim ağlarının gelişmiş olduğu ülkelerde bireylerin, örgütlerin, milletlerin hatta komşu ülkelerin zenginleşeceğini öne sürmektedir. Benzer bir şekilde Fukuyama (1998, s. 20), milletlerin zenginliğini ve rekabet gücünü belirleyen en önemli unsur olarak güveni ön plana çıkartmaktadır.

Yükümlülükler: Yükümlülükler, gelecekte birtakım faaliyetlerde bulunma taahhüdünü veya görevini temsil etmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998, s. 139). Yükümlülük kavramını A ve B olmak üzere iki şahıs arasındaki ilişki üzerinden örneklendirerek açıklayan Coleman (1988, s. 102), A'nın ileride karşılığını vereceğine güvenerek B için eyleme geçmesi halinde bu durumun A için beklenti, B için ise yükümlülük oluşturacağını ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda sosyal sermayenin karşılıklılık özelliğini de ortaya koymaktadır. Yükümlülükler yalnızca bireyler arası ilişkilerle sınırlı değildir. Öyle ki örgütlerin yapısının temelinde de yükümlülükler ve beklentiler yer almaktadır (Coleman, 1990, s. 43). Sosyal ağlar içerisinde güvene dayalı olarak gerçekleşen işlemlere bağlı olarak ortaya çıkan yükümlülüklerin yerine getirilmesi ise toplumsal normlarla garanti altına alınmaktadır (Putnam, 2000, s. 539).

Bilgi kanalları: Sosyal sermayenin bir diğer önemli unsuru da sosyal ilişkilerin içerdiği bilgi potansiyelidir. Karar almak ve alınan kararları uygulayabilmek için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır ancak bilgiye ulaşmak oldukça maliyetli olabilmektedir (Coleman, 1988, s. 104). Bilgi eksikliği ya da yanlış bilgi ise örgütler açısından bürokrasinin dolayısıyla

işlem maliyetlerinin artmasında neden olmaktadır (OECD, 2001, s. 57). Granovetter'e (1983, s. 209) göre örgütlerin faaliyetlerine yön vermelerinde önemli bir yere sahip olan bilginin edinimi ise kişinin içinde bulunduğu sosyal ağı sayesinde sahip olduğu bağlantıları aracılığıyla elde edilebilecektir.

Genellikle farklı amaçlarla gerçekleştirilmiş olmalarına karşın kurulan sosyal ilişkilerin sonucunda bilgi toplamak için gereken zaman ve yatırım miktarını azaltan bilgi kanalları meydana gelmektedir (Nahpiet ve Ghoshal, 2000, s. 134). Kurulan ilişkiler sonucunda aynı ağa mensup olan insanların birbirlerine karşı daha dürüst ve güvenilir davranışlar sergileme olasılıklarının daha yüksek olmasına bağlı olarak taraflar arası işlem sıklığı artacak, bilgi asimetrisinin azaltılması mümkün hale gelecek, bu durum ise sözleşme sonrası ek müdahaleler gerektirmeyen, dolayısıyla eksik ya da yanlış bilgi kaynaklı anlaşmazlıkların meydana getireceği ek işlem maliyetlerinin önüne geçen anlaşmaların ortaya çıkmasına olanak sağlayacaktır (Knack ve Keefer, 1997, s. 1278).

3.2. Sosyal Sermaye Teorileri

İnsanlar ve örgütler arası ağların incelenmesinde üç sosyal sermaye teorisi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar, Granovetter'in zayıf bağlar teorisi (Granovetter, 1973), Burt'un yapısal boşluklar teorisi (Burt, 1992) ve sosyal kaynaklar teorisidir (Lin, Ensel ve Vaughn, 1981). Söz konusu bu üç sosyal sermaye teorisinin temel varsayımlarını açıklamanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Zayıf bağlar teorisi: Sosyal sermayeye ilişkisel yaklaşımların bir örneği olan zayıf bağlar teorisi, sosyal bağların içeriğine veya aktarılan kaynaklara odaklanmaktadır (Hezlett ve Gibson, 2007, s. 389). Granovetter (1973, s. 348), bir bağın gücünü "*bağları karakterize eden zamanın, duygusal yoğunluğun, yakınlığın (karşılıklı güven) ve karşılıklı hizmetlerin (muhtemelen) doğrusal bir kombinasyonudur*" şeklinde tanımlamaktadır. Güçlü bağlar grup içi sosyal etkileşimlere bağlı olarak sosyal uyum sağlanmasına olanak tanırken, gruplar arası etkileşimlerden ortaya çıkan zayıf bağlar sosyal kalkınma için gerekli yeni kaynakların yaratılmasına olanak sağlamaktadır (Wu & Choi, 2004, s. 327). Güçlü bağlar yakın çevre içerisinde kurulabilen ilişkilere bağlı olarak daha kolay ortaya çıkabilmektedir ve yapılan işlerde motivasyon yükseltici bir rol oynamaktadır ancak zayıf bağlar insanlara kendi sosyal çevrelerinin ötesinde bilgi ve

kaynaklara erişim sağlaması yönüyle ön plana çıkmaktadır (Granovetter, 1983, s. 209). Güçlü bağlar kuralcı ve üzerinde görüş birliği olan hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla benzer kaynaklara sahip insanları ve grupları bir araya getirirken, zayıf bağlar çoğunluğun paylaştığı değerlere daha az dayanmakta ve yeni kaynaklar yaratılmasına olanak sağlaması nedeniyle amaca ulaşmada daha etkili olabilmektedir (Field, 2008, s. 93).

Yapıları gereği güçlü ve zayıf bağlar farklı konularda kullanıcılarına fayda yaratabilmektedir. Lin (2001, s. 68), zayıf bağların güçlü bağlara kıyasla daha az yakınlık, temas, zorunluluk ve karşılıklılık gerektirdiğini ifade etmektedir. Zayıf bağların gücünü açıklayan Granovetter (1983, s. 207), iş bulma örneği üzerinden yaptığı açıklamada iş arayan bir insanın sahip olduğu güçlü bağları aracılığıyla iş bulmasındansa hiyerarşik olarak daha üst makamlarda olan zayıf bağları aracılığıyla hedefine ulaşmasının daha olası olduğunu ifade etmektedir. Bilgiye erişme noktasında bireyin yakın çevresinden oluşan güçlü bağların yetersiz kaldığı noktada zayıf bağların daha etkili olduğunu ifade eden Lin (2001, s. 67) ise, zayıf bağları farklı sosyal çevreler arasında köprü kuran sosyal sermaye ile ilişkilendirerek güçlü bağlara üstünlüğünü ön plana çıkartmakta ve bağlayıcı sosyal sermayeden farkını ortaya koymaktadır. Güçlü bağlar güven ve yükümlülüklerle dayalı olarak ortaya çıktığından taraflar üzerinde etki kurma noktasında avantaj sağlarken, zayıf bağların iletişim kanallarına erişerek bilgi sağlama noktasında daha çok faydası olmaktadır (Zhao, 2002, s. 560). Özetle zayıf bağlar teorisi, güçlü bağların sağladığı faydaları reddetmemekle birlikte zayıf bağların göz ardı edilmemesi gerektiğini ve hatta güçlü bağların etkisiz kaldığı durumlarda zayıf bağlar aracılığıyla çözümün sağlanabileceğini savunmaktadır.

Yapısal boşluklar teorisi: Yapısal boşluklar teorisi, insanlar arasındaki mevcut bağları değil, birbirleri ile bağlantısı olmayan taraflar arasında bilgi akışı sağlayarak yeni fırsatlar yaratan aracılık faaliyetlerini incelemektedir (Burt, 1997, s. 340). Yapısal boşluklar, taraflar arasında iletişim eksikliğinin ve buna bağlı olarak yetersiz bilgi akışının olduğu bir ilişki türünde tarafların birbirlerinin sunabileceği fırsatlardan haberdar olmaması nedeniyle sosyal yapıda meydana gelen boşluklar olarak tanımlanmaktadır (Burt, 2007, s. 16).

Yapısal boşluklar teorisine göre, çevrelerindeki fırsatlardan haberdar olmayan insanlar sadece kendi çevrelerinde yer alan tanıdıkları insanlara güvenmekte, sadece tanıdığı insanları destekleme yükümlülüğü hissetmekte ve yine aynı çevreden belirli

insanlarla iş yapmaktadır (Burt, 1997, s. 340). Yapısal boşluklar teorisinin temel varsayımı ise, bir ağ içerisinde birbirine bağlı olmayan iki veya daha fazla tarafın, aracı görevi ile birbirine bağlanmasıdır (Wu ve Choi, 2004, s. 327). Bu ilişki yapısında taraflar birbirine elektrik devresindeki anahtar gibi bir tampon görevi gören yapısal boşluklar ile bağlanmaktadır (Burt, 1995, s. 18). Aracılar ise, taraflar arasında tampon görevi gören yapısal boşlukları ortadan kaldırarak yapının her iki tarafına da bilgi akışı sağlamak ve tarafların yeni fırsatlardan haberdar olmasını mümkün hale getirmektedir (Gargiulo ve Benassi, 2000, s. 184).

Sosyal kaynaklar teorisi: Sosyal kaynaklar, bireyin sosyal bağlantıları üzerinden erişilen kaynaklardır. Sosyal bağlantılarının genişliğine ve çeşitliliğine bağlı olarak, bireyler farklı sosyal kaynaklara sahip olabilmektedir (Lin, 2001, s. 21). Törnblom ve Kazemi (2012, s. 36), özellikle son dönemde sosyal sermaye gibi sosyal ağları konu alan yaklaşımlara olan ilginin artması ile birlikte sosyal kaynakların gücünün keşfedilmeye başlandığını ifade etmektedir.

Bireylerin sosyal ağına gömülü halde bulunan sosyal kaynakları inceleyen Lin, Ensel ve Vaughn (1981, s. 395), sosyal kaynakları, doğrudan veya dolaylı olarak bireye bağlı olan kişilerin refahı, statüsü, gücü ve sosyal bağları olarak tanımlamaktadır. Bir ağ içinde gömülü olan kaynakların doğasını inceleyen sosyal kaynaklar teorisi, kişilerin kendi araçsal amaçlarını gerçekleştirerek egolarını tatmin etmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayacak olan bağlantılara ulaşma olasılıklarının daha yüksek olmasına bağlı olarak zayıf bağların daha avantajlı olduğu görüşünü savunmaktadır. (Wu ve Choi, 2004, s. 328). Nitekim Granovetter'in zayıf ve güçlü bağlar ayrımı ile sosyal kaynaklar teorisini ilişkilendiren Lin'e (2001, s. 67-69) göre güçlü bağlar karşısında daha az yakınlık, temas ve karşılıklılık barındıran buna karşın farklı sosyal çevreler arasında köprü görevi gören bağlantılar kurulmasına olanak sağlayan zayıf bağların sosyal kaynak türlerini çeşitlendirdiğini ve artırdığını öne sürmektedir.

3.3. Sosyal Sermayenin Ekonomik Etkileri

Sosyal sermayenin kullanıcılarına sağladığı bir takım faydalar bulunmaktadır. Sosyal sermayenin güven unsuruna yönelik üç yaklaşımı olduğunu belirten Anheier ve Kendall (2000, s. 14) bu yaklaşımları şu şekilde sıralamaktadır: ekonomi içindeki piyasa

işlemleri, sosyoloji içindeki sosyal düzen ve siyaset bilimi içindeki sosyal bağların oluşturduğu ağlar. Bu bölümde önceki bölümlerde ele alınan dış kaynak kullanımını ve işlem maliyeti kuramı konuları ile ilişkilendirerek sosyal sermayenin piyasa işlemleri üzerindeki ekonomik etkilerinin açıklanması hedeflenmektedir.

Sosyal ağların sermaye olarak nitelendirilmesi fikri başlangıçta sadece bir metafor olmasına karşın (Field, 2008, s. 16), güncel çalışmalarla birlikte alanyazında güveni artırma, bilgi akışını hızlandırma ve işlem maliyetlerini düşürmede etkili olabileceği yönünde görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Putnam, 1993, s. 5). Ayrıca Adler ve Kwon (2002, s. 21), sosyal sermayenin, finansal ve beşeri sermaye türlerinin eksik yönlerini tamamlama ve ikamet etmede faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır.

Sosyal sermayenin taraflar arasında oluşturduğu karşılıklı güven normları sayesinde sözleşmeler, prosedürler gibi yavaş ve yüksek maliyetli mekanizmalara bağlı olmadan taraflar arasında ticaret süreçlerini kolaylaştırdığı ve işlem maliyetlerinin düşürülmesinde etkili olduğu sosyal sermaye yazını genelinde kabul görmektedir (Field, 2008, s. 77). Sosyal sermayenin işlem maliyetlerini düşürdüğünü öne süren isimlerden olan Fukuyama (1997, s. 380), işlem maliyetlerini sosyal sermayenin yokluğunda toplumlarda ve kültürlerde ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlayarak sosyal sermayenin ekonomik boyutunu vurgulamaktadır (Fukuyama, 1995, s. 27).

Sosyal sermayenin, örgüt bünyesinin dışında meydana gelen sorunlara çözüm üretmeyi kolaylaştırmasına bağlı olarak işlem maliyetleri azalmakta, ekonomik verimlilik ve büyümeyi hızında artış meydana gelmektedir (Whiteley, 2000, s. 451). Ancak sosyal sermayenin etkilerinin ne düzeyde gerçekleştiğinin ölçülmesinin çoğu zaman mümkün olmadığını ifade eden Stone ve Hughes (2002, s. 2) sosyal sermayenin ölçülmesinde güvenilir sonuç verebilecek bir yöntemin olmadığını ifade etmektedir. Mevcut çalışmalarda ise, üzerinde fikir birliğine varılan güvenilir ve kapsamlı bir sosyal sermaye ölçeği olmamasına karşın, güven düzeyinin sıklıkla bir ölçüm parametresi olarak kullanıldığına rastlamak mümkündür (OECD, 2001, s. 45).

3.4. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde dış kaynak kullanımına olan eğilimde meydana gelen artışla birlikte dış kaynak kullanımının teorik alt yapısı ve farklı

sektörlerdeki uygulamalarına ilişkin çok sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan özellikle son yıllarda ulusal alanyazında sosyal sermaye kavramına araştırmacılarının yoğun ilgi göstermesine bağlı olarak sosyal sermaye kavramının farklı disiplinlerde uygulamalarının yapıldığı çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu bölümde dış kaynak kullanımı, işlem maliyeti kuramı ve sosyal sermayeye ilişkin alanyazında yapılmış çalışmalardan, bu alanların birbirleri ile ilişkilendirilmesi ile yapılmış olan çalışmalardan ve bu kavramların havacılık sektöründeki yer hizmetleri uygulamalarına yönelik yapılmış çalışmalardan birtakım örneklerle yer verilmektedir.

Quinn ve Hilmer (1994), yapmış oldukları “Strategic Outsourcing” başlıklı makale çalışmalarında örgütler açısından stratejik bir karar olarak ele aldıkları dış kaynak kullanımının örgütlerin öz yeterliliklerine odaklanma ve buna bağlı olarak örgütsel becerilerini geliştirme ve mevcut kaynaklarını rakipleriyle rekabet edebilmek adına kullanma noktasında sağladıkları avantajları incelemiştir.

Lankford ve Parsa (1999), “Outsourcing: a primer” isimli çalışmalarında dış kaynak kullanımına ilişkin alanyazın incelemesi yaparak, kavramın temel karakteristik özelliklerini, dış kaynak kullanım kararını etkileyen faktörleri, örgütler açısından oluşturduğu avantajlı ve dezavantajlı durumları ortaya koymuşlardır.

Wang (2002), örgütlerde yazılımların dış kaynak kullanımı ile temin edilmesi halinde bu durumun işlem maliyetleri üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında dış kaynak kullanımını işlem maliyeti kuramının kapsamında değerlendirerek söz konusu yazılımların yüksek varlık özgüllüğüne sahip olmasına bağlı olarak sözleşme yapıldıktan sonraki süreçte kuramın davranışsal varsayımlarından fırsatçılığın ön plana çıktığına ve bu durumun örgüt açısından olumsuz etkileri olduğuna, diğer taraftan belirsizliğin ortadan kaldırılması ile birlikte dış kaynak kullanımının örgütün başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğuna yönelik bulgular ortaya koymuştur.

Vitharana ve Dharwadkar (2007), bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımını işlem maliyeti kuramı ve kurumsal kuram kapsamında değerlendirdikleri bir makale çalışması yapmışlardır. Bu çalışmada işlem maliyeti kuramının sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık varsayımlarının örgüt açısından taşıdığı bir takım riskleri değerlendirerek bu durumun örgütün dış kaynak kullanım kararı alma sürecine etkilerini ve dış kaynak kullanımı

sürecinde ise sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası işlem maliyetlerini kontrol etme noktasında tedarikçiyi gözleme ve denetleme açısından incelemişlerdir.

Ulusal alanyazında sınırlı olmakla birlikte havacılık sektöründe yer hizmetleri ve bakım faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının incelendiği birtakım çalışmalar bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda Yüksel ve Gerede (2012)'nin, birlikte yaptıkları bir makale çalışmasında Türkiye'deki havayolu örgütlerinin havaaracı bakım süreçlerinde dış kaynak kullanımını, Bağan (2016)'ın ise yapmış olduğu doktora tezinde havaaracı bakım faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi durumunun havacılık emniyetine etkilerini incelediği çalışmalara rastlanmıştır. Ayrıca Erdoğan (2017)'in bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımını havacılık sektörü özelinde incelediği doktora tezine ve Doğan (2018)'in yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesine etki eden faktörleri ve bağımlılık ilişkilerini işlem maliyeti kuramı ve kaynak bağımlılığı kuramları çerçevesinde incelediği yüksek lisans tezine ulaşılmıştır.

Uluslararası alanyazında Wu ve Choi (2004) ile Fussel ve arkadaşlarının (2006), sosyal sermaye kavramı ile işlem maliyeti kuramı arasında ilişkiyi ele aldıkları makale çalışmalarının yanısıra ulusal alanyazında Babacan (2012)'in sosyoloji alanında toplumsal açıdan sosyal sermaye uygulamalarını değerlendirdiği, Kangal (2013)'in iktisat yaklaşımıyla sosyal sermayenin ekonomik kalkınmaya etkilerini incelediği, Kahraman (2016)'ın eğitim alanında öğretmenlerin sosyal sermayesinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sosyal sermayeye etkilerini incelediği, Örgün (2018)'ün sosyal sermayenin turizm sektöründeki rolünü incelediği ve Biçer (2019)'in sosyal sermayeyi gazetecilik ve iletişim bilimleri açısından ele aldığı doktora tezlerine ulaşılmıştır. Söz konusu alanlarda verilen örneklerin çeşitlendirilebilecek olmasına karşın sosyal sermaye ve işlem maliyeti kuramı arasındaki ilişkinin havacılık sektöründe yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanım sürecindeki etkileri bağlamında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamasının alanyazında bir boşluk teşkil etmesine bağlı olarak çalışmanın bu bağlamda havayolu, işlem maliyeti kuramı ve sosyal sermaye yaklaşımı alanyazınlarına katkı sunacağı düşünülmektedir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtlılıkları, araştırma alanı ve katılımcılar, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasına ilişkin süreçler hakkında bilgi verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmesi durumunda sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerine olan etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla havayolu örgütlerinin faaliyetlerini sürdürürken yararlandıkları sosyal sermaye kaynaklarının ve kullanılma biçimlerinin işlem maliyetleri üzerine olan etkisinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

Bu çalışma kapsamında aşağıda yer alan araştırma sorusunun yanıtlanması hedeflenmektedir:

- Sosyal sermaye, havayolu örgütlerinin yer hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeleri halinde, işlem maliyetlerini nasıl etkilemektedir?

4.2. Araştırmanın Önemi

Birçok sektörde olduğu gibi hava taşımacılığı sektöründe de örgütler sıklıkla dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Yer hizmetleri faaliyetleri ise hava taşımacılığı sektöründe dış kaynak kullanımının en yoğun olduğu alanlardan birisi konumundadır. Faaliyetlerin çeşitliliği, uzmanlığa duyulan gereksinim, altyapı yatırım maliyetlerinin yüksek olması, ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesinin hedeflenmesi dış kaynak kullanımının başlıca nedenlerini oluşturmaktadır.

İşlem maliyetleri kuramı, verimliliği işlem maliyetlerini düşürmenin yegane yolu olarak görmesi ve tarafların fırsatçı davranışlar sergileyeceği yönünde olan katı tutumu nedeniyle eleştirilmektedir. Bu eleştiriler tarafların uzun vadede birlikte iş yapabilmeleri için birbirlerine güven duymalarının gerekliliğine vurgu yaparak tarafların birbirlerini fırsatçı olarak nitelendirmelerinin ilişkileri zedeleyeceğini savunmaktadır. Bu noktada sektörün sahip olduğu birtakım normları, sosyal ağları ve güven unsurunu temelinde

barındıran ve dayanışma sayesinde kolektif olarak faaliyetlerin daha kısa süre içerisinde verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceğini savunan sosyal sermaye yaklaşımının işlem maliyetlerini düşürmede etkili olabileceği yönünde önceki bölümlerde bahsi geçen ve alanyazında ifade edilen görüşler bu çalışmanın temel hareket noktasını oluşturmaktadır.

Ayrıca alanyazınında özelde havacılık sektöründe ve genel anlamda birçok sektörde işlem maliyeti kuramına dayalı çalışmaların varlığına rastlanmakla beraber havacılık sektörü özelinde işlem maliyeti kuramı ile sosyal sermaye yaklaşımının bir arada ele alındığı çalışmalara rastlanmaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu durum, çalışmanın alanyazına sağlayacağı önemli katkılar olabileceği kanısını oluşturmakla beraber özgünlüğünü de arttırmaktadır.

Bu araştırmanın, dış kaynak kullanımının son derece yoğun olduğu havacılık sektöründe, dış kaynak kullanımı sürecinde örgütlerde karar alma pozisyonunda olan yöneticilerin, sosyal sermayelerinden ötürü sahip oldukları karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin, sosyal ağın ve sektörel birtakım normların faaliyetlerin yürütülmesi ve işlem maliyetleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

4.3. Sınır ve Kısıtlılıklar

Araştırma konusuna ilişkin sınır ve kısıtlılıklar:

- Araştırma sorularına bağlı kalınması açısından konunun yalnızca havayolu örgütlerinin dış kaynak kullanım süreçlerindeki sosyal sermaye kullanımı ile sınırlandırılması planlanmıştır.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği havacılık sektöründe yapılan çalışmalarla ilgili alanyazında işlem maliyeti kuramına ilişkin çalışmalar bulunmasına karşın sosyal sermaye ile ilgili fazla çalışmaya rastlanmaması başvurulacak kaynakların kısıtlı olmasına neden olmuştur.

Veri toplama sürecine ilişkin sınır ve kısıtlılıklar:

- Zaman ve maliyet kısıtları ile amaca yönelik olması açısından bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütleriyle sınırlı tutulmaktadır.

- Havayolu örgütlerindeki yöneticilerin yoğun iş temposu içerisinde ayırabilecekleri zamanın sınırlı olmasının ve ihtiyaç halinde ikinci bir görüşme için randevu olma ihtimalinin düşük olmasının araştırmayı kısıtlayıcı bir unsur olarak öne çıkması beklenmektedir.
- Sosyal sermayenin ölçümüne yönelik üzerinde fikir birliğine varılmış bir ölçeğin bulunmayışı veri toplama sürecinde nicel araştırma yöntemlerinin tercih edilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle veri toplama süreci, nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla tercih edilen veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşmeler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma verileri yalnızca görüşme yapılan yöneticilerin kişisel deneyimleri ile sınırlı olacağından genellemeye yönelik çıkarımlarda bulunmanın zorluğu çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

4.4. Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Araştırmanın uygulama alanı, maddi ve zamansal imkanlar gözetilerek Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinde dış kaynak kullanımına karar verici/uygulayıcı pozisyonlarda görev alan yöneticilerle sınırlı tutulmuştur. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, bu doğrultuda havayolu örgütleri adına dış kaynak kullanım süreçlerinde doğrudan yer alan, diğer kişi ve kurumlarla iletişimi ve ilişkileri olan üst ve orta düzey yöneticiler çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Nitel çalışmalar, nicel çalışmalarda olduğu gibi ampirik genellemeler yapmak yerine amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılar aracılığıyla derinlemesine bilgi elde etmeyi amaçlamaktadır (Patton, 2014, s. 401). Creswell (2013, s. 156), amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcıların araştırma konusunun anlaşılmasına yönelik bilgi ve deneyimlerini paylaşmakta daha istekli olduklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinde fiilen göreve devam eden, araştırmanın amacına uygun katılımcı adayları ile telefonda görüşülerek çalışma kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve çalışmaya davet edilmişlerdir. Olumlu yanıt alınan katılımcılarla görüşme yer ve zamanı belirlenmiştir. Görüşmeler planlanan tarihlerde gerçekleştirilmiştir. İlk etapta 8 farklı havayolu örgütünden katılımcılardan randevu alınmış, sonrasında iki havayolu örgütünde yüz yüze görüşülerek çalışmaya dahil edilen 3 katılımcı ile birlikte çalışma, toplam 11 katılımcı ile

yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamına dahil edilen havayolu örgütlerinden 5'i (Türk Havayolları, Pegasus Havayolları, Sun Express, Corendon Havayolları ve Freebird Havayolları) yolcu taşımacılığında faaliyet gösterirken diğer 3'ü (MNG Havayolları, ULS Havayolları ve ACT Havayolları) hava kargo taşımacılığında faaliyet göstermektedir. Aşağıdaki tabloda katılımcılara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcılara ilişkin bilgiler

| Katılımcının Kod İsmi | Mevcut Pozisyonu | Sektör Tecrübesi | Mevcut Pozisyon Tecrübesi | Eğitim Düzeyi |
|------------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|----------------------|
| K1 | Yer İşletme Müdürü | 19 yıl | 2 yıl | Lisans |
| K2 | Satın Alma Grup Müdürü | 20 yıl | 2 yıl | Lisans |
| K3 | Ticaret Müdürü | 10 yıl | 5 yıl | Lisans |
| K4 | Yer Hizmetleri Anlaşmalar Müdürü | 14 yıl | 10 yıl | Yüksek Lisans |
| K5 | Yer Hizmetleri Anlaşmalar Uzmanı | 6 yıl | 6 yıl | Lisans |
| K6 | Yer Hizmetleri Anlaşmalar Memuru | 20 yıl | 5 yıl | Lisans |
| K7 | Planlama ve Koordinasyon Başkanı | 22 yıl | 12 yıl | Lisans |
| K8 | Yer İşletme Başkan Yardımcısı | 22 yıl | 6 yıl | Lisans |
| K9 | Yer İşletme İkram ve Denetleme Sorumlusu | 24 yıl | 8 yıl | Lisans |
| K10 | Yer İşletme Başkanı | 14 yıl | 4 yıl | Yüksek Lisans |
| K11 | Yer İşletme Müdür Yardımcısı | 32 yıl | 16 yıl | Lisans |

Çalışma kapsamında görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan K4, K5 ve K6 ile K8 ve K9 aynı havayolu örgütlerinde çalışmaktadır. K5, K6 ve K9 kod isimli katılımcılar, amaçlı örneklem yöntemi dışında, görüşme esnasında yöneticilerin tavsiyeleri doğrultusunda, kartopu yöntemiyle çalışmaya dahil edilmiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Sosyal sermayenin nitel boyutunun önemini ön plana çıkartan Fukuyama (1999, s. 28-29), sosyal sermayenin nasıl ölçüleceği konusunda fikir birliği ve güvenilir bir nicel ölçüm aracı olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle nicel bir yöntem aracılığıyla gerçekleştirilecek bir uygulamada yeterince derinlemesine veri elde edilemeyeceği ve verilerin ölçülebilirliğine yönelik kaygılar sebebiyle uygulamanın nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilmesinin daha yerinde olacağı düşünülmüştür. Görüşmeler, araştırmacıya gözlemleyerek edinmeyeceği bilgileri edinme ve elde edilen bilgileri farklı yaklaşımlarla açıklayabilme noktalarında geniş olanaklar sağlayan bir nitel veri toplama yöntemidir (Glesne, 2013, s. 143). Katılımcılardan derinlemesine bilgi edinilebilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmelerin uygulanmasına karar verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, açık uçlu soruların yer aldığı ve görüşme esnasında araştırmacıya konuya ilişkin olarak soruların çeşitlendirilmesine imkan tanıyan görüşme türüdür (Merriam, 2009, s. 90). Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu örgütlerinde çalışmakta olan yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek yöneticilerin sosyal sermayelerinin dış kaynak kullanım süreçlerinde işlem maliyetleri üzerindeki etkisinin yöneticilerin kendi deneyim ve uygulamalarından hareketle ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Veri toplama süreci ve çalışmanın tüm süreçlerinde etik ilkelere uygun bir şekilde hareket edilmiştir. Görüşmelerin öncesinde katılımcıların sözlü ve yazılı onayları alınarak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, görüşme sonrasında kullanılmasını istemedikleri ya da değiştirmek istedikleri ifadeleri değiştirme hakkı tanınmış ve çalışma sürecinin herhangi bir bölümünde talep etmeleri halinde çalışmadan ayrılma ve yapılan görüşmelerin kullanılmamasını talep etme hakları saklı tutulmuştur. Ayrıca kendi kimliklerini ve adına çalıştıkları kurumların isimlerinin doğrudan ya da dolaylı bir şekilde anlaşılmasına imkan tanıyacak bir biçimde kullanılmayacağı, kendi isimlerine karşılık olarak kodların kullanılacağı taahhüt edilmiş ve bu doğrultuda hareket edilmiştir.

4.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Katılımcıların yazılı ve sözlü onayları ile ses kayıtları alınan görüşmelerin dökümleri alınmış ve dökümleri alınan görüşmelerin analizinde Nvivo 12 yazılımından yararlanılmıştır. Dökümleri alınan görüşmeler araştırmacı ve danışmanı tarafından

okunarak, kodlamaları yapılmış ve yapılan kodlamalardan üzerinde fikir birliğine varılan kategori ve temalar ortaya çıkarılmıştır. Bu süreçte görüşme dökümlerinin okunmasının yanı sıra görüşme ses kayıtları da görüşme dökümlerinin alınması haricinde iki kez baştan sona dinlenmiştir.

Nicel araştırma yöntemlerinde nesnel bulguların, diğer bir ifadeyle çalışmanın tekrarı halinde aynı sonuçların tekrar ulaşılabilir olmasına karşın, nitel araştırma yöntemlerinde öznellik ön plana çıkmaktadır (Beuving ve De Vries, 2015, s. 42). Buna bağlı olarak Lincoln ve Guba (1985, s. 43) nitel araştırma yöntemlerinde geçerlilik kavramının yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve onaylanabilirlik kavramlarının kullanılmasının yöntemin doğasına daha uygun olacağını ifade etmektedir. Çalışma süresince elde edilecek veriler görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin kişisel deneyimleri ile sınırlı olacağından araştırma kapsamının mümkün olduğunca geniş tutularak Türkiye’de faaliyet göstermekte olan hemen hemen tüm havayolu örgütlerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu sayede verilerde çeşitliliğin sağlanması ve farklı örgütlerde çalışmakta olan yöneticilerin görüşlerine de mümkün olduğunca başvurarak inandırıcılığın artırılması hedeflenmiştir. Ayrıca, katılımcıların yazılı ve sözlü onayı alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan ve sonrasında dökümleri yapılan görüşmelerden yapılan doğrudan alıntılarla görüşmecilerin ifadelerine yer verilerek çalışmanın inandırıcılığının artırılması amaçlanmıştır.

Kodlama, kategorilendirme ve temalandırma süreçlerinin sonunda elde edilen ve katılımcıların kendi ifadelerinden yapılan doğrudan alıntılarla desteklenen bulgular ilgili tema ve kategoriler altında araştırmacı yorumları ile birlikte okuyucuya sunulmuştur.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerin Nvivo12 uygulaması kullanılarak yapılan analizleri neticesinde elde edilen kodlar ilgili kategoriler altında toplanmış, kategoriler ise uygun temalar altında sınıflandırılmıştır. Bu bölümde görüşmelerden elde edilen ve tümevarım yaklaşımı ile analiz edilen bulgular, araştırmacı yorumları ile birlikte kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

Sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerindeki etkilerine geçmeden önce önemli bir bulgu olarak ön plana çıkan sektördeki sosyal sermaye gerekliliğine değinilmesinin

faydalı olacağı düşünülmektedir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda sosyal sermayenin operasyonel faaliyetlerin aksaklık yaşamadan sürdürülebilmesi için son derece önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır. K6 bu durumu “...operasyon canlı akan bir yer. Herhangi bir küçük aksaklık daha büyük şeylere kelebek etkisi yapabilir yani onun için bu dirsek teması çok önemli” şeklinde ifade etmiştir. K1 ise sektördeki sosyal sermaye gerekliliğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K1: ...herhangi bir şeyde yaşadığın aksaklık kartopu etkisi yaratıyor yani yuvarlanıp büyüyerek. Onu bir yerde kesmeniz gerekiyor ve çoğu yerde de yani çoğu yer değil her yerde sonuçta uçak altında çalışan insan yani kişilerle muhatap oluyorsunuz ve burada ilişkinizi iyi kurmanız gerekiyor. Veya bu hizmeti satın alırken de şef pozisyonundaki veya müdür pozisyonundaki insanlarla da ilişkileri iyi kurmak gerekiyor.

Havacılık sektöründe sosyal sermayenin gerekli bir unsur olmasında zaman baskısı ve hızlı hareket edebilme gerekliliği ile aksaklıkların maliyetlerini artırmasının etkili olduğunu ifade eden K7 ve K11’in görüşleri ise şu şekildedir.

K7: ...burada sen iki gün sonra fiyat verirsen ya da iki gün geç anlaşma imzalarsan üç güne kamyon gidiyor zaten kimse sana para ödemez, hava kargo zaten pahalı. İki saat sonra götürmen gerekiyor bunu, anlaşmayı, iki saatte yapman gerekiyor.

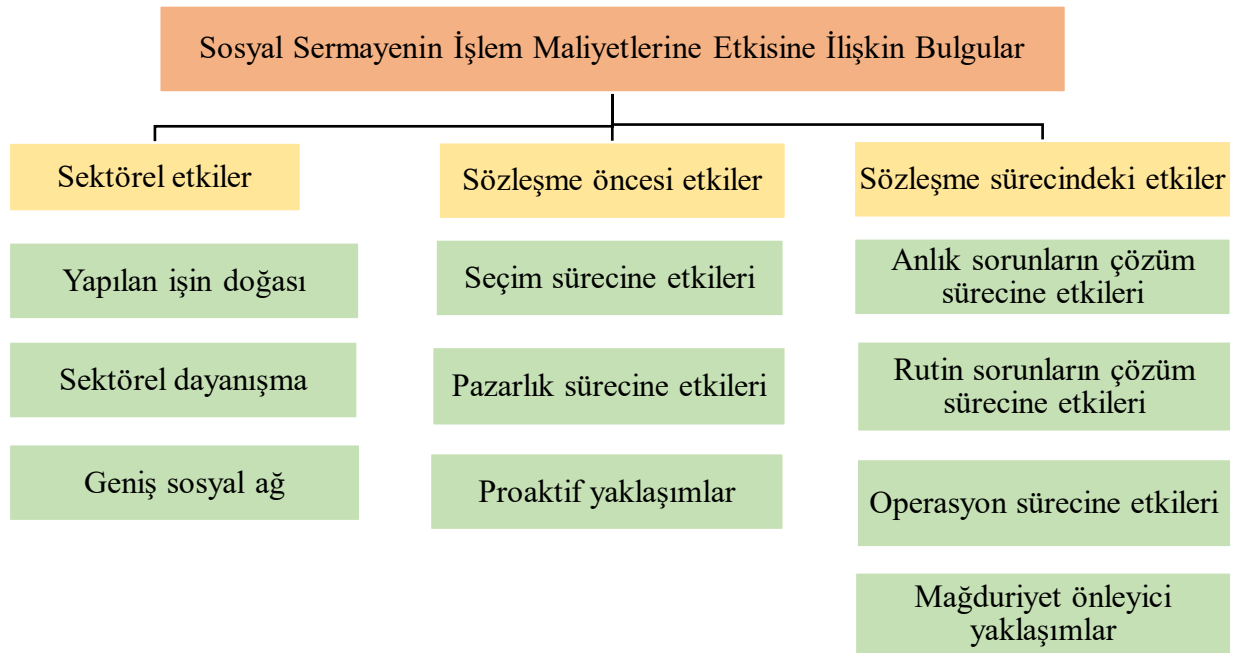
K11: Ya sonuçta yani işin temposuna gerekli hızı düşürdüğünüzde bile elbette bunun bir maliyeti vardır. Yani bir yerdeki ufak bir kesinti olur ki bir an bir dakikanın size maliyeti o kadar büyük oluyor ki şu anki Avrupa yolcu hakları nedeniyle. Siz bir gece uçuş kısıtlaması olan bir meydana bir dakika geç geldiniz ve siz orda uçamadınız. Birden bire maliyetleriniz 80 bin Eurolardan bilmem 100 bin Eurolara doğru çıkıyor elbette.

Yaşanabilecek sorunların çözümünde hızlı hareket etmek, kısa süre içerisinde gerekli bağlantıları kurarak iş süreçlerinin aksamışını önleyebilme noktasında sosyal sermayenin önemli bir rol oynadığını ifade eden K3’ün görüşleri ise şu şekildedir.

K3: sosyal sermaye n.. bizim için network. Yani özellikle benim için soruyorsanız ...daha fazla insanı tanımak, daha fazla insana ulaşabilmek ve ulaşabilme ihtimalinde bulunabilmek. Yani dünyanın her tarafındaki insanlarla iletişim içindeyiz. Onlarla bir telefon uzaklığında, bir whatsapp uzaklığında, bir e-mail uzaklığında olmak bizim için her zaman katma değer. Benim için network diyebilirim tek kelimeyle, sosyal sermaye için.

Yukarıdaki ifadeler sektörde sosyal sermaye gerekliliğini ve bu sermayenin maliyetler üzerindeki can alıcı önemini ortaya koymaktadır. Toplanan verilerin analizi sonucunda sosyal sermayenin işlem maliyetlerine etkisine yönelik 3 temaya ulaşılmıştır.

Hava taşımacılığı için sosyal sermayenin rolü, yukarıda açıklandığı gibi sektörün kendine has özellikleri nedeniyle de diğer sektörlerden daha farklı bir görünüme bürünmektedir. Bu görünümü ortaya koyan veriler derlenerek “Sektörel Etkiler” teması altında ele alınmaktadır. Veriler yoluyla ulaşılan diğer iki tema ise “Sözleşme Öncesi Etkiler” ve “Sözleşme Sonrası Etkiler” olarak adlandırılmıştır. Havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yolunu tercih etmeleri halinde, yöneticilerin ve diğer çalışanların sahip oldukları sosyal sermayenin örgütün işlem maliyetleri üzerindeki etkilerine ilişkin olarak ortaya çıkan temalar ve kategoriler Şekil 5.1’de gösterilmektedir.



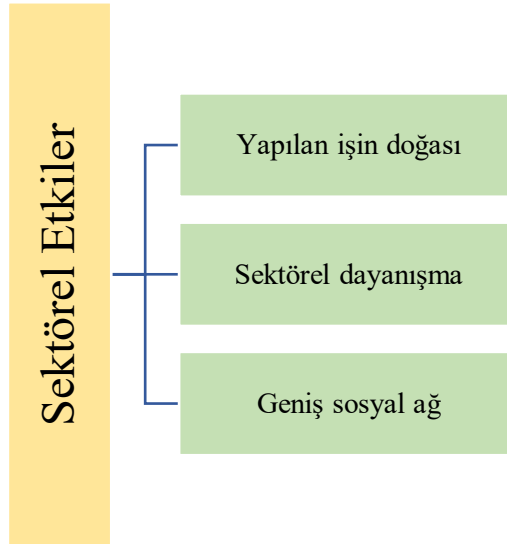
Şekil 5.1. Sosyal sermayenin işlem maliyetlerine etkisine ilişkin temalar ve kategoriler

Havayolu örgütleri için temel yetkinlik yolcu, yük ve postanın bir noktadan diğer bir noktaya taşınmasıdır. Ancak tek bir cümleye sığdırılabilen bu öz yetkinliğin yerine getirilebilmesi çeşitli faaliyetlerle desteklenmesiyle mümkün olabilmektedir. Faaliyetlerin çeşitliliği, uzmanlık ve altyapı gereksinimi ile yasal zorunlulukların olması gibi unsurlar, sektördeki örgütleri dış kaynak kullanma yoluna itmektir. Çalışma kapsamında havayolu örgütlerinin, yer hizmetleri faaliyetlerini çoğunlukla dış kaynak kullanımı yoluyla, bir veya birden fazla tedarikçini vasıtasıyla gerçekleştirdikleri görülmüştür. Aşağıda sahip olunan sosyal sermayenin dış kaynak kullanım sürecinde işlem maliyetlerine etkisine ilişkin olarak elde edilen 3 tema ile temaları oluşturan ve 10

ayrı kategori altında toplanan kodlar, inandırıcılığı artırmak adına doğrudan alıntılarla desteklenerek açıklanmaktadır.

5.1. Sektörel Etkiler

Sektörel etkiler teması, yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı ile tedarik edilmesi sürecinde sosyal sermayenin, örgütün işlem maliyetlerine etkisini ortaya koyan unsurlardan birini oluşturmaktadır. Şekil 5.2.'de sektörel etkiler teması altında bulunan kategoriler yer almaktadır.



Şekil 5.2. Sektörel Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler

Katılımcıların ifadelerinin analiz edilmesi ile elde edilen sektörel etkiler teması, sektörün mevcut yapısı içerisinde sosyal sermayenin yerini, işleyiş biçimini ve işlem maliyetleri üzerindeki etkilerini ortaya koyan bulguları içermektedir. Söz konusu etkiler ilerleyen bölümlerde 'yapılan işin doğası', 'sektörel dayanışma' ve 'geniş sosyal ağ' kategorileri altında detaylı olarak ele alınmaktadır.

5.1.1. Yapılan işin doğası

Havacılık sektörünün sahip olduğu dinamikler çerçevesinde sektörün özellikleri ve sosyal sermayenin sektördeki yeri ve etkilerinin ele alındığı bu kategoride 'coğrafi ve

kültürel farklılıklar’, insan faktörünün önemi’, ‘insanın sosyal bir varlık olması’, ‘sektördeki ortalama fiyatlar’ ve ‘sözleşmelerin önceliği’ kodları yer almaktadır. Bu bölümde kodların her birinin katılımcı görüşleri ile destelenerek açıklanması amaçlanmaktadır.

Havacılık sektörünün kendine özgü özelliklere sahip olduğunu dile getiren K2 bu görüşünü “Havacılık çok niş bir iş, çok unique¹ bir iş İngilizce tabiriyle. Hakikaten sektörden olmayan ve bu işi bilmeyenin çok zor yapabileceği bir iş” şeklinde ifade etmiştir. Sektörü diğer sektörlerden ayıran özelliklerin yanı sıra sektöründe kendi içerisinde farklılaştığını özellikle coğrafi ve kültürel farklılıkların iş yapış biçimini ve ikili ilişkilerini etkilediğini ifade eden K5’in ifadesi aşağıdaki şekildedir.

K5: ...bir uzak doğudaki firmalarla müzakere ederken koyduğumuz kıstaslarla bir Afrika’daki firmaya koyduğumuz kıstaslar aynı değil. Neden? Örnek verelim, işte Japonya, işte Güney Kore en kötü dediğin firmanın bile belli bir seviyesi var. Kalite seviyesi. Biliyorsun ki o kontratta sana A dediyse o A seviyesini yakalayacak o adam. ...Japonya pazarında A firmasıyla benim çok iyi ilişkilerim var bunu seçeyim demeye gerek yok. Ama yani bunun tabi yine kültürle alakası var. ...Avrupa’da mesela bu dediğiniz gibi çok güzel işler ama bazı yerlerde yani özellikle şöyle söyleyim Asya kültüründe diyelim Rusya, Türki Cumhuriyetler ...orda direk yüz yüze ilişkiler çok önemlidir, genel merkezden genel müdürlerin ne dediğini çok önemsemezler.

Avrupa ile Türkiye’deki işleyişi, iş yapma biçimlerindeki farklılıklar açısından karşılaştıran K8 ve K11’in ifadeleri ise şu şekildedir.

K8: Onlar tamamen her şeyi daha böyle ne dedir, profesyonelce yapıyor aslında. Daha çok yazılı, kitabi tanımlara göre iş yapıyor. İşte burada böyle, burada böyle. Ama bizim Türkiye’de ya bana bu lazım, bana şu lazım. Yapıyı önceden sorgulamışlar zaten demişler ki ya hani anlaşma nerde, ya anlaşmayı bırakın.. çünkü bir muhatap arıyorsun sen. Biz Türk şirketiyiz, Avrupalılar da Türk şirketlerine karşı bir şekilde böyle davranmaya başladı. Muhatap atayarak başladı yani ikili ilişkilerle dönmeye başlıyor yine. Telefon açıyoruz direk bir olay oldu mu biz. Öyle hemen yazılı falan filan yok, biz yazılı için de telefon açıyoruz, soruyoruz. Onlar da alıştı.

K11: ...Türkiye’de zaten hani artık Türk kültüründen belki, Türk insanından, biz bunu çoğunlukla Türkiye’deki sorunlarımızı alttan yukarıya doğru konuşarak iyi ikili ilişkilerle çözüyoruz ama bir Avrupa’da bu böyle olmayabiliyor yani.

¹Unique: Eşsiz, benzersiz

Bu duruma gerekçe olarak sahip oldukları ikili ilişkilerinin ve bu bağlamda ön plana çıkan güven unsurunun etkili olduğunu ifade eden K8 bu düşüncesini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K8: ...tabi konuşmasını, yazışmasını ona göre yapıyorsun prosedüre göre ama biz önceden hep bir haber veririz. ...bu bize kültürümüzden kalan bir şey, ikili insan ilişkileri ve güven. Güvene dayalı gidiyor. ...çalışma kültürümüz yani biz de bu kültürle eğitildik yani. Ha yazışma, gerekiyorsa yapıyoruz. Zaten mecbursun yazılı en son yapılacak ama biz önce konuşmayı tercih ederiz.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda tedarikçi ile ilişkilerde güven unsurunun önemli bir rol oynadığı ancak iş yapış biçimindeki kültürel farklılıklara bağlı olarak iş yapılan her coğrafyada sosyal sermayenin aynı derecede etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Türkiye'deki çalışma kültürünün iş yapış biçimine etkilerine yönelik katılımcıların söylemlerinden yola çıkılarak, Türkiye'deki hava taşımacılığı sektöründe özellikle operasyonel süreçte sosyal sermayenin son derece etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sektördeki ortalama fiyatların bilinmesine rağmen, fırsatçı yaklaşım sergileyerek aşırı fiyat sunan tedarikçilerin aradaki güven duygusunu zedeleyerek ilişkilerine olumsuz yönde etkileyeceğini ifade eden K8 bu durumu aşağıdaki gibi dile getirmektedir.

K8: ...o kadar güvenimiz var arkadaşlarız hepimiz. Bak diyorum ben fiyatını aldım işte bu kadar sen diyorum üzerine ne kadar koyacaksın koy. Bazen hiç söylemiyoruz ki o güveni denemek için söylemem bazen. Aldım ben fiyatını, o gidip bana yedi lira derse şimdi şey güven gidiyor.

Dış kaynak kullanımıyla hizmet tedarik edilme sürecinde sektörde mevcut olan ortalama fiyatların varlığının havayolu örgütlerinin bu noktada maliyetler üzerindeki kontrolünü kısıtlamasına karşın insan faktörünün örgütün maliyetleri üzerinde etkili olabileceğini vurgulayan K7'nin görüşü ise şu şekildedir.

K7: ...dünyadaki uçak fiyatları aynı, yakıt fiyatı da aynı yani XXX'in aldığı uçakla YYY'nin aldığı uçak ya da ZZZ'nin aldığı uçak arasında fiyat farkı yok. ...biri 50 milyon dolara diğeri 80 milyon dolara değil. Yani biri 50 biri 49 biri 51 milyon dolar. Yani uçağın edinim maliyetinde çok fazla bir şey yok yani herkes aynı uçağı alıyor. Herkes yakıtı da aynı fiyata alıyor, dünyadaki yakıt fiyatı zaten belli. Gittiğin meydana üç aşağı beş yukarı aynı. Rafineriye uzaklık yakınlığına göre bir fiyat ortaya çıkıyor. Burada maliyeti fark ettiren insan faktörü.

K7 ve K8'in görüşlerine ek olarak "sözleşme öncesi etkiler" teması altında yer alan "pazarlık sürecine etkileri" kategorisi altında, ikili ilişkilerin fiyat esnekliği sağlama noktasında etkili olduğuna yönelik katılımcı görüşleri ile birlikte sosyal sermayenin yalnızca sözleşme sürecinde değil, sözleşme öncesi süreçte de örgütün maliyetleri üzerinde etkili olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir. Havayolu örgütleri, operasyonel maliyetlerindeki bir birimlik değişimin örgütün genel maliyetleri üzerindeki etkisinin düşük olmasına bağlı olarak marjinal karlılıkla operasyonel faaliyetlerini sürdürmektedir (Dayı, 2019, s. 925). Havayolu örgütlerinin hizmet tedarik sürecinde her ne kadar sektörde ortalama fiyatlar var olsa dahi hava taşımacılığı sektörünün emek yoğun bir hizmet sektörü olmasına bağlı olarak insan faktörünün etkinliği, maliyetler üzerinde etkili bir rol oynayabilmektedir.

Bu durumun ortaya çıkmasında insanın sosyal bir varlık olmasının hizmet kalitesinde ve dolayısıyla maliyetlerde etkili olabileceğini ifade eden K3 bu görüşünü "...sonuçta moda mod bir makine değiliz hepimiz insanız. Beşeri varlıklarınız ve beşeri varlıklar bir yere kadar birbirlerinin ihtiyaçlarına taleplerine... karşılık verebilirler" şeklinde belirtirken K4 ise aşağıdaki şekilde dile getirmiştir.

K4: ...mutlu olmayan bir insan bana mutlu bir şekilde hizmet veremez. Ben onları motive etmekten de yükümlüyüm. Karşıdakini köle olarak gördün. Parasını veririm yapacak tarzı yaptıktan sonra bu iş makineleşmeye gider sadece kontratta ve oradaki şeyle. Çünkü hizmet sektörü matematik değildir. Kontrat matematik olabilir ama iki artı iki dört değildir hizmet sektöründe.

Operasyonel süreçte sözleşmelerin her zaman öncelikli konumda olduğunu, ikili ilişkilerin ise ikinci planda kaldığını dile getiren K1, bu nedenle ilişkilerde belirli bir dengenin sağlanmasının gerekliliğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K1: Tamam ikili ilişkilerimiz bizim operasyonel esnada çok iyi fakat bunu belli bir seviyede korumak lazım. Yani bunu ben hep şey diyorum bir İngiliz gibi yapmak lazım. Evet bir İngiliz ile de aranız çok iyi olabilir ama belli bir kuralları vardır yani ve o kuralın dışına çıktığınız zaman o limitin dışına çıktığınız zaman hiçbir şey yapmaz. Bizim havacılıkta da böyle olması lazım çünkü ciddi bir iş yapıyoruz yani yasadışı bir şey yapmamamız lazım.

İkili ilişkilerin iş süreçlerini kolaylaştırma ve verimlilik açısından olumlu etkileri olmasına karşın başta uluslararası düzenlemeler olmak üzere havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm örgütler, kural koyucuların belirledikleri sınırlar dahilinde

faaliyetlerinde sürdürmek durumundadır. Buna bağlı olarak, havayolu örgütlerinin ikili ilişkilerden sağladıkları faydaların sözleşmelerin kapsamıyla sınırlı olduğu tespit edilmiştir.

5.1.2. Sektörel dayanışma

Sektörel etkiler teması altında ön plana çıkan bir diğer unsur ise sektörel dayanışma olmuştur. Bu kategori kapsamında ‘öngörülemeyen durumlar’, ‘karşılıklı faydaların gözetilmesi’ ve ‘rakipler arası dayanışma’ kodlarına ulaşılmıştır. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden verilen doğrudan atıflarla kodların her biri bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

K9, “Siz mailinize 24 saat bakabiliyor musunuz hiç durmadan? Ben ama telefonu hep açık tutarım” sözleriyle sektörün 7/24 kesintisiz bir şekilde işleyen yapısına vurgu yapmaktadır. Süreçte karşılaşılabilen problemler karşısında zaman baskısı nedeniyle tedarikçinin fırsatçı yönde davranışlar sergilemesi halinde tedarikçi ile ilişkilerinin zedelendiğini ve bu durumun sonraki süreçte tedarikçiye karşı tutumlarında etkili olduğunu K3 aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K3: ...havacılıkta her zaman problem olabiliyor, her zaman kontratta yazıldığı gibi olmuyor işler. Tabi ki bizim bir iş yaparken ilk baz aldığımız şey kontrattır ama bu kontratın dışına çıkıldığı durumlar malum olabiliyor. Her şey yaşanabiliyor, hiç gerekli olmayan bir yerde kuru buz ihtiyacı ortaya çıkabiliyor. Bu kuru buz temin etmesi ile ilgili bir sorumluluğu yokken şirketin kuru buz orda temin etmek için çok yüksek bir fiyat verip orda fırsatçılık yapıyorsa bizim bir sonraki adımımız bu supplierla yani hizmet sağlayanla daha farklı olacaktır muhakkak.

Havayolu örgütleri ile tedarikçiler arasında yapılan yer hizmetleri sözleşmelerinde, işlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımlarından biri olan sınırlı rasyonelliğe bağlı olarak öngörülemeyen ve bu nedenle sözleşme kapsamına dahil edilmeyen durumlar yaşanabilmektedir. Bu durumda ise tedarikçinin bir diğer davranışsal varsayım olan fırsatçı davranışlar sergilemesi durumunda örgütün işlem maliyetleri artacak ve sosyal sermayenin unsurların biri olan taraflar arasındaki güven duygusu zedeleneyecektir. Öngörülemeyen durumlara bağlı olarak ani bir ihtiyaç ortaya çıkması halinde bekleme ve zaman kaybetme lüksüne sahip olmadıklarını ve bu tarz durumlar yaşadıklarında sahip oldukları sosyal sermayeden yararlandıklarını K10 şu şekilde ifade etmektedir.

K10: Şimdi havacılıkta bir, zaman çok önemlidir çünkü operasyon 7/24 devam ediyor. Uçağın vızır vızır kalkması lazım kalkacak incek, kalkacak incek. Öyle bizim bekleme lüksümüz yok. Yani bugünün işini yarına bırak gibi bir şey söz konusu olamaz operasyon konusunda. Dolayısıyla zaman kazanman lazım, zaman kaybetmemen lazım onun için de bu sosyal çevreni kullanman lazım onu oluşturman lazım.

Öngörülemeyen birtakım ihtiyaçlar yaşanması halinde aralarındaki güven duygusuna ek olarak sosyal sermaye unsurlarından bir diğeri olan yükümlülük unsurunun da etkili olabildiğini ve dolayısıyla tedarikçinin kendisini sorumlu hissederek kendilerine yardımcı olma yönünde bir davranış sergilediğini ifade eden K8 bu durumu aşağıdaki şekilde bir örnek üzerinden açıklamıştır.

K8: Yazılı olarak bize bir tane yazı geldi, bir tane o kadar. Ama onun arkasında hala konuşuyoruz ya bir uçuşum var bu uçuş önemli elleçlemeciye diyorum ki ben, sen bana getireceksin araç. Yardımcı da oldular bak, o şeyi çığnediler. ...ama bir tane uçuş hakaten önemliydi, dedim ki önemli uçuş var yurt dışına ve ben başka firmadan almak istemiyorum senden alıcam. Yardımcı oldular bak ve o yazılı değildi.

Genel anlamda sektörde karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma olduğunu ifade eden K8 bu durumu “ biz X firmasıyla şey yaptık ya manuelle mesela eğitim kitaplarımızı falan biliriz hepimiz. Ya bir bakıyım, inceleyim, bir bak yani birbirimize yardımcı oluruz” diyerek örneklendirmiştir.

Yardımlaşma ve dayanışmanın ardında tarafların karşılıklı faydalarının gözetilmesi olduğunu belirten K6 “Valla handling işi faydacılık işidir iki taraf için de, yani taşıyıcı için de yer hizmeti kuruluşu için de fayda amacı güdülmek zorunda” sözleriyle bu durumu açıklamıştır. K11 ise “Şimdi biliyorsunuz bir Türk atasözü var. Hani bağcıyı dövmek mi üzüm yemek mi? Biz her zaman tabi ki hani üzüm yemek, karşılıklı verimlilikten tarafayız” şeklinde aynı doğrultuda görüş belirtmiştir. Konuya ilişkin K5 ve K10’un ifadeleri ise şu şekildedir.

K5: Ya şöyle söyleyelim ıı.. bizim karşılaştığımız durumlarda win win yani genelde bunu amaçlarız ama yeri geldiğinde lose lose da oluyor Ben biraz fedakarlık ederim, istemediğim şeylere razı olurum o biraz fedakar olur. O biraz fedakarlık eder istemediği şeylere razı olur ama gün sonunda el sıkışırız. Ha bizim amacımız yine nedir, win win’i oluşturabilmektir.

K10: Bir kere herkesin düştüğü bir hata var, nedir biliyor musun? Türkçede de bir deyim var onun. Hep bana hep bana yapmayacaksınız. ...Şimdi dolayısıyla hep XXX kazansın,

hep benim firmam kazansın elbette mantığın o olmalı aslında yani işin bu zaten senin. ...Ama bunu yaparken bu şu demek değil, hep karşı tarafı öldüre, öldüre gideyim dersin o da olmaz. Yani senin bunu çok güzel bir dengeye oturtman lazım. Şirketine gerçekten kazandırman lazım, maliyetlerini düşürmen lazım ama bunu yaparken de biraz karşı tarafla da bir empati kurabilmen lazım, onları da anlayabilmen lazım. Onları anladıktan sonra zaten gerisi geliyor.

Katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak uzun vadede birbirleri ile çalışacak olan havayolu ve tedarikçi örgütlerinin ilişkilerinde sosyal sermaye yaklaşımının meydana getirdiği karşılıklı ilişkisinin, işlem maliyeti kuramının fırsatçılık varsayımına oranla daha çok ön plana çıktığı ve bu durumun her iki taraf açısından da daha avantajlı sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir.

Sektördeki dayanışmanın yalnızca tedarikçileri ile sınırlı kalmadığını karşılıklı menfaatler doğrultusunda diğer havayolu örgütleri ile de zaman zaman dayanışma ve ortaklaşa çalışma içerisinde olduklarını ifade eden K1 ve K7'nin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir.

K1: ...en son XXX havayolları bizden on tane palet istedi çünkü eksik planlamışlar. Biz hemen verdik onlara herhangi bir ücret talep etmeden. Dedik ki bize tekrar bunları ama geri getirin. Hani ödünç verildi bunlar. Yani tamamıyla ikili ilişkilerimizi kurarak yaptığımız bir şeydi. Hani genelde şu düşünülüyor, ya benim başıma gelirse. ...yani orda bir dayanışma oluşturuyorsunuz. Yani verdik, uçuşlarını yaptılar mesela şu anda Liege'de on tane paletimiz var hani biz dedik buraya göndermeyin. Avrupa'da dursun. Biz hani orda kullanırsak, kendi depolarında saklıyorlar şu an.

K7: XXX havayollarıyla da iş yapıyoruz şu anda biz. O da bizim iyi ikili ilişkilerimizden kaynaklı yani hep biz iş yapmalıydık dedik iş yapmalıydık dedik. Aslında şirketler birbirine mesafeliydi ticari anlamda çünkü rakipler birbirine ama günün sonunda bu toplantılarda tanıştık, görüştük, fikir alışverişinde bulunduk. Sonra fark ettik ki aslında birbirimize destek olsak daha faydalı olacak.

Örgütler arasındaki dayanışmanın yalnızca havayolu örgütleri ile tedarikçiler arasında sınırlı kalmadığı, karşılıklı menfaatler doğrultusunda rakip havayolu örgütleri arasında da belirli alanlarda uygulanabildiği, örgütler arası dayanışmaya ilişkin çalışma kapsamında elde edilen bir diğer bulguyu oluşturmaktadır.

5.1.3. Geniş sosyal ağ

Sektörel etkiler teması altında ortaya çıkan bir diğer kategori olan geniş sosyal ağ kategorisinde sosyal sermayenin sektördeki gerekliliği ve iş süreçlerine etkisi üzerine katılımcı görüşleri yer almaktadır. Kategori kapsamında ‘işin ilişkilerle yürümesi’, ‘sektörde herkesin birbirini tanması’ ve ‘sürekli iletişimde olma’ kodlarına ulaşılmıştır. Bu bölümde sosyal sermayenin, sektördeki geniş sosyal ağların iş süreçlerine ve bu süreçlerde ortaya çıkan işlem maliyetlerine etkisi katılımcı görüşleri ile desteklenerek ele alınmaktadır.

Havacılık sektöründe sosyal sermayenin gerekliliğini dile getiren K2, bu durumu “işin çok öz Türkçesi kendi fihristinizle bu işi yapıyorsunuz. fihristiniz ne kadar kalabalıksa ne kadar çok insan tanıyorsanız bu işi çok daha sağlıklı bir şekilde yapıyorsunuz. Çok daha kolay ve çok daha cost effective² bir şekilde yapıyorsunuz” sözleriyle ifade etmiştir. İkili ilişkilerinin yaptıkları işin büyük bölümünü oluşturduğunu ifade eden K9 ise “...ikili ilişkiler aslında işimizin %60’ı, %70’ini götürüyor. Yani işleyişini sağlıyor” şeklinde açıklamıştır. Katılımcı K1 ve K7’nin konuya ilişkin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir.

K1: sosyal sermaye dediğimiz bizim hani genelde ikili ilişkiler ve hani sahada kullandığımız arkadaşlarla olan ilişkileri ben kafamda canlanıyor sosyal sermaye dediğin zaman. Ki bu işimizin en büyük parçalarından bir tanesi zaten. ...operasyonel anlamda bizim gibi sahada olan hani operasyon en altından başlıyoruz biz en üstüne kadar gidiyoruz. ...sosyal sermayemiz iyi değilse, sosyal ilişkilerimiz iyi değilse çok zorlanırsınız. Bu ne kadar güçlü olursanız olun. Ne kadar yaptırım gücünüz iyi olursa olsun. Biz bir sürü problemi bir sürü olabilecek aksaklığı açıkçası bu sosyal sermayemizi kullanarak şey yapabiliyoruz, önleyebiliyoruz.

K7: Bu böyle yürüyor yani ve ikili ilişkiyle yürüyor gerçekten. Yani dünyadaki havacılığında evet %51’i ikili ilişkiler üzerine yürüyor %49’u teknik bilgi üzerine yürüyor. Emin ol bunu gözümle görmesem söylemem. Gözümle gördüm ve her platformda söylüyorum ben bunu yani evet teknik bilgi çok oku oku oku hep okuduk. Mutlaka okumak gerekiyor, çok okumak gerekiyor, dile çok iyi hakim olmak gerekiyor, bir yerde bitiyor. Ondan sonra ikili ilişki başlıyor. Hep ikili ilişkiler.

Havacılık sektörünün sahip olduğu dinamiklere bağlı olarak ikili ilişkilerin operasyonel süreçler üzerinde doğrudan etkili olduğu, havayolu örgütlerine zaman

²Cost effective: maliyet etkin

kazandırdığı ve iş süreçlerinde örgütün etkinliğini artırmasına bağlı olarak işlem maliyetleri üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Havacılık sektörünün aslında küresel ölçekte çok büyük bir sektör olmasının yanı sıra aynı işi yapan herkesin birbirini tanıdığını ve bu durumun iş süreçlerini de etkilediğini dile getiren K7 ve K10'un ifadeleri ise şu şekildedir.

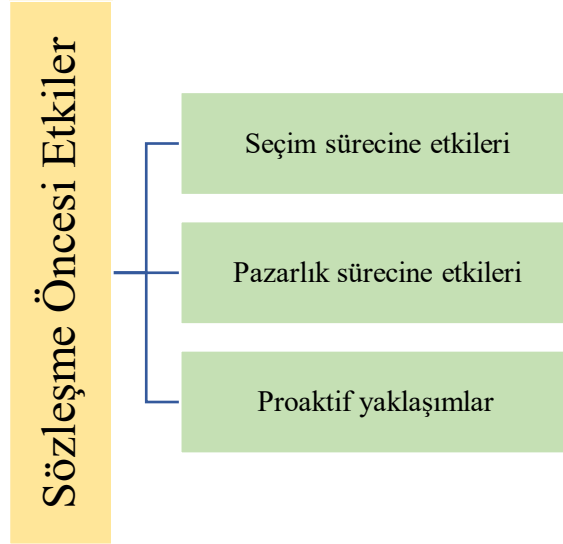
K7: ...şimdi günün sonunda aslında rakip olsan da bu çok küçük bir camia yani o kadar küçük ki planlama işini yapan Türkiye'de 30 tane adam var, herkes birbirini ailesiyle tanıyor. Dispeç olarak çalışan ...belli bir tecrübe seviyesine sahip ...gene 100 kişi var. Herkes gene birbirini ailesiyle tanıyor. Ticari olarak iş yapan dünyada 500 kişi var gene planlama anlamında da dünyada 500-600 kişi var. Bu insanlarla zaten senede 2-3 kere toplantılarda bir araya gelmek zorundasın ve herkes gene birbirini ailece tanıyor. Yani yaptığın en ufak hata o 500-600 kişi tarafından hemen öğreniliyor ilk toplantıda. Ya bu çok küçük bir aile gibi, bütün dünya bir gibi.

K10: Havacılık sektörü çok büyük bir sektör. Fakat enteresan bir şekilde de birçok insanın birbirini tanıdığı bir sektör. Yani çok fazla insan var fakat sanki çok küçük bir grupmuş gibi enteresan bir şekilde ...birçok insan da birbirini tanıyor. Yani bir çok ilişkide aslında özellikle operasyonda bu şekilde ilerliyor.

Tanıdıkları tedarikçilerle sürekli iletişimde olmanın iyi ikili ilişkiler kurmak ve bu sayede işleri daha verimli bir şekilde sürdürmek için gerekli olduğunu K2 "Siz tedarikçiye değmedikten sonra, tedarikçi ile sürekli bir iletişiminiz olmadığı sürece kaybetmeye mahkumsunuz. Aldığınız hizmette de kaybedersiniz, parada da kaybedersiniz, işin kalitesi de düşer" sözleriyle ifade etmiştir. İşlem maliyeti kuramına göre yönetim mekanizması seçiminde her zaman örgüt için en yüksek verimliliğin sağlanabileceği yönetim mekanizmasının seçilmesi gerekmektedir. Havayolu örgütleri için ise yer hizmetlerinde dış kaynak kullanımı sektörün dinamiklerine bağlı olarak bir seçimden çok zorunluluk teşkil etmektedir. Bir zorunlu ihtiyaç olarak yer hizmetleri faaliyetlerini dış kaynak kullanımı ile tedarik eden havayolu örgütleri için de tedarikçiler ile yakın ilişkilerin kurulması, yer hizmetleri faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesinde son derece önemli ve gerekli olmaktadır.

5.2. Sözleşme Öncesi Etkiler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda sosyal sermayenin işlem maliyetlerine etkilerini ortaya koyan bir diğer tema ise sözleşme öncesi etkiler temasıdır. Sözleşme öncesi etkiler başlığı altında yer alan kategoriler Şekil 5.3’de gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Sözleşme Öncesi Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler

Sözleşme öncesi etkiler teması altında, ‘seçim sürecine etkileri’, ‘pazarlık sürecine etkileri’ ve ‘proaktif yaklaşımlar’ olmak üzere üç kategoriye ulaşılmıştır.

5.2.1. Seçim sürecine etkileri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda sahip olunan sosyal sermayenin tedarikçi seçiminde rol oynadığı tespit edilmiştir. Seçim sürecine etkileri kategorisi kapsamında ‘geçmiş iş ilişkileri’, ‘tanınan tedarikçinin önceliği’, ‘leb demeden leblebiyi anlamak’, ‘araştırma maliyetlerine etkisi’, ‘ilişkiler aracılığıyla edinilen tavsiyeler’ ve ‘liyakatın hatırım önüne geçmesi’ kodlarına ulaşılmıştır. Her bir kodun doğrudan atıflarla desteklenerek açıklanmasının kategorinin anlaşılabilirliğini artırmak açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Geçmişte tedarikçi ile yaşanan deneyimlerin, tedarikçinin sergilediği birtakım tutum ve davranışların taraflar arasındaki güven duygusunu güçlendirdiği veya tam tersine zedelediği ve bu durumun tedarikçi seçiminde rol oynadığı görülmüştür. Tedarikçilerle kolay iletişim kurabilmenin ve sorun yaşanması halinde destek alınacağını

bilmenin yarattığı güven duygusunu dile getiren katılımcı K1 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K1: ...özellikle Brüksel Amsterdam gibi ülkelerde benim... Brüksel'deki... XXX'in country managerının³ bizim her sorunumuza cevap vermesinden dolayı anlaşmamız olmamasına rağmen ADHOC⁴ şeylerde bu ülkelerde XXX'le çalışıyoruz.

Bu durumun tersinin de yaşanabileceğini, tedarikçinin güveni zedeleyecek yönde bir yaklaşım sergilemesine bağlı olarak bu tedarikçi ile hiçbir şekilde çalışmayı tercih etmeyeceklerini ifade eden katılımcı K7 ise bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K7: ...çok bilinir bir tane aracı vardı ve bize üç ay yanlış fatura kesmiş. Toplamda 1200 dolar bir fatura kesmiş... tesadüfen fark ettik. Daha sonra adamlarla ilişkiyi kestik, kredi notu aldık. Sonra adamlar o handlingten ayrıldılar başka şirketler kurdular. Hala da o şirketlerle çalışmıyorum ben. Çünkü bir kere bir şirket yalan söyler.

Dış kaynak kullanımı kavramının ele alındığı bölümde bahsedildiği üzere, dış kaynak kullanımı örgütler açısından genellikle orta ve uzun vadeli bir stratejik karar niteliğindedir. Yer hizmetleri tedarikçisi ile uzun vadede çalışma durumunda olan havayolu örgütleri açısından tedarikçiye karşı olan güven duygusunun zedelenmesi, tedarikçi ile ilişkilerin zayıflaması ve hatta kopma noktasına gelmesi ile sonuçlanabilecektir. Bu durumun, hem mevcut faaliyetlerinde etkinlik kaybı yaşayan hem de tedarikçi değiştirme kararı alınması halinde yeni bir tedarikçi arayışına girmek durumunda kalan havayolu örgütünün işlem maliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği tespit edilmiştir.

Katılımcılar geçmiş iş ilişkilerinden yola çıkarak kendilerinde olumlu izlenim bırakmış, tanıdıkları ve güvendikleri bir tedarikçi ile çalışmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bu sayede ortaya çıkabilecek sorunlarda beklentilerin bilinmesinin, tarafların birbirini iyi derecede tanımasına bağlı olarak sorunları ek maliyet yaratmadan çözme noktasında kendileri için avantajlı bir durum yarattığını ifade etmişlerdir. Katılımcı K3 ve K10 tanıdıkları bir tedarikçi ile çalışmanın kendileri için yarattığı avantajlı durumu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K3: ...yüz yüze görüştüğümüz firmalarla iş yapmayı daha fazla tercih ediyoruz. Yani bugün Singapur'dan bir mail gelip bize çok iyi bir teklif yapan bir firmayla çalışmaktansa,

³Country manager: ülke sorumlusu olan yönetici

⁴ADHOC: tarifede yer almadığı halde talebin karşılanmasına yönelik planlanan tek uçuş

daha önce yüz yüze görüştüğümüz, bir fuarda, bir konferansta veya bir seminerde yüz yüze görüştüğümüz, tanıdığımız insanlarla iş yapmayı daha fazla tercih ediyoruz.

K10: Bizim şirketimiz... ilk kurulduğunda XXX ile çalışmaya başladı. Yıl 2019 hala XXX ile çalışıyoruz. ...Amsterdam'da... hala aynı adamlarla çalışıyoruz. Tel Aviv, hala aynı adamlarla çalışıyoruz... Çok ciddi bir şey olmadığı sürece, finansal olarak da diğerlerinden çok düşük olmadığı sürece biz tedarikçilerimizi koruyoruz. Aynı tedarikçilerle çalışmanın önemli olduğu kanaatindeyiz.

Mevcut tedarikçi ile çalışmayı sürdürmek ya da önceden bilinen ve güvenilen bir tedarikçi ile çalışmak, örgütün tedarikçi seçim sürecini kısaltacak, dolayısıyla sözleşme öncesi işlem maliyetlerinden birisi olan tedarikçi araştırma maliyetlerinin azalmasında rol oynayacaktır.

Tanıdıkları tedarikçi ile çalışmanın kendilerine ödemelerde birtakım kolaylıklar sağladığını ifade eden K3 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

K3:...işin diğer boyutu, ödeme ile ilgili boyutu. Kendi firmamızla ilgili, daha doğrusu kendi supplierımızla bizim kredi anlaşmamız vardır. Ödeme ile ilgili birtakım kolaylıklarımız vardır. Bunları koruyacağımız için de yeni bir firmayla bunu temin etmek, settle⁵ etmek daha zor.

Leb demeden leblebiyi anlamak kodu, sosyal sermayenin tedarikçi seçimine etkilerine ilişkin olarak ortaya çıkan bir diğer unsur olmuştur. Tarafların birbirini tanımalarına bağlı olarak karşılıklı beklentilerin bilinmesinin önemli olduğunu vurgulayan K3 bu konudaki görüşlerine aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K3: ...bizim operasyonumuzu, uçak tipimizi, hangi problemlerle karşılaştığımızı, hangi problemle karşılaşabileceğimizi, acil bir durumda nasıl yardım istediğimizi, ne kadar problemi hangi anlamda çözüm bulunması gerektiğini çok iyi anlar duruma geldiler. ...bu firmayla çalışmak bizim için tabii ki çok fazla avantajlı.

Katılımcılardan K4 ve K7 karşılıklı olarak birbirlerini iyi tanıdıkları ve iyi ikili ilişkilere sahip oldukları tedarikçilerle çalışmanın anlaşma yapmayı kolaylaştırdığını, bu nedenle tanıdıkları tedarikçilerle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Tarafların birbirini tanınması ve beklentilerin önceden bilinmesi sayesinde anlaşmalarını daha kısa süre içerisinde yapabildiklerini ifade eden K4 "... zaman kısıtınız olduğu yerlerde karşı taraf pehlivan tefrikası gibi uzatıyor madde madde. Benim vaktim yok. Öbürü zaten

⁵Settle: anlaşmak, kararlaştırmak

benim ürünümü ne isteyeceğimi biliyor, hazırlıklı bir şekilde geliyor. Onu seçiyorum” şeklinde görüş belirtirken, K7 ise “Anlaşmanın imzalanmasını her zaman kolaylaştırıyor. Pozitif sosyal sermaye diyelim senin ifadeni kullanalım. Süreç kısalıyor, anlaşma süreci düşüyor” diyerek bu ifadeyi destekler nitelikte görüş belirtmiştir.

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda tarafların birbirlerini tanımalarının ve beklentilerini önceden bilmesinin işlem maliyeti kuramında bir işlem öncesi (ex ante) maliyet unsuru olan sözleşme yapma sürecini kısaltmada önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında sosyal sermayenin uygun tedarikçinin araştırılması sürecini kısaltmaya yönelik bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan K3 ve K8 tedarikçi seçim sürecinde sosyal çevrelerinden edinmiş oldukları tavsiyelerden yararlandıklarını ve bu sayede uygun tedarikçiyi daha kolay ve daha kısa süre içerisinde bulabildiklerini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin olarak K3 ve K8’in görüşleri ise şu şekildedir.

K3: ...biz sosyal sermayemizden, sosyal olarak tanıdığımız kişilerden tavsiye de istiyoruz. Yani bu tavsiye internetten aramak veya işte bir yerde araştırmak yerine sahip olduğumuz, o konuya yakın, sosyal sermayesi olan kişilerden tavsiye olarak istiyoruz ve o tavsiyeyle de hareket edebiliyoruz. Referans diyelim biz bunlara daha çok.

K8: Şimdi bir tane firmayla çalışıyoruz ama bu charter firmaları da birbirine bağlı bir entegre halinde. Ya sen şu işi nasıl yaptın, onu soruyoruz ve bu sefer firmayı tanımış oluyoruz yani biz sadece benim çalıştığım firmayı değil, bütün firmaları da tanımış oluyorsunuz böyle. Hepsi için kendin bir iş yükü harcamıyorsun, tek tek gidiyim, göreyim, araştırıyım falan, herkes birbirine yardımcı oluyor. Ya bu Türk milletinin şeysi, yardım severliği.

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda sosyal sermayenin sahip olunan bağlantılar aracılığıyla bilgiye erişimi kolaylaştırdığı, araştırma sürecini kısaltarak tedarikçi seçim sürecinde işlem maliyetlerini azaltıcı yönde rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca K8’in sektördeki yardımlaşmayı ön plana çıkartan ifadeleri doğrultusunda, sosyal sermayenin özelliklerinden biri olan karşılıklı yardım ve dayanışmanın sektör içerisinde önem teşkil ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Sahip olunan sosyal sermayenin tedarikçi araştırma sürecini kısaltıcı etkisine ek olarak, K3 “O firmayla bizim aldığımız hizmetler veya oluşturacakları başka hizmetlerin alınması tavsiye edecekleri başka firmalarla bizim çalışabilmemiz hani bir çok etkisi

oluyor bunun karşılıklı olarak” sözleriyle ilişkiler aracılığıyla edinilen tavsiyelerin de önemli olduğunu ifade etmektedir. Katılımcı K10 ise ilişkileri aracılığı ile edindikleri tavsiyelerin önemini şu şekilde dile getirmektedir.

K10: ...örneğin Mısırda biz XXX firmasıyla çalışıyoruz. Mesela adam bana söylüyor bir çok şeyi yani Mısırda diyor şu şöyledir, bu böyledir diyor. İlişkimiz çok iyidir yani onlar buraya gelir, biz oraya gideriz o bana söylüyor... ya aslında diyor bunu almanız daha iyi diyor. Bunu diyor şöyle yapmanız bence daha iyi diyor mesela bir sürü önermeler yapıyor.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, sosyal sermayenin yapısal boşluklar teorisinde ön plana çıkan bağlantılar aracılığıyla elde edilen bilgilerin ve tavsiyelerin örgüt açısından yeni fırsatlar sunduğu, farklı iş olanakları sağladığı sonucunu destekler yönde bulgular elde edilmiştir. Ayrıca K10'nun ifadelerinden yola çıkılarak bu tavsiyelerin örgütü bir takım risklerden koruma noktasında da rol oynayabileceği kanısı oluşmuştur.

Katılımcıların çoğunluğu sosyal sermayelerinin tedarikçi seçim sürecinde işlem maliyetlerini azaltıcı yönde rol oynadığı yönünde görüş belirtmesine karşın K1 ve K4 aksi yönde görüş belirterek bu süreçte sosyal sermayenin tedarikçi seçim sürecinde işlem maliyetleri üzerinde bir etkisi olmadığını, çünkü tedarikçi tercihlerini sahip oldukları ilişkilere göre değil örgütün çıkarlarını gözeterek, liyakata dayalı bir biçimde gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. K1 ve K4'ün konuya ilişkin görüşleri ise aşağıdaki şekildedir.

K1: ...sonuçta biz ticari bir şirketiz. Yani bir yerden para kazanmamız lazım yani benim aram çok iyi veya sosyal ilişkilerimiz çok sağlam diye şey yapmıyoruz, seçmiyoruz. Bu bizim için ikinci planda oluyor, ikinci plandaki etken bu oluyor.

K4: X istasyonunda bir tane firma var. Firmayla bir yerde çalışıyorum. Alternatif firma var bana teklif vermeye çalışıyor. O firmayla da 20 küsür yerde çalışıyorum. Normalde benim 20 küsür yerde çalıştığım firmayla çalışmam gerekmiyor mu? Diyalektik olarak evet demi? Ama oradaki 350, 300 küsür tane meydan içerisinde bu kadar kötü olan, bir yerde çalışmış olduğum firma bana o kadar iyi hizmet veriyor ki öbür firmaya diyorum ki teklif verme bile bana. Ver ama senle çalışmam. Çünkü zor bir meydan, ben senle orda bu riski alamam çünkü sen orda kötüsün. Diğer meydanlarda iyisin ama bu meydana kötüsün. Diğer meydanlarda iyi olman için bu meydana ateşe atamam. Yani bende hatır geçmez.

Katılımcılardan K4 kurumsal hedeflerinin ön planda olduğunu, bu nedenle her ne kadar iyi ikili ilişkilere sahip olsalar dahi bu durumun tedarikçi seçiminde etkisinin olmadığını “Telefon açarım, abicim ben gidiyorum... düşebiliyor musun, düşemiyor musun? Düşemiyorsan da gönül koymam. Ben burada babamın şirketinde çalışmıyorum. Benim cebimden para çıkmıyor. Ben kendi şirketim olsa senle çalışırdım” ifadeleri ile bir örnek üzerinden aktarmıştır. Kurumsallık düzeyi yüksek bir havayolu örgütünde çalışmakta olan K4’ün ifadelerinden, kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütlerde formal ilişkilerin ön planda olduğu ve buna bağlı olarak ikili ilişkilerin ikinci planda kalabildiği çıkarımı yapılmıştır. Diğer taraftan daha az kurumsallık düzeyine sahip örgütlerde konuya ilişkin bulguya rastlanmaması nedeniyle, örgütün kurumsallık düzeyinin sosyal sermaye ile ilişkisi noktasında çıkarım yapmayı mümkün kılacak yeterli bulguya ulaşılamamıştır.

5.2.2. Pazarlık sürecine etkileri

Görüşmelerin analizi neticesinde sosyal sermayenin örgütlerin tedarikçi ile sözleşme öncesi yapılan pazarlık sürecine etki ettiği görülmüştür. Bu kategori kapsamında ‘sıkı iletişim kurma’, ‘kişiler arası güvenin önemi’, ‘indirim beklentisi oluşturma’ ve ‘daha ucuza hizmet alabilme’ kodlarına ulaşılmıştır. Konuya ilişkin olarak görüş belirten katılımcılardan K5, sahip olunan uzun vadeli çalışma sonucu oluşan ilişkilerin pazarlık aşamasında kendilerinde bir indirim beklentisi yarattığını şu şekilde ifade etmektedir.

K5: ...şöyle bir şey oluyor adamla çalışmaya başlıyorsun, iki sene çalışıyorsun. Ondan sonra gidiyorsun diyorsun ki kardeş bak iki senedir senle çalışıyorum faturalarımı hiç geciktirdim mi, geciktirmedim. Bak benden sonra dört tane daha anlaşma kapattın, kapatmadın mı kapattın. Bu ne demek, ben sana ilave şu kadar iş getirdim, ee.. bizi de göreceksin artık.

Aynı yönde görüş belirten K3 tedarikçiler ile kurulan sıkı ilişkilere gerekçe olarak sosyal sermaye sayesinde daha uygun fiyata hizmet alma ve bu sayede havayolu örgütüne daha fazla kar elde ettirme amacını göstermiştir. K3’ün bu konudaki ifadeleri ise şu şekildedir.

K3: ...tabii ki şirkete daha fazla kar elde etmek ...iyi bir hizmeti daha ucuza almak, bunun yollarını arıyoruz biz sürekli. Yani sonuçta havacılıktaki bu kadar dünyanın birçok yerinden binlerce insanla bu kadar fazla iletişimde bulunmamızın amacı hani kendimizi

sosyal olarak iyi hissetmek değil sahip olduğumuz sosyal sermaye ile şirkete daha fazla kar elde ettirmek.

Bu beklentinin karşılandığını ifade eden K3 "...iyi ikili ilişkilerimizin sayesinde daha iyi fiyat aldığımızı söyleyebilirim." diyerek sözleşme öncesi pazarlık aşamasında sahip oldukları iyi ikili ilişkileri sayesinde daha uygun bedelle hizmet alımı yapabildiklerini dile getirmiştir. Bu konuda K3 ile aynı fikirde olan K10 ise "adamı tanıyorsun daha ucuz bir fiyatlama veriyor, tanıyorsun daha ucuz bir... handling anlaşması yapıyorsun vs. vs. gibi sebeplerden maliyetlerini düşürüyorsun. Bunun da genel maliyetler üzerinde bir etkisi oluyor elbette ki" şeklinde görüş bildirmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak sosyal sermayenin hem daha uygun fiyat almayı kolaylaştırdığı hem de pazarlık sürecini kısaltarak örgütün işlem maliyetleri üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Uzun vadeli ilişkilerin pazarlık sürecinde avantaj sağladığını ifade eden K8 bu doğrultudaki görüşünü şu şekilde ifade etmektedir.

K8: Onların anlaşmacısı mesela bizim anlaşmacımızla tanışıyor. Bütün yani her departman birbirini daha iyi tanıyor... Şimdi burada handlingçinin anlaşmacısıyla beraber arkadaşlar. Böyle konuşuyorlar ya 50 olsun ya 45 olsun. O da diyor ki böyle yaparsak şunu uzatalım, süreyi uzatırsak eğer. Mesela 3 yıllık yaparsak ben buna razıyım, bu olur, bu fiyata olur. Yani uzun süreli anlaşma bizi daha çok kurtarıyor handlinglere karşı. Yani senin 3 sene boyunca sadık müşterin olacağım işte diyorsun. Ve şimdi bir de bizim sadakatimizi bütün handlingler biliyor.

K8'in ifadelerin yola çıkılarak, tarafların uzun vadeli sözleşme yapmak istemeleri ve bu durumun her iki taraf içinde avantajlı bir durum yaratmasına bağlı olarak sosyal sermayenin unsurlarından karşılıklılık ilişkisinin sektörde önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Sahip olunan iyi ikili ilişkiler sayesinde havayolu örgütü daha uygun bir bedelle sözleşmeyi yaparak hizmet alımı sağlayabilirken tedarikçi de uzun vadede çalışacağı bir müşteri ile anlaşma yapmış olacağından taraflar arasında kazan-kazan (win-win) durumunun ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Yüz yüze iletişim kurmanın bağları güçlendirdiğini öne süren K10 "Şimdi insanları tanımak anlaşma masasında sana her zaman bir katma değer sağlıyor. Bir insanı görmeden mail üzerinden yazışmalarla konuşmak görüşmek var bir de o insanla yemek içmek masada görüşmek var" diyerek bu ifadesini desteklemektedir. Pazarlık sürecinde

avantaj sağlayan ikili ilişkilerin güçlendirilmesinin ise sıkı iletişim kurma ve karşılıklı güven tesis etmeden geçtiğini savunan K10 bu konudaki görüşlerini şu şekilde açıklamaktadır.

K10: Beş yüz tane uçuşun 2019 yılı boyunca o işte handling firmasına ödemen gereken para ne kadar mesela 500 bin Euro. Der ki bana 500 bin Euro teminat ver veya işte 200 bin Euro ön ödeme ver, öyle çalışmaya başlarız der. Şimdi sen bu güveni oluşturursan adam ne der biliyor musun, gel devam et uçmaya başla der. Ne teminat ister, ne ön ödeme ister. Bunu sağlamak da kolay bir iş değildir yani. Çünkü bahsettiğimiz paralar yüz liralara, iki yüz liralara değil milyon dolarlar, milyon Euro'dan bahsediyoruz yani. Yani kimse kendi koltuğunu öyle riske atmaz. Yani bunu başarabiliyorsanız ki bugün biz bir çok yerde teminat mektupsuz ve ön ödemesiz çalışıyoruz. XXX olarak demek ki bir şeyi başarmışız, demek ki şirketi iyi bir yere taşımışız.

K10 taraflar arasında güvenin sağlanması halinde sözleşmelerin daha rahat yapılabildiğini ve teminatsız, ön ödemesiz çalışabildiklerini pazarlık ile zaman kaybetmeden direkt olarak operasyonlara başlayabildiklerini ifade etmiştir. Bu durumun tam tersi olması halinde ise K10, aradaki güvenin zedelenmesi nedeniyle mevcut faaliyetler ile birlikte potansiyel işlerde de sorun yaşanabileceğini ve zedelenen güveni tekrardan sağlamanın çok daha zor olduğunu aşağıdaki şekilde dile getirmektedir.

K10: ...velev ki şirketinin finansal durumu kötü gitti. Olabilir, bu şirketler yani bir yere parayı ödemedin, geciktirdin. Şimdi adamda bir güven kaybı oluşturdu. Şimdi o adam sen ne yaparsan yap önümüzdeki dönem sana güvenmemeye devam edecek ve önlemlerini, ilişkilerini bu minvalde kuracak. Şimdi az önce dedim ya bu bir takım oyundur diye. Senin kişisel olarak tamam elbette payın var ama herkes kadar. Yani adam finans birimi ödemeyi yapmıyor, hadi kur git hadi yap. Hadi git ağzınla kuş tut, adamı otele çağır, bedava seyahat ayarla bilmem ne yap. Sence o adam önümüzdeki dönem senin ön ödemeni kaldırır mı? Veya peşin teminat almadan senin operasyonunu yapar mı? Yapmaz.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda taraflar arasında uzun vadeli ve güvene dayalı ikili ilişkilerin taraflarda karşılıklı ilişki oluşturduğu, havayolu örgütünde indirimli hizmet alma beklentisi yarattığı, yer hizmetleri faaliyetlerinin genellikle daha uygun maliyetlerle tedarik edilebildiği ve pazarlık aşamasının daha kısa sürede tamamlanması ile birlikte sözleşme öncesi işlem maliyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.3. Proaktif yaklaşımlar

Bazı katılımcıların ifadelerinden, yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi sürecinde, havayollarının bir takım önlemler aldıkları saptanmıştır. Proaktif yaklaşımlar olarak adlandırılan bu kategori kapsamında yer alan katılımcı görüşlerinin bir araya getirilmesi ile ‘yaşamadan önlem alma’, ‘kapsamlı sözleşmelerle önlem alma’ ve ‘beş kuruş fazla vereyim başım ağrımamasın’ kodlarına ulaşılmıştır. Kategorinin ve altında yer alan kodların daha iyi anlaşılması açısından her bir kod katılımcı görüşlerinden yapılan doğrudan atıflarla desteklenerek açıklanmaktadır.

Proaktif yaklaşımlar kategorisi altında yer alan unsurlardan biri olarak ortaya çıkan yaşamadan önlem alma yaklaşımı kapsamında katılımcılar, havayolu örgütlerinin problemler ortaya çıkmadan öngörüle bulunarak önlem almaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Bu doğrultuda görüş belirten K9 ve K10’un ifadeleri şu şekildedir.

K9: Mesela ben daha dün Kıbrıs’tan geldim. Ne yaptım, gece 02.35’te kalktım, uçağıma bindim, gittim. İner inmez hemen uçağımızı denetledim, handling firmasını denetledim. Oradaki şeye güvenlik sistemine baktım, tekrardan işte kontrol ettim, geldim. ...amaç bağcıyı dövmek değil, farkındalık yaratmak.

K10: ...kendi içimizde de iç denetimlerimiz var ki iç denetimlerimiz bizim dış denetimlerden daha zor ve daha böyle kıran kırana geçiyor. Dolayısıyla hani kendi sağlığını check-up yaptırıyorsunuz ya biz de daha sıklıkla bir çok konuda kendi işimizin check-up’ını yapıyoruz. Yani işimizin her tarafına işte affedersiniz kandaki değerine, şekerine kadar baktığı, bakıldığı gibi insanın biz de her alanda kendimizin işlerini, işleyişini, proseslerimizi kontrol altında tuttuğumuz için... hani siz nerede bir aksaklık olacağını bile kestirebiliyorsunuz.

Katılımcı K9’un ifadelerinden, tedarikçide farkındalık duygusu yaratarak işlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi için tedarikçi üzerinde bir baskı yaratıldığı tespit edilmiştir. K10’un görüşlerinden ise örgütün iç kontrolleri gerçekleştirilerek mevcut aksaklıkların tespit edilip, ileride meydana gelebilecek aksaklıkların önlenmesine yönelik tedbirler alınmaya çalışıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ifadelerden, katılımcıların sosyal sermayeyi ikinci planda bırakıp süreci tamamen kendi kontrolleri altında tutarak dış kaynak kullanımının meydana getirdiği tedarikçiye bağımlılık durumunu en aza indirmeye çalıştıkları çıkarımı yapılmıştır.

Proaktif yaklaşımlar kategorisi altında elde edilen bulgulardan bir diğeri olan kapsamlı sözleşmelerle önlem alma yaklaşımında katılımcıların sözleşmeleri eksiksiz

olarak, yaşanabilecek neredeyse tüm olumsuzlukları kapsayacak şekilde hazırladıkları yönündeki ifadelerine dayanmaktadır. Bu durumu K10 "...biz handling anlaşmasını yaparken... o an ihtiyacımız olmayan şeyleri bile hep kontrata koyuyoruz. Yani bugün bizde kullanmasan bile aklına gelebilecek o an ihtiyacın olabilecek %99 her şeyi bizim anlaşmalarımız kabul eder" sözleriyle ifade etmiştir. Katılımcı K5 ise, sözleşmede yer almayan durumlarla karşılaşıldığında mağduriyet yaşamamak için aldıkları önlemi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

K5: Ya şöyle, bizim anlaşmamızda olmayan her şey zaten ıı.. anlaşmalarımızda şöyle bir farklı madde yer alır ...bu anlaşmaya dahil olmayan ekstra hizmetler firmanın yayınlanmış tarifesi üzerinden ücretlendirilir. Biz direk anlaşmalarımıza bu ifadeyi koyarız ki hem biz zor durumda kalmayalım hem onlar zor durumda kalmasın. Yani ben eğer ekstradan bir şey istiyorsam bunun bedeline katlanmalıyım adamı da zor durumda bırakmamalıyım onun için tekrardan pazarlığa girmemeliyiz.

Bu ifadelerden yola çıkarak katılımcıların, işlem maliyeti kuramında davranışsal varsayımlardan biri olan insanın sınırlı rasyonel bir varlık olması karşısında kapsamlı sözleşmeler yaparak önlem alma çabası içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır. Yukarıda görüşüne yer verilen katılımcının büyük ölçekli ve çok sayıda farklı noktaya sıklıkla uçuş gerçekleştiren bir havayolu örgütü adına çalışmasına bağlı olarak, örgütün büyüklüğünün tedarikçi üzerinde söz hakkını artırdığı kanısı oluşmuştur. Diğer taraftan daha küçük ölçekli havayolu örgütlerinin benzer bir maddeyi sözleşmeye koydurabilecek etkiye sahip olup olmadığına yönelik bir bulguya ulaşılamamış olup bu durum konuya ilişkin yargıya varmayı güçleştirmektedir.

Sözleşmelerini güvene dayalı olarak yapmak yerine yaşanabilecek tüm olası durumları yazıya dökmeye gayret gösterdiklerini ve bu nedenle ikili ilişkilerinin sözleşme yapma sürecinde etkili olmadığını dile getiren katılımcı K7'nin konuya ilişkin ifadeleri ise şu şekildedir.

K7: İlki yani ikili ilişki, kardeş bile olsan güvenmeyeceksin. İkincisi burası hukuk şirketi aynı zamanda, hepimiz ciddi bir hukukçuyuz... Biz dile çok iyi hakim olduk, anlaşma konseptini çok iyi öğrendik. Çok iyi anlaşmalar yapıyor XXX Havayolları yani XXX Havayollarının A'sından Z'sine, iğneden ipliğe, havalimanı anlaşmasından uçak alım anlaşmasına, motor anlaşmasından yer anlaşmasına, kira anlaşmasından müşterilerle yaptığı bütün ticari anlaşmalar harf harf, karakter karakter şeyden geçiyor 3-5 tane gözden geçiyor ben dahil. Biz masada kaybetmeyiz yani anlaşmaları çok sağlam yaparız. İkili

ilişkiler ondan sonra ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olursa olsun. Yani o iyi ikili ilişki sadece iş geliştirir, kötü olmazsa yani anlaşma sayesinde seni korur.

K7'nin ifadelerinden yola çıkılarak, sosyal sermaye ile edinilen iyi ikili ilişkilerin sözleşme öncesi süreçten daha çok sözleşme sürecinde, operasyonel faaliyetlerde iş geliştirme noktasında örgüte fayda sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan K3, K4 ve K10'un ifadeleri doğrultusunda elde edilen beş kuruluş fazla vereyim başım ağrımam kodu, katılımcıların sözleşme öncesinde düşük maliyetle hizmet tedarik edebilmek adına tanımadığı bir tedarikçi ile çalışmak yerine tanıdıkları ve güvendikleri bir tedarikçi ile çalışmayı tercih etmelerine ve bunun için de makul miktarda fazladan ödeme yapmayı göze aldıklarına yönelik söylemlerinden oluşmaktadır. Operasyon sürecinde yaşanacak aksaklıkların meydana getirebileceği ek maliyetlerle, tedarikçinin talep ettiği fazladan ücretin karşılaştırıldığını ifade eden K4, bu durumu aşağıdaki şekilde gerekçelendirmiştir.

K4: Şöyle bir yer oldu mesela X istasyonu, dört firma var. Atıyorum biri 1000 lira verdi, biri 1200 lira verdi, biri 1100 lira verdi, biri de 400 lira verdi. Ben ortadaki 1000'i seçtim. Yönetim kurulu bana döndü dedi ki sen bu 450'liği niye seçmedin dedi. Yıllık bu yaklaşık 700 bin dolar. Alt alta yazdım, şu şu sebeplerle ben operasyonu tehlikeye atamam. Vermiş olduğu 700 bin dolarlık tasarruf benim yılda 600 sefer yapmış olduğum yerde uçağın dört kere yerde kalmasındaki zararı kompanse⁶ edecek.

Konuyu farklı bir boyutuyla ele alan K10 ise, daha uygun fiyat sunduğu için yalnızca bir meydana farklı tedarikçi ile çalışılması halinde diğer meydanlarda çalışılan mevcut tedarikçinin fiyatları yükselterek tepki gösterebileceğini, bu nedenle bir yerden kar etmek isterken diğer taraftan zarar etmemek adına bu konuya özen gösterilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir.

K10: Şimdi Almanya'da XXX diye bir firma var, handling firması, Almanya'nın tüm meydanlarında var. Bir de mesela geliyor bir tane adam sadece Dortmund'da var. ...ben diyor size 5 liraya hizmet veririm diyor Dortmund'da, aslında XXX 7 liraya veriyor. Şimdi siz burada Dortmund'da XXX'den 7 liraya verdiği için hizmeti alıp A firmasına verirseniz XXX'de size diyecek ki tamam, o zaman diğer çalıştığımız 14 meydana da bundan sonra artık hizmet 7 lira değil 8 lira oldu... Şimdi sen bir firmayla bütün Almanya'nın meydanlarında çalışırken bir yerde 3 lira kar edicem diye gidip o adamla

⁶Kompanse etmek: telafi etmek, karşılamak

çalışmamayı tercih edersen bu uzun vadede ve diğer destinasyonlarda senin ilişkini etkileyebilir. Şimdi dolayısıyla buna dikkat etmen lazım, iyi yönetmen lazım.

Farklı tedarikçilerle çalışmanın mevcut iyi ikili ilişkilere sahip olunan tedarikçi ile ilişkileri zedelemesi halinde bu durumun havayolu örgütünün diğer meydanlarda operasyonel maliyetlerin artmasına neden olabilmesine bağlı olarak, sosyal sermayenin havayolu örgütlerini iyi ikili ilişkiler içinde olduğu tedarikçisine karşı bağlayıcı rol oynadığı çıkarımı yapılmıştır.

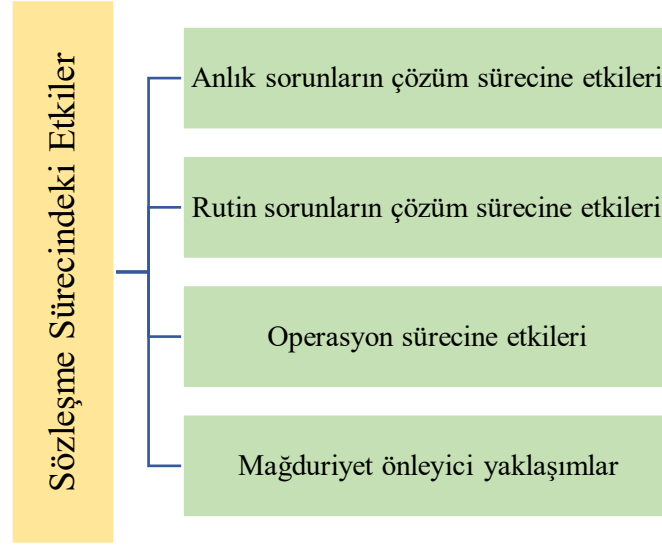
Alternatiflerine kıyasla daha yüksek fiyat veren mevcut tedarikçileri ile çalışabileceklerini ifade eden K3, bu konudaki görüşünü "...evet yani bunu yapıyoruz ama bunu yapmamızın birden fazla sebebi var. Birincisi, aldığımız hizmet. Birbirimizi çok iyi tanımamız. Evet, teklif olarak biraz daha üstte olabilir. ...yani aralarında bir uçurum olmaması gerekir tabii ki." şeklinde dile getirmiştir. Sözlerinin devamında ise K3 bu durumu aşağıdaki şekilde örneklendirmektedir.

K3: Burkina Faso'da bir operasyonumuzda, çok zor bir meydan, çok zor bir havalimanına gidiyoruz. Burada kendi firmamız bize daha yüksek bir fiyat teklif ediyor fakat bizim bu operasyonu bilmediğimiz bir supplierdan, bilmediğimiz bir firmadan hizmet alarak riske atmak gibi bir lüksümüz yok. Çünkü operasyonumuz çok yoğun, uçağın sağlıklı bir şekilde uçması gerekiyor. ...kendi çalıştığımız şirketin bize her şekilde rapor sağlayabileceğini, her şekilde yardım edebileceğini biliyoruz ve bizi full destekleyebileceğini biliyoruz. Ama yeni firmayla ilgili bu güvenin oluşmaması sebebiyle biraz zor açıkçası.

Vermiş olduğu örnekte aralarındaki ilişkiden ötürü oluşan sosyal sermayenin güven unsurunu ön plana çıkartarak, yüksek maliyete rağmen operasyonu riske atmak istemediklerini belirten K3'ün ifadeleri doğrultusunda iyi ikili ilişkiler ile edinilen güvenin tedarikçi seçiminde de önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda sözleşme öncesi süreçte yüksek maliyetlere katlanılarak yapılan sözleşmenin kısa vadede işlem maliyetlerini artırmasına karşın, uzun vadede meydana gelebilecek bir takım problemlerin beraberinde getirebileceği ek maliyetlerden korunma noktasında da proaktif bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

5.3. Sözleşme Sürecindeki Etkiler

Sözleşme sürecindeki etkiler teması, sözleşme tamamlanıp operasyonel faaliyetlerin gerçekleştiği süreçte sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerindeki etkilerinin incelendiği 4 kategoriden meydana gelmektedir. Söz konusu kategoriler Şekil 5.4.'de gösterilmektedir.



Şekil 5.4. Sözleşme Sürecindeki Etkiler Temasına İlişkin Kategoriler

Sözleşme sürecindeki etkiler teması altında ‘anlık sorunların çözüm sürecine etkileri’, ‘rutin sorunların çözüm sürecine etkileri’, ‘operasyon sürecine etkileri’ ve ‘mağduriyet önleyici yaklaşımlar’ kategorileri bulunmaktadır.

5.3.1. Anlık sorunların çözüm sürecine etkileri

Anlık sorunların çözüm sürecine etkileri kategorisi, sosyal sermayenin sözleşme sürecindeki işlem maliyetlerine etki eden faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bu kategori kapsamında ‘sorunların güvenle aşılması’ ‘ilişkileri güçlendirmesi’, ‘çalışanların ikili ilişkileri’, ‘anlaşma yoluna gitme’ ve ‘günü kurtarma’ kodları yer almaktadır.

Operasyon sürecinde beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözümüne ilişkin olarak katılımcılardan K7, K9 ve K10 sorunların güvenle aşılabildiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcıların görüşleri ise şu şekildedir.

K7: ... en basitinden dün oldu, sigorta evrağının üzerine bir sigortacı arkadaş isim ve unvan yazmamış. Normalde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ıslak imzalı evrak Ankara'ya gelmediği takdirde uçuşu kabul etmiyor. Sonra biz aldık burada kendilerine gönderdik buradaki temsilciye gösterip. Yani tamam dediler siz gönderin çünkü buradaki temsilci de gördü, bir sıkıntı yok size de güveniyoruz zaten dediler. Bugün sabah itibariyle ellerine geçti ama dün gece 00.01 itibariyle bizim uçuşumuzu sağladı. Yani kredibilite, illegal hiçbir şey yok.

K9: ...diyelim ki bir tane uçak şirketi dedi ki bize wet lease verecek. farzı misal konuşuyorum, Norveç'e. ...Sonra geliyor X Bey diyor ki hemen Norveç'teki kontağını arıyor, bana diyor hemen diyor bir saat içerisinde diyelim ki işte 10 kişilik ekip yemeği, 70 kişilik yolcu yemeği çıkarın, sıcak olacak, şöyle olacak böyle olacak. Hiçbir yazı falan, diğer taraf da buna okey diyor, şey demiyor. İş yüklemesi şeyi her şeyi yapıyor ondan sonra mailini atıyor.

K10: Biz de XXX'le çalışıyorduk, ...temmuz ayında battı, uçuşların en yoğun olduğu günlerde. Orda iki handling firması var, XXX ve YYY. ...battığı gün bizim de uçuşumuz vardı. Adam dedi ben hizmet veremiyorum dedi öğleden sonraki uçuş için. ...YYY'nin genel müdürünü aradım. Çok samimi bir arkadaşım, ... abi dedim, durumu biliyorsun zaten anlatmama gerek yok. Evet dedi, biliyorum ne yapıcaz dedi. Ne yapıcaz dedim ...tamam bir şey yapmıycaz dedi. Normal ben dedi kontuarı açıcam dedi. Anlaşmamız falan yok hiç bir şeyimiz yok. Sen dedi sıkıntı yaratma ya problem yok dedi yani anlaşmayı da sonra yaparız. Sen hiç dedi kafana takma yani gönder uçağını gelsin dedi. Gönderdim uçağı, on time operasyon, kontuar on time⁷ açıldı. Anlaşmamız yok, hiç para konuşulmadı.

Katılımcıların ifadelerinden yola çıkılarak anlık ortaya çıkan problemlerin çözümünde güven unsurunun önemli bir rol oynadığı ve bu durumun aynı zamanda havayolu örgütünün mağduriyet yaşamasının da önüne geçtiği tespit edilmiştir. Sorunlarını güvene dayalı olarak kısa süre içerisinde çözebilen havayolu örgütleri için tekrar tedarikçi arayışına girme, yeni tedarikçi ile pazarlık yapma gibi sözleşme öncesi işlem maliyetlerinin tekrar ortaya çıkmasının ve bu süreçte operasyonel anlamda yaşanabilecek maddi kayıpların önlenemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anlık ortaya çıkan bir problemin çözümünde tedarikçiden destek görmelerinin aralarındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ve sosyal sermayelerini geliştirdiğini belirten K3'ün ifadeleri şu şekildedir.

⁷On time: zamanında

K3: ...kontrat durumunda olmayan bir durumu bize sağlaması da ekstra bir değerdir. Bizim aramızdaki ıı.. iş birliği anlamında ekstra bir değerdir. Buda bizim hani aslında diyalogumuzu daha da geliştirir. Yani aslında sosyal sermayemizi daha da geliştirir bu kişilerle daha fazla yakınlaşmamız. Aslında bir fırsat bu durum.

Tarafların karşılaştıkları problemleri anlaşma yoluna giderek çözebilmelerinin, tedarikçi ile ilişkilerinin güçlenmesine ve taraflar arasındaki karşılıklı güvenin artmasına, dolayısıyla uzun vadede tarafların birbirleri ile mümkün olduğunca sorunsuz ve ek işlem maliyetleri meydana getirmeyecek bir şekilde iş yapmalarına olanak sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcılardan K1 ve K5 anlık ortaya çıkan sorunların çözümünde çalışanların sosyal sermayesinin önemli olduğunu aşağıdaki şekilde dile getirmişlerdir.

K1: Bir paletin gitmesi gerekiyordu boş bir stuck paletin⁸ daha doğrusu gitmesi gerekiyordu. ...Frankfurt havalimanı dünyanın en böyle katı kuralların olduğu şey hani kafana göre bir şey yapamazsınız veya hani size özel bir hizmet sunmazlar yani hani standart hizmeti almaya çalışırsınız orda. Bize orda dediler ki mesela stuck paleti üç saat sonra uçak altına getirebiliriz. Bizim Avrupa müdürümüzün ikili ilişkileri ile daha önce beraber çalıştıkları mesela biz onu hiç üç saat beklemeden yaklaşık yirmi dakikada uçak altında hazır ettik. Burada tabi sadece bizim değil operasyondaki arkadaşların sosyal ilişkileri çok önemli oluyor.

K5: Eğer network'ünü⁹ sağlam kurmuş ve nazı geçiyorsa diyelim, karşısındaki insanlara gerekli saygıyı gösterip, gerekli ziyaretleri yapıyorsa karşısındaki insan da bu işte hızlı bir şekilde aksiyon alır. Der ki, ya parası neyse vericez acil lazım şunu gönderebilir misin? Hatta şöyle bir şey var anlaşmalı olduğumuz firmada atıyorum A teçhizatı o an lazım bize ama yok. Arkadaşımızın eğer network'ü iyiye anlaşmalı olmadığımız firmadan bile teçhizatı alabilir.

Bu ifadelerden yola çıkılarak operasyon esnasında acil aksiyon gerektiren sorunların çözümünde hızlı hareket etme gereksinimine bağlı olarak yöneticilerden ziyade, operasyonel süreçte yer alan çalışanların sosyal sermayelerinin daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sorunların çözümünde sosyal sermaye yerine, sözleşme hükümlerinin uygulanması hatta sözleşmeye ek yapılması gerektiği yönündeki görüş belirten K2 bu

⁸Stuck palet: uçağın içerisinde kımıldamaması için sabitlenebilen palet

⁹Network: sosyal ağ

durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

K2: Yeniden sözleşme yapıyoruz. Sözleşmeye ek yapıyoruz. Şimdi bu XXX Havayolları için böyledir. Bu her havayolunda böyle değildir ama siz bunu sosyal sermaye ile çözebilirsiniz, çözmemelisiniz de aslında çözersiniz ama çözmemelisiniz. Neden, sizin aldığınız o ek hizmetten dolayı orda bir conflict¹⁰ yaşanırsa bu sizi daha büyük sıkıntıya sokar.

K2'nin yukarıda yer verilen görüşleri doğrultusunda sosyal sermaye ile sorunların aşılacağı ancak yazılı ya da sözleşmeye dayalı bir çözüm niteliğinde olmaması nedeniyle ilerleyen süreçlerde daha büyük olumsuzluklara yol açma potansiyeline sahip olabileceği görüşünün de var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak katılımcıların çoğunluğunun sosyal sermayenin sorunları çözüme noktasında sıklıkla başvurdukları bir yöntem olarak nitelendirdikleri tespit edilmiştir.

5.3.2. Rutin sorunların çözüm sürecine etkileri

Bu bölümde katılımcıların görüşleri doğrultusunda sosyal sermayenin, operasyon sürecinde karşılaşılan anlık sorunlar haricinde yaşanan rutin sorunların çözümünde de rol oynamasına yönelik katılımcı ifadeleri yer almaktadır. Kategori kapsamında 'sorunların ilişkilerle çözülmesi', 'sorunların hızlıca çözülmesi', 'sorunların büyümeden çözülmesi' ve 'karşılıklı tavizler verme' kodlarına ulaşılmıştır.

Sözleşme sürecinde yaşanabilecek rutin aksaklıklar için sosyal sermaye gerekliliğini işaret eden K4'ün konuya ilişkin ifadeleri şu şekildedir.

K4: Yer hizmetleri çok da büyük olmayan bir örgüt, ...o yüzden buradaki kişiler çok da low cost¹¹ yani çok kıyıda köşede kalmış bir firma değilse buradaki kişiler zaten genelde birbirlerini tanırlar. O yüzden network'u olmayan kişiler genelde tarife, published¹² tarife üzerinden hizmet alıp, sıkıntılarını çok fazla dile getirmezler. Official¹³ bir şekilde mailleşirler... işini götürür ama zorlanır. Benim için bir telefon açarım hallederim ben.

¹⁰Conflict: zıtlaşmak, fikir ayrılığına düşmek

¹¹Low cost: düşük maliyetli

¹²Published: yayınlanmış

¹³Official: resmi

Amirinin rutin sorunların karşısındaki yaklaşımını K6, “X Bey 7/24 gerçekten aranır... ve o bir şekilde çözer, oradaki adamı da arar. ...işte burada ikili ilişkiler çok önemli. ...buradaki temas, o dirsek temasları her zaman operasyonun akması için artıdır” şeklinde dile getirmiştir.

Katılımcılardan K4 “Ben günlerce mailleşeceğime ya en baştan XXX’e telefon açıp X, bir şunu halleder misin ya şöyle şöyle bir sorun var. Arkadaşlara söyle şuna olumlu dönsünler. Tamam abi” şeklinde kısa bir telefon görüşmesi ile sorunları kısa süre içerisinde çözebildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde sosyal sermaye sayesinde sorunların çözümünü daha kolay bir şekilde ve kısa sürede gerçekleştirebildiklerini ifade eden K7 ve K10’un görüşleri ise şu şekildedir.

K7: Güney Kıbrıs’tan Türkiye’ye uçulur mu? Uçulmaz yani niye çünkü Türkiye tanımıyor orayı. İşte Suudi Arabistan’dan İsrail’e uçuş yapılır mı? Yapılmaz. Çünkü birbirlerinin aralarında resmi diplomatik ilişki yok. ...bunu nasıl olur hale getireceksin, bir burada kuralları çok iyi biliyor olman gerekiyor, iki insanları tanıyor olman gerekiyor. ...Açarız deriz ki ya bizim böyle bir şeye ihtiyacımız var nasıl çözeriz bunu? Yol gösterir bize ve biz o işi yaparız. Yani çözüm, daha kolay çözülebiliyor konular ...zaman kaybetmiyorsun bir kere.

K10: Bir yerde problem yaşıyorsun mesela yurt dışında olabilir, yurt içinde olabilir. Uzaktan halletme ihtimalin hiç yok fakat daha önceden sağladığın ilişkiler bazında oradaki güçlü bir kişiyi arayıp bu problemini aslında birkaç dakika içinde çözdürebiliyorsun. Şimdi mesela atalım Duesseldorf havalimanını sen arasan şimdi desen ki ya Hans böyle böyle bir mevzu var şunu halletsene zaten adam senin kim olduğunu anlayana kadar 15 dakika geçer zaten. Halbuki sen Hans’ı tanıyan adamı tanısan yani senin öyle güçlü bir adamın olsa, ki zaten bizim yaptığımız bu, o Hans’ı arasa mevzu zaten bir iki dakikada çözülür. İşte bizim de yapmaya çalıştığımız bu.

Operasyon sürecinde meydana gelen sorunlara hızlı bir şekilde çözüm üretilebilmesine olanak sağladığı yönündeki katılımcı görüşlerinden yola çıkılarak, sosyal sermayenin sözleşme sonrası (ex-post) işlem maliyetlerinden biri olan taraflar arası anlaşmazlıklardan kaynaklı sorunların meydana gelmesini önlemede olumlu yönde etkisi olabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sözleşme sürecinde sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerinde bir diğer etkisi olarak sorunların büyümeden çözülebilmesine olanak sağlaması tespit edilmiştir. Konuya ilişkin olarak elde edilen katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

K6: ...sonuç itibariyle o dakika itibariyle olay çözümlenir daha büyük bir şeye dönüşmez. Atıyorum de-icing'de bir aksaklık vardır, bir uçak yarım saat rötar'a girmiştir. X Bey bunun o gün orda çözülmesi için işlemi hemen başlatır ve üçüncü bir uçağımız belki ground olmaz atıyorum.”

K8: Bir anlaşmamız vardır bir de işte arada bir yazılı haber verir, yazılı anlaşmamız bizim çok az, çok düşük. Yani diyorum ya onun arkasında operasyon personeli, yazılı anlaşmayı ticaret bilir, kontrakt müdürlüğü bilir, anlaşmalar bilir. Gerisini, operasyonu biz takip ediyoruz. 15 gün boyunca şey alamıycam ben hizmet şunu yapamıycam, bana bunu veremiycek ben gidip bunu ticarete veya şeye söylemiyorum. Ben bunu biliyorum sadece ekiple paylaşıyorum, ekipler de tamam diyorlar. Yani şimdi kalkıp da bunu yukarıya taşınacak olay değil.

Yukarıda yer alan ifadelerden K6'nın sözlerinden yola çıkılarak sorunların sürekli hale gelmeden baştan tedbir alınarak çözülebildiği, K8'in ifadelerinden ise üst yönetime aksettirilmeden tarafların birbirini tolere etmesi sayesinde sorunların büyümesinin engellenebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ifadelerden de sosyal sermayenin, sözleşme sürecinde ek maliyetlerin meydana gelmesinin önüne geçtiği çıkarımı yapılmıştır.

Sorunların büyümesini önleme noktasında elde edilen bir diğer bulgu ise tarafların karşılıklı tavizler vererek ufak sorunları tolere etmeleri olmuştur. K7 bu durumu “...bazen ufak tefek şeyler göz ardı edilebiliyor dikkate alınmıyor başkası için sorun olacak şeyler” şeklinde ifade ederken, K3 ise “ Yeni personel alıp eğitmesi lazım bu bir süreç. ...bu süreçlerde özellikle personel değişimi olacağından ...operasyonlarda aksama olacağını pekala yansıttılar. Tekrar normale döndü mü? Biz de sabırlı davrandık sahip olduğumuz ilişkilerden” şeklinde örneklendirmiştir. Ufak problemlerin tolere edilmesi ile birlikte, sosyal sermayenin taraflar arasında yaşanan anlaşmazlıklarda sözleşme hükümlerini uygulamak yerine orta yol bulma yaklaşımının sergilenmesine bağlı olarak ek işlem maliyetlerinin ortaya çıkmasını önleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.

5.3.3. Operasyon sürecine etkileri

Sosyal sermayenin, yaşanan sorunların haricinde de operasyon sürecinde işlem maliyetleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu kategori kapsamında ‘uçakların verimli kullanılması’, ‘sosyal sermayenin katalizör etkisi oluşturması’, ‘bürokrasiyi azaltıcı etkisi’, ‘bilgiye erişimi kolaylaştırması’ ve ‘beklentilerin önceden bilinmesi’

kodları, sosyal sermayenin operasyon sürecindeki işlem maliyetlerine olumlu etkilerini temsil ederken, ‘körlük oluşturması’, ‘iyi niyetin suistimal edilmesi’, ‘emniyetin ihlal edilmesi’, kodları da sosyal sermaye kaynaklı yaşanabilecek olumsuzlukları kapsamaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların ifadeleri doğrultusunda sosyal sermayenin operasyon sürecindeki işlem maliyetlerine olumlu ve olumsuz etkileri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Sektörde var olan ortalama fiyatların herkes tarafından bilinmesine bağlı olarak alınan hizmet maliyetlerinde ikili ilişkilerin etkili olmayacağını düşünen K9 bu görüşünü “...insan ilişkilerinin operasyonun yürümesi açısından çok büyük faydası var. Ama maliyet konusunda herkesin bir sınırı var o sınırın üstüne veya altına gidemezsin” şeklinde ifade etmiştir. İkili ilişkilerin, K9’un hizmet alım bedelinde etkili olmadığı yönündeki düşüncesine karşın operasyon sürecinde etkili olduğu yönündeki ifadelerinden yola çıkılarak, sosyal sermayenin sözleşme sonrası süreçte operasyonların sorunsuz ve ek maliyet doğurmayacak biçimde sürmesinde etkili olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Sosyal sermayenin, operasyon sürecinde hizmetlerin zamanında ve eksiksiz bir şekilde sunulması ile birlikte uçakların daha fazla havada kalmasına olanak sağladığını ve bu durumun verimliliği artırdığını ifade eden K3’ün ifadesi aşağıdaki şekildedir.

K3: Bizim için kritik olan kısım yerde aldığımız operasyonların sorunsuz olması ki bu uçağın malum daha fazla havada kalması ...demek daha fazla uçaklarımızın uçması anlamına geliyor o yüzden sosyal sermaye’nin mutlaka önemli olduğunu söylüyorum ve tekrar bizim için sosyal sermaye’nin network olduğunu da bir daha ilave edelim.

İhtiyaç duyulan hizmetlerin hızlı bir şekilde verilmesi ve bu sayede verimliliğin artırılmasına ilişkin olarak diğer katılımcıların da aynı doğrultudaki görüşleri sosyal sermayenin katalizör etkisi oluşturması kodu başlığında toplanmıştır. Bu durumu K6, “Kontratta yazan bir şeyin daha çabuk ve güvenilir olmasını sağlar bu networkler. Yoksa biz kontratta olmayan bir şeyi hadi tatlım bunu da yap diye asla aramayız” şeklinde ifade etmiştir. K9’un konuya ilişkin ifadeleri ise aşağıdaki şekildedir.

K9: ...bir uçuşumuz var, bu uçuşun 25 dakikada kapanması lazım bu uçağın ground time’i¹⁴ 25 dakikada normalde çok zordur. XXX içinde bir çalışan X’i aradım dedim ki böyle bir durum var. Ne yaptı biliyor musunuz, hiç ikilettirmedi yani olmaz ben şu anda müsait değilim demedi. Dört tane temizlik işçisi yerinde on tane temizlik işçisi gönderdi.

¹⁴Ground time: uçağın inişi ile sonraki kalkış zamanı arasında geçen süre

Yer işçisi üç tane göndereceğine, yedi tane gönderdi. Bagaj işçisi beş tane göndereceğine yirmi kişi gönderdi. 45 dakikalık ground time zamanını 25 dakikaya düşürdü rahat ve ben slot¹⁵ yemedim.

Sosyal sermayenin operasyon sürecinde bürokrasiyi azaltmada ve böylelikle süreçleri hızlandırma noktasında olumlu bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Konuya ilişkin K8 ve K11'in görüşleri şu şekildedir.

K8: ...ne kadar az uçuşun olursa olsun yani diyor ki bu adamlar diyor şey yapar, güvene dayalı. Avrupa'da bizi hiç tanımayan insanlar diyor ki tamam, ...şu acil uçakta ikrama ihtiyacımız var, şimdi tanıdığı için biz daha önce çalışmışız, her şeyi ödemelerini zamanında yapmışız, hiçbir şeyi iki dakika geciktirmemişiz, "uçak gitsin sonra ödersin" kimse yapmaz.

K11: ...eskiden bir miktar bürokrasi nedeniyle biz önde onlar arkada olabiliyordu ama şimdi artık hani onu o tempoyu yakaladık sayılır. Yani bir şekilde geri kalıyorsa biz zaten geri kaldıklarımı hissettiğimizde onlara gerekli motivasyonu sağlamaya çalışıyoruz ki hızımız düşmesin diye. O şekilde gidiyoruz.

Havacılık sektöründe operasyonların 7/24 devam ettiği ve zamanın son derece önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğunda bürokratik süreçlerin havayolu örgütüne zaman kaybettireceği açık bir şekilde görülebilmektedir. Bu ifadeler doğrultusunda sosyal sermayenin, bürokrasiyi azaltarak taraflar arasında doğrudan iletişimi güçlendirmesinin, havayolu örgütüne operasyonel süreçte verimliliği artırmada avantaj sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan bilgiye erişememe durumunun yarattığı sıkıntıyı dile getiren K1 "bizim en büyük sıkıntımız bilgi alışverişi çünkü sürecin her noktasında bizim bir bilgi almamız gerekiyor ve bu bilgiyi de açıkçası ikili ilişkilerimizi kullanarak daha detaylı alabiliyoruz" şeklinde özetleyerek sosyal sermayenin bilgiye erişme noktasında zaman kazandırdığını ifade etmiştir. İhtiyaç duyulan bilgiye zamanında ve eksiksiz bir biçimde ulaşılması karar alma aşamasında örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda sosyal sermaye unsurlarından biri olan bilgi kanallarının, taraflar arasındaki bilgi akışını olumlu yönde etkileyerek, yazılı olarak bilgi edinme talebinde bulunma gibi ek işlemler gerektirmeden örgüte ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamada önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

¹⁵Slot: uçağa iniş ve kalkışı için hava meydanı otoritesi tarafından tanınan zaman aralığı

Operasyon sürecinde sosyal sermayenin olumlu etkilerinden biri olarak ortaya çıkan son unsur ise uzun vadede birbirleri ile çalışan tarafların birbirlerini tanımalarına bağlı olarak beklentilerin önceden bilinmesi olmuştur. Bu noktada beklentilerin bilinmesi ile birlikte sosyal sermayenin operasyonun sorunsuz bir şekilde sürmesine olanak sağladığına değinen K5'in görüşleri şu şekildedir.

K5: ...bu iş ne kadar uzun dönemli olursa o kadar yani genel itibariyle konuşuyorum, faydası oluyor çünkü şirketin, karşımızdaki taşıeron firmanın çalışanları bizim yolcu profilimizi benimsiyor. XXX havayolları uçağına gelen yolcuların neler beklediğini biliyor. XXX havayolları uçuşunda nasıl davranması gerektiğini biliyor, XXX havayolları çalışanlarına nasıl davranması gerektiğini biliyor bu yüzden bizim operasyonumuz çok daha stabil bir halde yürüyor.

Benzer bir örnekte ise K10 yeterince tanımadıkları ancak uygun fiyat verdiği için çalıştıkları bir tedarikçi ile karşılıklı beklentilerin bilinmemesine bağlı olarak operasyonel süreçte karşılaştıkları problemleri şu şekilde ifade etmiştir.

K10: Adam mesela dedi ki bize handling firması olarak ...çok ciddi ve dramatik bir şekilde bir fiyat indirimi oldu tabi biz de atladık. Tamam, güzel yani çok da uçuşumuz var ciddi kar edebiliriz. Fakat o sene boyunca o destinasyonda gördük ki operasyon hiç iyi gitmedi. Hep adam eksik geldi, check-in sayıları eksildi, push backler geç gelmeye başladı. Şimdi demek ki ne olmuş oldu fiyatın çok düşmesi de aslında zaman zaman çok iyi olmayabilir, iyi analiz etmek lazım yani.

Katılımcılardan K5'in ifadeleri ve K10'un verdiği örnek ele alındığında ücretin tek unsur olmadığı anlaşma sonrası hizmet alınan süreçte taraflar arasındaki ilişki düzeyinin örgütün maliyetleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen olumlu etkilerin yanı sıra taraflar arasındaki iyi ikili ilişkilere bağlı olarak operasyon sürecinde yanabilecek bir takım olumsuzluklar da tespit edilmiştir. K8 "...bir iş körlüğü oluyor uzun süreli çalışıldığı zaman bir firmayla körlük başlıyor" şeklinde görüş belirtirken "uçağın falan kontuarını açmayı unutabiliyorlar yani çok daha az olabiliyor ama uçuş var unuttuk, atlanmış olabiliyor, başka bir uçak iniyor onunla ilgileniyor..." şeklinde yaşanan bu körlük durumunu örneklendirmiştir. Bu durumun yanı sıra emniyetin ihlal edilmesine neden olabildiğini öne süren K3'ün görüşleri ise şu şekildedir.

K3: Yapılan hataların havalimanında örneğin, apronda bir hata yapılıyor. Örneğin kendi arasındaki iletişimi sebebiyle o hata kapatılabiliyor. Neden? Çünkü kişisel olarak o kişiyi

tanıyor ve o kişi onun rapor edilmesi neticesinde işinden veya başka bir şekilde zarar göreceği için ...bazı hataların kapatılabildiğini gözlemledik. Başka firmalarda gözlemledik, bizim firmamızda da başka departmanlarda veya havalimanı içi operasyonlarda bunları gözlemledik. Demek istediğim evet, yani samimiyet, ...profesyonelliğin de önüne geçtiği zaman şirkete zarar verilebilir noktaya da geldiğini ifade edebiliriz.

K1 ise aradaki iyi ikili ilişkilere bağlı olarak havayolunu “çantada keklik” olarak gören tedarikçinin profesyonelliğin dışına çıkarak iyi niyeti suistimal edebildiği yönündeki görüşünü aşağıdaki şekilde dile getirmiştir.

K1: ...daha önce çalıştığımız yerde Brüksel’de orda bir firma ile çalışıyorduk temsili bir firmayla ...şunu hissettim böyle bir laçkalaşma olduğunu şey yaptım biraz.. hani nasıl olsa bizle çalışıyorlar hani şöyledir böyledir yani suistimal edildiğini hissettiğim anda orda ben direk anlaşmayı şey yapmışım yenilememişim. ...yani bunu hissettiğimiz anda, çünkü seni çantada keklik gördüğü anda sana önem vermeyebilir.

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkılarak sosyal sermayenin operasyon sürecinde havayolu örgütüne birçok konuda kolaylıklar sağladığı ve zaman kazandırdığı ayrıca oluşabilecek ek maliyetlerin önüne geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, sosyal sermaye ile birlikte gelişen iyi ikili ilişkilerin profesyonelliğin önüne geçmesi durumunda yaşanabilecek bir takım sorunlardan ötürü ilişkilerin belli bir düzeyde tutulmasının gerekli olduğu çıkarımı yapılmıştır.

5.3.4. Mağduriyet önleyici yaklaşımlar

Mağduriyet önleyici yaklaşımlar kategorisi, yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilmesi halinde sosyal sermayenin sözleşme sürecindeki işlem maliyetlerine etkisine ilişkin olarak elde edilen unsurlardan birisidir. Bu kapsamda ‘önceden haberdar etme’, ‘tedarikçinin zarara katlanması’, ‘farklı tedarikçilerin desteği’ ve ‘alternatif tedarikçi önerilmesi’ kodlarına ulaşılmıştır.

Tedarikçinin hizmet veremeyecek duruma gelmesi halinde havayolunu belli bir süre önceden haberdar ederek yeni tedarikçi bulma noktasında zaman kazandırdığını ifade eden K1 ve K2’nin ifadeleri şu şekildedir.

K1: ...mesela şunu diyebiliyor hani ben artık 747 tipi uçağa hizmet veremiyorum veya ben kargo handling hizmetimi çıkardım yani burada sebebini anlatıyor yani şu şu

sebeplerden işte diyelim ki havalimanı ile olan sözleşmesinden kaynaklı hani bunu anlatıyor. Bu başımıza bir iki kere falan geldi. Ben bu artık diyor bu hizmeti veremiyecem diyor ama şundan diyor sizi zaten yönlendiriyor orda.

K2: mesela Almanya'da birçok yerde biz bunu görüyoruz. Adam diyor ki ben artık bu işi yapamıyacam, bırakıyorum. bizim burda izlediğimiz yol genelde şöyle oluyo, Avrupa orda çok bilinçli hakaten size en azından 6 ay öncesinden bu hizmeti veremeyeceği hakkında sinyali veriyor. ...Siz de gidiyorsunuz şey yapıyorsunuz hani sözleşmesi devam eden işiniz için yeniden ihale açılıyorsunuz o istasyonda. ...diyor ki ben artık yapamıyorum bunu diyor çünkü çalıştıracak adam yok diyor.

Bir başka örnekte ise tedarikçinin kendilerini mağdur etmemek adına zarar etmeyi göze aldığı ifade eden K4 ise durumu aşağıdaki şekilde dile getirmiştir.

K4: Haber verdi, bak sizin için biraz daha duruyorum yeni firmayla anlaşana kadar bu kadar ben zarar ediyorum. Biraz elinizi çabuk tutun, para kaybediyorum her gün ama sizin için, diğer yerlerde de kaybetmek istemiyorum. Hani benim için, şey diyor ki ben orada mecbur kalıp diğer firmalar bana yüksek fiyat vermesin diye benim için duruyor sonra ben diyorum ki tamam gidebilirsin.

Mevcut tedarikçilerinin hizmet verememesi sonucu iyi ikili ilişkiler içinde oldukları farklı bir tedarikçiden bu süreçte destek aldıklarını ifade eden K8 bu durumu şu şekilde ifade etmiştir.

K8: Bana haber verdi bire bir bilgi verdi. Bir ay boyunca Sabiha Gökçen'den hizmet veremiyeciz dedi. Bu beni sıkıntıya soktu mu soktu ama 5-6 uçuş falan var yani Sabiha Gökçen'e uçan, çok fazla kullandığımız bir yer değil. ... bildiğim başka firmalarla çalıştık, onlar da işte ikili ilişkilerle. Hayatta hizmet vermeyebilir. Zaten diğer firmalarla da bizim çalışmamız var. XXX ile YYY ile hepsini tanıyoruz onları hemen arayıp diyoruz ki ya işte benim bir uçuşum var bunda yardımcı olabilir misiniz?

Benzer bir durumda mağdur olmamaları için mevcut tedarikçilerinin kendilerini alternatif bir tedarikçiye yönlendirdiğini ve onlarla anlaştıklarını belirten K7'nin ifadeleri ise şu şekildedir.

K7: ...Paris'te oldu. Battı bir tane şirket, handling şirketi, orda da dört tane şirket vardı. Bir tane başka şirkete devretti bizi sonrada dedi ki ya dedi biz bunlarla anlaştık, adamı da, personeli de, ekipmanı da oraya devrediyoruz. Size de zarar gelmemesi için onlarla anlaşın. Onlar ilk başta yüksek fiyat istediler sonra pazarlıklar sonucunda hemen hemen makul bir seviyeye indirildi. Şu an operasyon sürüyor.

K7 nin ifadelerinden yola çıkılarak, havayolu örgütünün mevcut tedarikçisinin sosyal sermayesinden faydalanarak, tedarikçisinin tavsiyeleri doğrultusunda yeni

tedarikçiyle anlaşması örneğinde sosyal sermayenin zayıf bağlar teorisinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Nitekim kendi yakın çevresinde yer almayan tamamen yeni bir kaynağa mevcut tedarikçisinin aracılığıyla ulaşması bakımından bu durumun yapısal boşluklar teorisine de örnek teşkil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kategori kapsamında, mevcut tedarikçinin herhangi bir sebepten ötürü hizmet veremeyecek duruma gelmesi halinde, havayolu ile aralarındaki ilişkileri korumak adına tedarikçilerin havayolunun mağduriyetini önleyici yaklaşımlar sergilediği, bu durumun da havayolu örgütünün yeni tedarikçi arama, bulunan yeni tedarikçi ile pazarlık ve sözleşme yapma aşamalarında karşılaşılabileceği ek maliyetleri en aza indirmede olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerini öz yeterlilikleri dışında tutarak çoğunlukla bu hizmetleri hiyerarşi mekanizmasıyla sağlamak yerine dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmeyi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Piyasa ve hiyerarşi mekanizmaları arasındaki seçimi inceleyen ve örgütün öz yeterlilikleri arasında yer almayan faaliyetlerin piyasa mekanizması ile sağlanmasının, örgüt açısından daha etkin ve verimli bir yol olduğunu öne süren işlem maliyeti kuramının bu varsayımına uygun olarak havayolu örgütlerinin de bu doğrultuda hareket ettikleri tespit edilmiştir. Diğer taraftan havacılık sektöründe operasyonların 7/24 kesintisiz sürmesi, dünyanın çok farklı noktalarına yayılmış olan uçuş ağı ve operasyonlarının her meydana gerekli altyapı yatırımlarını yapmayı imkansız hale getirmesi, her faaliyet alanının kendine özgü yüksek uzmanlık gücü gerektirmesi gibi sektörün kendine özgü birtakım dinamiklerine bağlı olarak havayolu örgütleri için yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının tercihten çok zorunluluk niteliğinde olduğu da katılımcı görüşleri doğrultusunda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

İnsanların kendi hedeflerini gerçekleştirebilmek adına fırsatçı davranışlar sergileyebilecekleri, işlem maliyeti kuramının temel varsayımlarından birini oluşturmaktadır (Williamson, 1985, s. 30). Sosyal sermaye kuramı ise güvenin karşılıklı iyi niyet ve dayanışmayı teşvik etmesine bağlı olarak fırsatçılık karşısında güven unsurunu ön plana çıkartmaktadır (Noteboom, 2007, s. 35). Katılımcılar, sektörde faaliyet

gösteren örgüt sayısının az olması nedeniyle, ne olursa olsun, günün sonunda yine birlikte çalışacaklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, özellikle uzun süredir çalıştıkları ve aralarında güçlü bir iş ilişkisi bulunan tedarikçilerle birbirlerine karşı fırsatçı davranışlar sergilemek yerine dayanışmayı tercih ettikleri yönündeki katılımcı görüşleri sosyal sermayenin bu varsayımını destekler niteliktedir. Bu noktada işlem maliyeti kuramının tarafların birbirlerine karşı fırsatçı yaklaşımlar sergileyeceği yönündeki varsayımının aksine katılımcıların yaptıkları işi bir kazan kazan (win win) durumu olarak nitelendirdikleri saptanmıştır. Bu bulgu, işlem maliyeti kuramının fırsatçılık varsayımının her durumda geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak fırsatçılığın genel olarak birbirini tanımayan veya uluslararası operasyonlarda ilk defa çalışılan tedarikçilerle nadiren yaşanabildiği de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Katılımcılar, yaptıkları işin doğası gereği insan faktörünün önemini ve buna bağlı olarak yapılan işin teknik boyutu bir kenara bırakıldığında asıl fark yaratının insan unsuru olduğunu dile getirmişlerdir. Konuya ilişkin olarak sektörde ortalama fiyatların var olması karşısında, insan ilişkilerinin güçlü olması sayesinde iş süreçlerinin, yazışmaların ve dolayısıyla anlaşma sürecinin kısaltılabildiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle sahip olunan ikili ilişkilerin sözleşme öncesi işlem maliyetlerinin azaltıcı yönde rol oynadığı tespit edilmiştir. Sektörel etkiler teması altında alan bir diğer kategori olan “coğrafi ve kültürel farklılıklar” kategorisinde ise iş yapılan ülkenin veya bölgenin iş yapma kültürlerindeki farklılıklara bağlı olarak sosyal sermayenin iş süreçlerine etkisinin daha yüksek veya daha düşük olabileceği tespit edilmiştir.

Havacılık sektörü, küresel ölçekte havacılık faaliyetlerinin sürdürüldüğü büyük bir sektör olmasına karşın sektörde benzer işleri yapan insanların birbirlerini tanıması nedeniyle aynı zamanda oldukça kompakt bir yapıya sahiptir. Operasyonların 7/24 kesintisiz bir şekilde devam etmesi ve düzenli olarak sektörde çalışan insanları bir araya getiren çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi ile birlikte sektörde çalışanlar birbirini daha yakından tanımakta ve sürekli iletişim halinde olmaktadır. Konuya ilişkin olarak operasyonel süreçlerde işin büyük ölçüde sahip olunan sosyal ağlar ile yürütüldüğüne yönelik katılımcı görüşleri elde edilmiştir. Geniş sosyal ağa sahip olan bir yöneticinin yaşadığı bir problemi sosyal çevresi ve iyi ikili ilişkileri aracılığıyla bir telefon ile kısa süre içerisinde çözüme ulaştırabilmesine karşın, daha zayıf sosyal ağa sahip olan bir yöneticinin sorununu daha uzun bürokratik süreçler sonucunda çözebildiğine yönelik

bulgular elde edilmiştir. Sektördeki sosyal sermaye gerekliliği ve sahip olunan sosyal sermayenin sorunların hızlıca çözülmesine imkan sağlamasına yönelik katılımcı görüşleri doğrultusunda sosyal sermayenin, sözleşme sürecindeki işlem maliyetlerini düşürmede etkili olabildiği çıkarımı yapılmıştır.

Yer hizmetleri faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik etme yönünde karar alan havayolu örgütleri kendileri için en uygun tedarikçiyi seçebilmek adına bir araştırma sürecine girmektedirler. Bu süreçte havayolu örgütlerinin daha önceden tanıdıkları ve kendi beklentilerini karşılayan bir tedarikçi ile çalışma eğiliminde oldukları çalışma bulguları doğrultusunda ön plana çıkan bir diğer unsur oluşturmaktadır. Daha kısa süre içerisinde tedarikçi seçimini gerçekleştiren havayolu örgütlerini tedarikçi araştırma maliyetlerini düşürme noktasında avantajlı konumda olmaktadır. Bu durumun sosyal sermayenin sözleşme öncesi işlem maliyetlerinden biri konumunda olan araştırma maliyetleri üzerinde olumlu yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, operasyon yapılan meydana bilinen bir tedarikçinin olmaması durumunda, iyi ikili ilişkilere sahip olunan bir tedarikçinin görüşlerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak ilişkiler aracılığıyla edinilen tavsiyeler tedarikçi araştırma maliyetlerini azaltıcı yönde ortaya çıkan bir diğer bulguyu oluşturmaktadır. Diğer taraftan her ne kadar iyi ikili ilişkilere sahip olursa dahi bu durumun tedarikçi seçim sürecini etkilemeyeceği yönünde katılımcı görüşleri de çalışma kapsamında elde edilmiştir. Önceliğin kurumsal hedefler olması ile daha rasyonel hareket etmenin gerekliliğini dile getiren katılımcıların, sahip oldukları iyi ikili ilişkiler yerine liyakatı ön plana çıkartarak işi en iyi yapabilecek tedarikçiyi seçebilmek adına araştırma maliyetlerine katlanmayı göze almaları kategori altında yer alan bir diğer bulguyu oluşturmaktadır. Bu noktada havayolu örgütünün kurumsallık düzeyine bağlı olarak sosyal sermayenin örgütün dış kaynak kullanım sürecinde etkilerinin değişkenlik gösterebileceği kanısı oluşmuştur. Ancak farklı kurumsallık düzeyine sahip havayolu örgütlerinde çalışmakta olan diğer katılımcılardan konuya ilişkin veri elde edilememiş olması nedeniyle konuya ilişkin bir çıkarım yapılamamaktadır. Bu noktadan hareketle, havayolu örgütlerinin kurumsallaşma düzeyi ile sosyal sermaye ilişkisinin incelendiği bir araştırmanın yapılması halinde alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tedarikçi seçiminden sonra havayolu örgütü ile yer hizmetleri tedarikçisi arasında pazarlık süreci başlamaktadır. Bu süreçte, tarafların karşılıklı tutum ve beklentileri

sürecin uzun ya da kısa olmasında ve buna bağlı olarak sözleşme öncesi işlem maliyetlerinden olan pazarlık yapma maliyetleri üzerinde rol oynamaktadır. Bu süreçte sosyal sermaye unsurlarından güven faktörünün ön plana çıktığı ve iyi ikili ilişkilere sahip taraflar arasında fırsatçı yaklaşımlar sergilenme ihtimalinin en az düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, havayolu örgütlerinin sosyal sermayeleri sayesinde daha uygun maliyetlere hizmet alabildiklerine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Karşılıklı güvene ve iyi ikili ilişkilere bağlı olarak, iki taraf açısından da ideal bir sözleşmenin en kısa süre içerisinde tamamlanabilmesi ile sosyal sermayenin işlem maliyetlerini azaltıcı yönde rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, sektörel etkiler temasındaki karşılıklı faydaların gözetilmesine ilişkin bulguların, sosyal sermaye unsurlarından biri olan taraflar arasındaki karşılıklılık ilişkisini destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sözleşme öncesi etkiler teması altında yer alan “proaktif yaklaşımlar” kategorisinde havayolu örgütü tarafında yöneticilerin işlem maliyeti kuramının davranışsal varsayımları altında yer alan sınırlı rasyonellik kavramı karşısında kapsamlı sözleşmeler yaparak önlem alma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Geçmiş deneyimlerden yola çıkılarak yaşanabilecek tüm aksaklıklara ilişkin maddeleri içeren bir sözleşme yapma çabası içerisinde olan yöneticilerin, mağduriyet yaşamamak adına sözleşmeye öngörülemeyen hallerde tedarikçinin mevcut hizmet bedelleri üzerinden hizmet alımı gerçekleştirilmesine yönelik maddeler koyulmasını sağlayarak, ek hizmet gerektirebilecek durumlarda tedarikçinin olası fırsatçı yaklaşımlarından korunmayı hedefledikleri tespit edilmiştir. Ancak bu yönde görüş belirten katılımcının büyük ölçekli bir havayolu örgütünde çalışmakta olduğu göz önünde bulundurulduğunda daha küçük ölçekli havayolu örgütlerinin benzer bir maddeyi sözleşmeye ekletebilip ektelemeyeceği sorusuna ulaşılmıştır. Farklı katılımcılardan konuya ilişkin görüş elde edilememiş olması nedeniyle konu hakkında bir çıkarım yapılamamış olup sorunun yanıtlanabileceği yeni bir çalışmanın alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir. Yine “proaktif yaklaşımlar” kategorisi altında havayolu örgütlerinin makul seviyede yüksek fiyatların kabul ederek tanınan tedarikçilerle çalışma yönünde bir yaklaşım sergileyebildikleri tespit edilmiştir. Bu durumun sözleşme öncesi süreçte işlem maliyetlerini artırıcı yönde bir rol oynamasına karşın, yeterince tanınmayan bir tedarikçi ile çalışılması halinde sözleşme sürecinde yaşanabilecek öngörülemeyen durumların meydana getirebileceği ek işlem maliyetlerinden korunma noktasında etkili olabileceği çıkarımı yapılmıştır.

Havacılık sektörü kendi içerisinde dinamikleri olan, çok kısa süre içerisinde değişkenlikler gösterebilen, dolayısıyla sıklıkla öngörülemez durumların yaşanabildiği bir yapıya sahiptir. Buna bağlı olarak sözleşme yapıldıktan sonra, operasyonların devam ettiği süreçte, birtakım rutin veya anlık problemler meydana gelebilmektedir. Ortaya çıkan bu gibi sorunların çözümünde sahip olunan iyi ikili ilişkilerin önemli bir rol oynadığı çalışma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulguyu oluşturmaktadır. Yer hizmetleri tedarikçisinin personel veya ekipman yetersizliğine ya da operasyon yoğunluğuna bağlı olarak bazı hizmetleri zamanında ve olması gerektiği şekilde sağlayamadığı durumlar yaşanabilmektedir. Bu tarz durumlarda hizmet alan havayolu örgütlerinin bu durumun sürekli hale gelmeyeceği noktasında tedarikçinin samimiyetine güvenerek belirli bir noktaya kadar bu aksaklıkları tolere etme eğilimi gösterebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan iyi ikili ilişkilere ve aradaki güven faktörüne bağlı olarak, ihtiyaç duyulması halinde tedarikçinin sözleşmede yer almayan ek ekipman ya da personeli havayolu örgütüne tahsis etmesi gibi durumların yaşanabildiği katılımcı görüşleri doğrultusunda tespit edilmiştir. Ayrıca taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkinin, anlaşmazlık yaşanması halinde sözleşmeye ek veya tamamen yeni bir sözleşme yapma gerekliliğini ortadan kaldırarak sorunların ikili ilişkilerle ve kısa süre içerisinde çözüme kavuşturulmasına olanak sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda sahip olunan sosyal sermayenin sözleşme sürecinde işlem maliyetleri üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sözleşme sürecinde devam etmekte olan operasyonlarda sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerinde çift yönlü bir etkiye sahip olabildiği de çalışma sonucunda ortaya çıkan bir diğer önemli bulguyu oluşturmaktadır. Buna göre, tarafların birbirlerinin beklentilerini önceden bilmelerine bağlı olarak tedarikçinin havayolu örgütüne en uygun hizmeti tam ve eksiksiz bir şekilde zamanında sunabildiği ve anlaşmazlık yaşanma ihtimalinin en aza indiği tespit edilmiştir. Ayrıca, taraflar arasında doğrudan iletişimi artırdığına yönelik katılımcı ifadeleri doğrultusunda sosyal sermayenin bürokrasiyi azaltıcı yönde rol oynadığı tespit edilmiştir. Operasyon sürecinde havayolu örgütleri ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ve eksiksiz bir şekilde ulaşma ihtiyacı hissetmektedir. Bu bilginin sağlanması noktasında ikili ilişkilerin olumlu yöndeki etkileri katılımcı görüşleri doğrultusunda tespit edilen bir diğer unsur oluşturmaktadır. Bu durum sosyal sermaye unsurlarından birisi olan bilgi kanallarının önemini ve gerekliliğini destekler niteliktedir. Havayolu örgütleri operasyonun devamlılığı açısından gecikmeler

yaşamamak için oldukça sınırlı zaman aralıklarında operasyonlarını sürdürmek durumundadırlar. Buna bağlı olarak bazı durumlarda sözleşmede kendilerine taahhüt edilenden daha kısa bir süre içerisinde gerekli hizmeti alma ihtiyacı duyabilmektedirler. Bu noktada sosyal sermayenin bir katalizör etkisi yarattığı ve söz konusu hizmetin daha kısa süre içerisinde alınabildiğine yönelik katılımcı görüşleri elde edilmiştir. Diğer taraftan, sahip olunan ikili ilişkilere bağlı olarak operasyon sürecinde bazı durumlarda sosyal sermayenin havayolu örgütü açısından olumsuz etkilerinin de olabileceğine yönelik katılımcı görüşlerine ulaşılmıştır. Buna göre aradaki iyi ikili ilişkilerin tedarikçi tarafından suistimal edilerek havayolu örgütüne sunulan hizmet kalitesinde düşüşler yaşanabildiği, uzun vadede birlikte çalışmaya bağlı olarak taraflar arasında körlük oluşabildiği ve emniyetin ihlal edildiği durumlar yaşanabildiği de sosyal sermayenin operasyon sürecine etkilerine ilişkin olarak elde edilen diğer bulguları oluşturmaktadır. Bu durumun katılımcı görüşleri arasında da yer alan “işİ İngiliz gibi yapmak” söyleminin haklılığını destekler nitelikte olduğu çıkarımı yapılmıştır. Her ne kadar iyi ikili ilişkiler içinde olursa dahi havacılık sektörünün gerektirdiği profesyonellik anlayışından kopmamanın hem havayollarını koruma noktasında hem de emniyetten ödün vermeme noktasında son derece önemli bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Bazı dönemlerde tedarikçiler finansal durumlarının kötüye gitmesi, personel ya da ekipman eksikliği gibi durumlarda kısa süreli veya kalıcı olarak faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelebilmektedir. Bu durumlarda taraflar arasındaki iyi ilişkilere bağlı olarak tedarikçilerin havayolu örgütünü mağdur etmeyecek şekilde inisiyatifler kullanabildikleri yönünde birtakım bulgular çalışma kapsamında elde edilmiştir. Bu durumlara örnek olarak faaliyetlerini sürdürmede güçlük yaşayan tedarikçilerin zorunlu olan yasal bildirim sürelerinden daha önce uyararak havayolu örgütlerine yer hizmetlerinde kesinti yaşamadan yeni bir tedarikçi ile anlaşabilmesi için zaman kazandırdıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Bir diğer durumda ise havayolu örgütünün yeni bir tedarikçi araştırma sürecinin getireceği maliyetleri önleme noktasında kendisi hizmet veremeyecek duruma gelen tedarikçinin havayolu örgütüne alternatif tedarikçiler önerdiği durumlar da yaşanabildiği katılımcı görüşleri ile tespit edilmiştir. Bu durumda havayolu örgütü, tedarikçi araştırma maliyetlerine katlanmadan doğrudan yeni tedarikçi ile pazarlık sürecine geçebilecek ve yaşanan olumsuz durumu mümkün olan en az kayıp ile atlatma imkanına sahip olabilecektir. Bir diğer örnekte ise tedarikçinin bir meydandaki operasyonlarında zarar etmesine rağmen sahip oldukları iyi ikili ilişkilere ve uzun vadede

bu ilişkileri sürdürme eğilimine bağlı olarak havayolu örgütünü mağdur etmemek adına söz konusu zarara katlanarak yer hizmetleri faaliyetlerini vermeyi sürdürdüğü tespit edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında katılımcıların görüşleri ile elde edilen bulguların sosyal sermaye kavramı ve işlem maliyeti kuramı yazınına özellikle havacılık sektörü özelinde havayolu örgütleri ve yer hizmetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi noktasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulguların alanda yapılacak sonraki çalışmalara fikir verebileceği ve konunun farklı boyutları ile ele alınabileceği çalışmalara da katkı sağlayabileceği öngörülmektedir. Araştırma yalnızca Türkiye'deki havayolu örgütleri kapsamında gerçekleştirilmiş olup çalışma kapsamında farklı coğrafya ve kültürlerdeki iş yapma biçimlerine bağlı olarak sosyal sermayenin işlem maliyetleri üzerinde daha yoğun veya daha az farklı etkilere sahip olabileceği varsayılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın farklı bölgelerde de gerçekleştirilmesi halinde çalışmanın geçerliliğin artırılacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan çalışma havayolu örgütlerinde yönetici pozisyonunda çalışan yöneticilerle sınırlı olup operasyon departmanında aktif olarak çalışanlarla görüşme, anket vb. veri toplama yöntemleri uygulanarak çalışmanın kapsamının genişletilmesi halinde elde edilen görüşlerin zenginleştirilebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında sosyal sermayenin dış kaynak kullanım sürecindeki etkilerinin yalnızca havayolu örgütleri açısından değerlendirildiği göz önünde bulundurulduğunda benzer bir çalışmanın yer hizmetleri tedarikçileri ile uygulanmasının sözleşmenin her iki tarafında yer alan örgütlerden elde edilen bulguların karşılaştırılması ve çalışmanın geçerliliğin artırılması noktalarında alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ACI. (2018). *Guidance to Members Template on Ground Handling Service Provider Agreement*. Airport Council International .
- ACI, ASA, EFT. (2018). *Market Access, Social Conditions, Training, Qualifications and Quality Standards in the Ground Handling Industry*. Airport Council International, Airport Services Association, European Transport Workers Federation.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Airbus. (2017). *Typical Ramp Layout - Gate. A 320 Aircraft Characteristics Airport and Maintenance Planning*. içinde Blagnac, Toulouse: Airbus S.A.S.
- Albers, S., Koch, B., & Ruff, C. (2005). Strategic Alliances Between Airlines and Airports - Theoretical Assessment and Practical Evidence. *Journal of Air Transport Management*(11), 49-58.
- Anheier, H. K., & Kendall, J. (2000). Trust and Voluntary Organisations: Three Theoretical Approaches. *Civil Society Working Paper 5*. London: Centre for Civil Society (LSE).
- Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation. *In The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System, Joint Economic Committee, 91st Cong., 1st sess*, (s. 501-518).
- Ateş , S. S. (2016). Yer Hizmetleri Kavramı ve Gelişimi. V. Durmaz (Dü.) içinde, *Yer Hizmetleri Yönetimi* (s. 2-17). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Babacan, M. E. (2012). Toplumsal Paylaşım Ağlarında Sosyal Sermaye Pratikleri. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağın, H. (2016). Havaaracı Bakım Faaliyetlerinin Dış Kaynaklardan Tedarik Edilme Sürecinde Havacılık Emniyetine Etki Eden Faktörlerin Tespit Edilmesine Yönelik

- Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, W. (1990). Market Networks and Corporate Behaviour. *American Journal of Sociology*, 96, 589-625.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*. Massachusetts, USA: Harvard University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (1996). Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. S. R. Clegg, & W. R. Nord içinde, *Handbook of Organization Studies* (s. 115-124). London: Sage Publications.
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 39, 1568-1593.
- Beuving, J., & De Vries, G. (2015). *Doing Qualitative Research The Craft of Naturalistic Inquiry*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Biçer, A. (2019). Toplumsal Dayanışma Ağlarının Gazetecilikte Kullanımı: Sosyal Sermayenin Kamusal Habercilikteki Rolünün İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. J. G. Richardson içinde, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241-258). New York: Greenwood.
- Boxman, A. F., De Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Brehm, J., & Rahn, W. (1997). Individual Level Evidence for the Causes and Consequences of Social Capital. *American Journal of Political Science*, 41, 99-1023.
- Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2000). An Introduction to Game Theory and Business Strategy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 13, 84-98.

- Brousseau, E. (2008). Contracts: From Bilateral Sets of Incentives to the Multi-Level Governance of Relations. E. Brousseau, & J.-M. Glachant içinde, *New Institutional Economics: A Guidebook* (s. 37-66). New York: Cambridge University Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1995). *Structural Holes The Social Structure of Competition*. United States of America: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2007). *Brokerage and Closure An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press .
- Cannon, D., & Grove, G. (2005). How Does Sarbanes-Oxley Affect Outsourcing? *The Journal of Corporate Accounting & Finance, Published online in Wiley InterScience*, 13-20.
- Carroll, G., & Teece , D. (1999). Firms, Markets, and Hierarchies: Introduction and Overview. G. R. Carroll, & D. J. Teece içinde, *Firms, Markets, and Hierarchies The Transaction Cost Economics Perspective* (s. 3-16). New York: Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, III, 1-69.
- Coase, R. H. (1992). The Institutional Structure of Production. *The American Economic Review*, 82(4), 713-719.
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21, 648-657.
- Commons, J. R. (1932). The Problem of Correlating Law Economics and Ethics. 8 *Wis. L. Rev.*(3).
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni 3. Baskı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dayı, F. (2019). Faaliyet Kaldıraç Derecesinin Satış Gelirleri Üzerindeki Etkisi: Havayolu Şirketlerinde Bir Uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 923-941.
- De Vita, G., & Wang, C. L. (2006). Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations. H. S. Kehal, & V. P. Singh içinde, *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective* (s. 1-17). United States of America: Idea Group Publishing.
- Doganis, R. (2001). *The Airline Business in the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Doğan, Ü. (2018). Türkiye'deki Havayolu Örgütlerinin Yer Hizmetleri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler ve Bağımlılık İlişkilerinin Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and Analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Ek, A., & Akselsson, R. (2007). Aviation on the Ground: Safety Culturein a Ground Handling Company. *The International Journal of Aviation Psychology*, 17(1), 59-76.
- Epstein, S. (1999). The Rise and Decline of Italian City States. *Working Paper No. 51/99*. London , United Kingdom: London School of Economics.

- Erdoğan, D. (2017). Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Biçimsel ve İlişkisel Yönetimin Yeri: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, N. (2016). Kargo, Posta ve Diğer Yer Hizmetleri. V. Durmaz (Dü.) içinde, *Yer Hizmetleri* (s. 192-2019). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ergün, N. (2016). Ramp ve Uçuş Operasyon Hizmetleri. V. Durmaz (Dü.) içinde, *Yer Hizmetleri* (s. 160-191). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ergün, N. (2016). Yolcu Hizmetleri ve İlişkili Kavramlar. N. Ergün (Dü.) içinde, *Yolcu Hizmetleri* (s. 2-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Erselcan, F. (2009). Disiplinlerarası Ortak Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Sermaye. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(2), 248-256.
- Fan, Y. (2000). Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 213-219.
- Field, J. (2008). *Sosyal Sermaye*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Fitouri-Trabelsi, S., Cosenza, C. A., & Mora-Camino, F. (2013). Ground Handling Management at Airports with Fuzzy Information. *6th IFAC Conference on Management and Control of Production and Logistics*, (s. 373-378). Fortaleza, Brazil.
- Fredland, E. J. (2004). Outsourcing Military Force: A Transaction Cost Perspective on the Role of Military Companies. *Defence and Peace Economics*, 15(3), 205-219.
- Fuhr, J. (2006). Governance of Services - Empirical Evidence on Contracting Practices in the Ground Handling Market. *Working Paper*. Cargèse, France: European Society of New Institutional Economics.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.

- Fukuyama, F. (1997). *Social Capital the Tanner Lectures on Human Values*. Oxford: Brasenose College.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Fukuyama, F. (1999). *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. London: Profile Books.
- Fussell, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). The Relationship Between Social Capital, Transaction Costs, and Organizational Outcomes: A Sase Study. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148-161.
- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.
- Garicano, L., & Zandt, T. V. (2013). Hierarchies and the Division of Labor. R. Gibbons, & J. Roberts içinde, *The Handbook of Organizational Economics* (s. 604-654). New Jersey: Princeton Universtiy Press.
- Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş 3. Baskı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gonzales-Diaz, M., & Vasquez, L. (2008). Make-or-Buy Decisions: A New Institutional Economics Approach. E. Brousseau, & J.-M. Glachant içinde, *New Institutional Economics* (s. 255-271). New York: Cambridge University Press.
- Goo , J., Kishore, R., & Nam , K. (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 33(1), 119-145.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. S. Leinhardt içinde, *Social Networks: A Developing Paradigm* (s. 347-367). Cambridge, Massachusetts: Academic Press.
- Granovetter, M. S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Groenewegen, J. (1996). Transaction Cost Economics and Beyond: Why and How? J. Groenewegen içinde, *Transaction Cost Economics and Beyond* (s. 1-10). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Hanifan, L. J. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford: Clarendon Press.
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2007). Linking Mentoring and Social Capital: Implications for Career and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-412.
- Hiles, A. N. (1994). Service Level Agreements: Panacea or Pain? *The TQM Magazine*, 6(2), 14-16.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- IATA. (2013). *AHM 810 Standart Ground Handling Agreement*. International Air Transport Association.
- Inglehart, R. (1997). *Modernisation and Post-Modernisation: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: NJ: Princeton University Press.
- Jarillo, J. C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jarillo, J. C. (1990). Comments on 'Transaction Costs and Networks'. *Strategic Management Journal*, 11(6), 497-499.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean In Practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

- Kahraman, İ. (2016). Sosyal Sermayeyi Geliştirmeye Yönelik Etkinliklerin Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Kalemci, A. R. (2017). İşlem Maliyeti Kuramı. H. C. Sözen, & H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 133-152). İstanbul: Beta.
- Kangal, N. (2013). Sosyal Sermaye Teorileri ve Sosyal Sermaye Kalkınma İlişkisi: Türkiye Örneği. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagül, M., & Masca, M. (2005). Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 37-52.
- Kavčič, K. (2014). *Strategic Management of Outsourcing*. Ljubljana: University of Primorska.
- Kazda, A., & Caves, R. E. (2015). Aircraft Ground Handling. A. Kazda, & R. E. Caves içinde, *Airport Design and Operation Third Edition* (s. 185-211). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kazda, A., & Caves, R. E. (2017). Aircraft Ground Handling. A. Kazda, & R. E. Caves içinde, *Airport Design and Operation: Third Edition* (s. 185-210). Published online.
- Keefe, P., & Knack, S. (2008). Social Capital, Social Norms and the New Institutional Economics. C. Menard, & M. M. Shirley içinde, *Handbook of New Institutional Economics* (s. 701-726). Heidelberg, Germany: Springer.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel.
- Kitapçı, İ. (2017). Piyasa Başarısızlıklarına Alternatif Bir Çözüm: Sosyal Sermaye Yaklaşımı. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 28-45.
- Kliem, R. L. (1999). Managing the Risks of Outsourcing Agreements. *Information Systems Management*, 16(3), 91-93.

- Knack, S., & Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251-1288.
- Knoke, D. (1999). Organizational Networks and Corporate Social Capital. A. J. Leenders, & S. M. Gabbay içinde, *Corporate Social Capital and Liability* (s. 17-42). Boston: Kluwer.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17 b.). İstanbul: Beta.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing - Global Edition* (16 b.). Indiana, Kendellville: Pearson Education.
- Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316.
- Lin, N. (2001). *Social Capital A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Llewellyn, K. N. (1931). What Price Contract--An Essay in Perspective. *40 Yale L. J.* 704.
- Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences. *Business and Politics*, 10(1), 1-63.
- Mallett, M. E. (2009). *Mercenaries and Their Masters: Warfare in Renaissance Italy* (2. b.). South Yorkshire, Barnsley, United Kingdom: Pen&Sword Military.
- Marilly, E., Martinot, O., Betge-Brezetz, S., & Delege, G. (2002). Requirements for Service Level Agreement Management. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 57-62.

- Masten , S. (1999). About Oliver E. Williamson. G. R. Carroll, & D. J. Teece içinde, *Firms, Markets, and Hierarchies The Transaction Cost Economics Perspective* (s. 37-59). New York: Oxford University Press.
- McIvor, R. (2010). *Global Services Outsourcing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meersman , H., Pauwels , T., Struyf, E., Voorde, E. V., & Vanelslander, T. (2011). Ground handling in a changing market. The case of Brussels Airport. *Research in Transportation Business & Management*(1), 128-135.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, D. (2007). *Condottiere 1300-1500: Infamous Medieval Mercenaries*. Oxford: Osprey.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nahpiet, J., & Ghoshal, S. (2000). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. E. L. Lesser içinde, *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications* (s. 119-157). United States of America: Butterworth-Heinemann.
- Noorderhaven, N. G. (1996). Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics. J. Groenewegen içinde, *Transaction Cost Economics and Beyond* (s. 105-128). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Noteboom, B. (2007). Social Capital, Institutions and Trust. *Review of Social Economy*, 65(1), 29-53.
- OECD. (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital* . Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Örgün, E. (2018). Otel İşletmelerinde Sosyal Sermaye ve Psikolojik Sermaye İlişkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Rolü. *Doktora Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An Investigation of Concurrent Sourcing. *Strategic Management Journal*, 285-311.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods 4th Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Patulny, R. (2009). The Sociability of Nations: International Comparisons in Bonding, Bridging and Linking Social Capital. G. T. Svendsen, & G. L. Svendsen içinde, *Handbook of Social Capital* (s. 402-427). Bodmin, Cornwall: Edward Elgar Publishing Limited.
- Patulny, R., & Svendsen, G. L. (2007). Exploring the Social Capital Grid: Bonding, Bridging, Qualitative, Quantitative. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1/2), 32-51.
- Pennar, K. (1997). The Ties That Lead to Prosperity: The Economic Value of Social Bonds is Only Beginning to be Measured. *Business Week*, 15, 153-155.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Portes, A. (2000). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1-12.
- Portes, A., & Landolt, P. (2000). Social Capital : Promise and Pitfalls of its Role in Development. *Journal of Latin American Studies*, 32(2), 529-547.
- Powell, W. W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? *General Strategic Theory*, 30(1), 67-87.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13), 1-11.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

- Quelin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveaging Knowledge Capabilites. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Regulation (EU) 2018/1139 of the European Parliament and of the Council. (2018). *Official Journal of the European Union*, L 212/ 1-122.
- Riđanović, B. (2019, Haziran 12). Liability of Airport Operator for Damage in International Carriage of Cargo – Representation Issue. SSRN. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3395292>
- Rindfleisch, A., & Heide, J. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rochester , J. H., & Rochester, H. (1995). Advantages and Disadvantages of Outsourcing. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 77-82.
- Schmidberger, S., Bals, L., Evi, H., & Jahns, C. (2009). Ground Handling Services at European Hub Airports:Developmentof a Performance Measurement System for Benchmarking. *Int. J.Production Economics*(117), 104-116.
- Schuller, T. (2001). The Complementary Roles of Human and Social Capital. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 18-24.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Shealinski, H. A., & Klein, P. G. (1999). Empirical Research in Transaction Cost Economics. G. R. Carroll, & D. J. Teece içinde, *Firms, Markets and Hierarchies The Transaction Cost Economics Perspective* (s. 89-120). New York: Oxford University Press.
- SHGM. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.

- SHGM. (2018, 10 25). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*. http://web.shgm.gov.tr/http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/havacilik_isletmeleri/yer_hiz_kuruluslari.pdf adresinden alındı
- SHT-YHT. (2017). Havalimanları Yer Hizmet Türleri ve Detayları Talimatı. *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü*.
- SHY-22. (2018). Havalimanları Yer Hizmetleri Yönetmeliği. *Resmi Gazete*(Sayı: 30519).
- Simon, A. H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Macmillan Company.
- Simon, A. H. (1951). A Formal Theory of the Employment Relationship. *Econometrica*, 19(3), 293-305.
- Smith Doerr, L., & Powell, W. W. (2005). Networks and Economic Life. N. J. Smelser, & R. Swedberg içinde, *The Handbook of Economic Sociology Second Edition* (s. 379–402). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith, J. (1996). Outsourcing as a Strategic Tool. *Competitive Intelligence Review*, 7(3), 70-74.
- Soames, T. (1997). Ground Handling Liberalization. *Journal of Air Transport Management*, 3(2), 83-94.
- Stone, W., & Hughes, J. (2002). Measuring Social Capital: Towards a Standardised Approach. *Australian Institute of Family Studies*, 1-8.
- Summers , C. W. (1969). Collective Agreements and Law of Contracts. *The Yale Law Journal*, 78(4), 525-575.
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by Association? Social Capital, Social Theory, and the Political Economy of Public Health. *International Epidemiological Association*, 33, 650–667.
- Tadelis, S., & Williamson, O. E. (2013). Transaction Cost Economics. R. Gibbons, & J. Roberts içinde, *The Handbook of Organizational Economics* (s. 159-189). New Jersey: Princeton University Press.

- Tapio, R. (1993). Outsourcing or Insourcing? *ICIS 1993 Proceedings*, 38, 103-115.
- Tomova, A., Trgina, L., & Novak Sedlackova, A. (2015). Ground Handling Business at Non – European Biggest World Airports as a Problem of Market Structures. *Business, Management and Education*, 13(2), 321-335.
- Törnblom, K., & Kazemi, A. (2012). Some Conceptual and Theoretical Issues in Resource Theory of Social Exchange. K. Törnblom, & A. Kazemi içinde, *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (s. 33-66). New York: Springer.
- Vitharana, P., & Dharwadkar, R. (2007). Information Systems Outsourcing: Linking Transaction Cost and Institutional Theories. *Communications of the Association for Information Systems*, 20, 346-370.
- Wang, E. T. (2002). Transaction Attributes and Software Outsourcing Success: An Empirical Investigation of Transaction Cost Theory. *Information Systems Journal*, 12, 153-181.
- Wells, A. T., & Seth, B. Y. (2004). *Airport Planning & Management 5th Edition*. E-Book: McGraw-Hill.
- Whiteley, P. F. (2000). Economic Growth and Social Capital. *Political Studies*, 48, 443-466.
- Williamson , O. E. (1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*,(XXXVI), 453-486.
- Williamson , O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. New York: Oxford Universtiy Press.
- Williamson , O. E. (1999). Some Reflections. G. R. Carroll, & D. J. Teece içinde, *Firms, Markets, and Hierarchies The Transaction Cost Economics Perspective* (s. 37-59). New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociolgy*(87), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27, 151-208.
- Woolcock, M. (2001). The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 65-88.
- Wu, W.-P., & Choi, W. (2004). Transaction Cost, Social Capital and Firms Synergy Creation in Chinese Business Networks: An Integrative Approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 325-344.
- Yenidoğan, T. G. (2013). Yeni Kurumsal İktisat Geleneğinde İşlem Maliyeti Teorisinin Rolü ve Son Gelişmeler. *Business and Economics Research Journal*, 4(2), 109-134.
- Yüksel, S., & Gerede, E. (2012). Türkiye’de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 7(1), 121-153.
- Zhao, Y. (2002). Measuring the Social Capital of Laid-off Chinese Workers. *Current Sociology*, 50(4), 555–571.

EKLER

EK-1

GÖRÜŞME SORULARI

Sosyal sermaye ile kast edilen bireyler arasındaki iletişim ağları ve bu ağlarda ortaya çıkan karşılıklık ve güvenilirlik normları sayesinde eylemlerin dayanışma içerisinde daha kısa sürede ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan ilişkiler bütünüdür.

1) Hangi yer hizmetleri faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih ediyorsunuz?

- Bu faaliyetlerin hangisinin temininde dış kaynak kullanımının daha yoğun olarak kullanıyorsunuz?
- Yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesi sürecinde tek bir tedarikçi ile mi yoksa birden fazla tedarikçi ile çalışmayı mı tercih ediyorsunuz? Nedenlerinden bahsedebilir misiniz?

2) Sosyal sermaye kavramı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

- Sahip olduğunuz sektörel sosyal sermaye kaynaklarını nasıl tanımlarsınız?
- Yer hizmetleri faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesi sürecinde sosyal sermaye kaynaklarınızdan ne şekilde faydalaniyorsunuz?

3) Uzun vadede birlikte çalışacağınız tedarikçilerle sağlıklı bir iş ilişkisinin kurulmasında gerekli olan unsurları nasıl tanımlarsınız?

4) Dış kaynak tedarik edeceğiniz örgütlerle sözleşme yaparken olası olumsuz durumlardan korunmak için ne tür önlemler alıyorsunuz? (Birlikte çalıştığınız tedarikçilerin fırsatçı yaklaşımları karşısında örgütünüzün çıkarlarını korumak için ne tür önlemler alıyorsunuz?)

- Sözleşme sonrası karşılaştığımız olumsuz bir duruma ilişkin sözleşmede ilgili maddenin bulunmadığı hallerde sorunun çözümünde nasıl bir yol izliyorsunuz?
- Söz konusu sorunların çözümünde sahip olduğunuz sosyal sermayenin sorunun çözümünde oynadığı rol hakkında düşünceleriniz nelerdir?

5) Sektördeki bağlantılarınız ve iyi ikili ilişkilere sahip olduğunuz kişilerle olan güçlü iletişiminizin tedarikçi seçim sürecine olan etkileri konusunda neler söylemek istersiniz?

- Örgütten bağımsız olarak düşündüğünüzde yalnızca sosyal ağınızda yer alan iyi ikili ilişkilere sahip olduğunuz kişilerin çalıştığı örgütleri tedarikçi olarak seçme konusunda düşünceleriniz nelerdir?
- Bu durumun yaratacağı olumlu ve olumsuz sonuçlar sizce neler olabilir?

6) Formel sözleşmeler yapmak yerine sosyal sermayenizi kullanarak faaliyetlerinizi sürdürmeyi tercih ettiğiniz durumlar oluyor mu?

- Bu tür durumlarda “güven” faktörünün rolü hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- Bu durumun formel anlaşma yapma yolunu tercih etmeye kıyasla sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar konusunda neler söylersiniz?

7) Faaliyetlerinizi sürdürürken karşılaştığınız işlem maliyetleri nelerdir ve bu maliyetleri düşürmek için nasıl yol izliyorsunuz?

- Sahip olduğunuz sosyal sermayeden yararlanarak faaliyetlerinizi yürütmeniz ile formel sözleşme yaptığınız durumları kıyaslayacak olursanız, sosyal sermayenin işlem maliyetleriniz üzerindeki etkisini nasıl yorumlarsınız?
- Formel bir sözleşme yapmış olsanız dahi sözleşme sonrası karşılaşılan bir sorunun çözümünde sosyal sermayeden faydalanmanın işlem maliyetleriniz üzerindeki etkisi hakkında düşünceleriniz nelerdir?

EK-2

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME ONAY FORMU

Değerli Katılımcı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Nalan Ergün ile birlikte, havayolu örgütlerinin yer hizmetleri faaliyetlerinde Sosyal Sermaye'nin (kişiler arası ilişkiler) İşlem Maliyetleri üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yürütmekteyiz.

Araştırma kapsamında havayolu örgütlerinin sahip oldukları sosyal sermaye kaynaklarının neler olduğunu, bu kaynaklardan örgütünüzün faaliyetlerinde ne şekilde yararlandığını ve sözü edilen sosyal sermaye kaynaklarından yararlanması halinde örgütünüzün işlem maliyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını, varsa bu etkinin ne yönde olduğunu merak etmekteyiz. Söz konusu araştırma sorularının yanıtlarına ulaşabilmek için siz değerli katılımcıların bu konudaki deneyim ve fikirlerine ihtiyaç duymaktayız. Bu doğrultuda görüşlerinizi alabilmek için sizinle yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirmek istiyoruz. Çalışmamıza destek vermek ister ve bizimle görüşmeyi kabul ederseniz, siz değerli katılımcımızdan beklentimiz görüşme için vakit ayırmanız ve konuyla ilgili olarak size yönelteceğimiz soruları yanıtlamanızdır.

Görüşmeden elde edilecek verilerde kayıp yaşanmaması ve daha nitelikli veriler elde edilebilmesi amacıyla görüşme esnasında ses kaydı yapılması planlanmaktadır. Ses kaydının yapılması ve soruların kaydedilmesi tümüyle isteğinize bağlı olup, görüşme bitiminde verdiğiniz bilgilerden rahatsızlık duymanız halinde kaydın silinmesini ve araştırmada kullanılmamasını talep edebilir veya görüşmeden tamamen vazgeçebilirsiniz.

Bu görüşme sırasında tarafımıza bulunduğunuz beyanlar gizli tutulacak, araştırmanın amaçları dışında asla kullanılmayacaktır. Kaydınız 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 verilmeyecektir.

Çalışmamıza destek olduğunuz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Katılımcının doldurması gerekmektedir:

Cinsiyet: Kadın: Erkek:
Yaşınız: 20-25 26-30 31-35 36-40
41-45 46-50 51-55 56-60
61-65 65 yaş üstü

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

Lise:.....

Lisans:.....

Yüksek Lisans:.....

Diğer:.....

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

Daha önce başka kurum/kurumlarda çalıştınız mı? (Kısaca açıkla mısınız?)

Bu kurum/kuruluşta şu anki pozisyonunuz:

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

Ad Soyad **İmza**

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum:.....

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